UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIA

CAMPUS XVIII – EUNÁPOLIS

PALOMA IOHANA SANTOS DO AMPARO

EXPLORANDO A CONEXÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO EM RESTAURANTES: UM ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS DE EUNÁPOLIS - BA

EUNÁPOLIS -BA
2024

PALOMA IOHANA SANTOS DO AMPARO

EXPLORANDO A CONEXÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO EM RESTAURANTES: UM ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS DE EUNÁPOLIS - BA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para a disciplina Orientação de TCC.

Orientador: Victor Borges Canella

EUNÁPOLIS - BA
2024

Com todo amor e gratidão, dedico este trabalho a você, mãe, pela força, apoio e inspiração constantes em minha vida. Sua dedicação e seu carinho me motivaram a alcançar este sonho. Obrigada por sempre acreditar em mim e estar ao meu lado em cada passo dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a toda minha família: à minha mãe, Vera, pela força e exemplo que me inspiraram ao longo desta caminhada; aos meus irmãos, Poliana, Pâmera, Kaline, Pablo, Ednei , e meu namorado Mateus por serem meus pilares de apoio; e aos meus queridos sobrinhos, que trazem alegria e motivação para cada dia.

Agradeço também ao meu chefe, Francisco, por acreditar no meu potencial e por me oferecer a oportunidade de exercer a administração antes mesmo de concluir minha formação. Sua confiança foi essencial para minha trajetória profissional.

Sou profundamente grata aos professores da UNEB, que me apoiaram e compreenderam minhas necessidades, possibilitando um percurso mais flexível. Em especial, agradeço à Aline Rosário, Ticiana Scalzer, Adriana Neves, e Victor Borges, por sua compreensão e dedicação.

Por fim, agradeço aos gestores das escolas onde leciono, que gentilmente ajustaram meus horários, permitindo que eu pudesse conciliar o trabalho com o curso. Cada um de vocês foi fundamental para que eu pudesse chegar até aqui.

“Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor, e não para os homens."

Colossenses 3:23

RESUMO

Este estudo, realizado no curso de Administração da UNEB, campus XVIII, é uma pesquisa de opinião conduzida em Eunápolis - BA, com foco em empresas do setor alimentício (CNAE: 5611-2/01). Seu objetivo principal é analisar a relação entre capacitação e motivação no ambiente de trabalho, avaliando como os treinamentos oferecidos pelas organizações influenciam o desempenho e a satisfação dos colaboradores. A pesquisa utiliza o método de observação e aborda práticas de gestão do conhecimento, padrões operacionais e o reconhecimento do conhecimento tácito dos funcionários. Os resultados destacam a necessidade contínua de investir no desenvolvimento organizacional e em recursos humanos. Percepções colhidas entre os funcionários apontam que uma abordagem eficaz deve incluir comunicação clara, reconhecimento, oportunidades de crescimento e uma liderança forte, elementos indispensáveis para a sustentabilidade e o sucesso empresarial.A justificativa para o estudo baseia-se na carência de mão de obra qualificada no Brasil, especialmente diante dos avanços tecnológicos que demandam maior qualificação. Com base em autores como Chiavenato e Moscovici, a pesquisa reforça a importância dos treinamentos para o desenvolvimento pessoal e organizacional, propondo um ciclo de aprendizagem que beneficia empregados e empregadores, além de contribuir para a valorização do capital humano.

Palavras-chave: Capacitação; Motivação no trabalho; Desempenho laboral.

ABSTRACT

This study, conducted as part of the Administration program at UNEB, campus XVIII, is an opinion-based research carried out in Eunápolis - BA, focusing on companies in the food sector (CNAE: 5611-2/01). Its primary objective is to analyze the relationship between training and motivation in the workplace, assessing how organizational training initiatives influence employee performance and satisfaction. The research employs observation methods and explores knowledge management practices, operational standards, and the acknowledgment of employees' tacit knowledge.The findings highlight the continuous need for investment in organizational development and human resources. Employee feedback suggests that an effective approach must include clear communication, recognition, growth opportunities, and strong leadership essential elements for ensuring sustainability and business success.The study is justified by the shortage of skilled labor in Brazil, particularly in the face of technological advancements requiring higher qualifications. Grounded in authors such as Chiavenato and Moscovici, the research emphasizes the importance of training for personal and organizational development, proposing a learning cycle that benefits both employees and employers while enhancing the value of human capital.

Keywords: Training; Workplace motivation; Work performance; Human capital; Food sector; Knowledge management; Eunápolis - BA.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO……. 09
1.1 Problema de pesquisa…….. 11
1.2 Objetivos……..…… 12
1.2.1 objetivo geral…… 13
1.2.2 objetivos específicos…….. 13
1.3 Justificativa …… 13
2. Revisão da literatura…… 15
2. 1. Gestão do conhecimento nas organizações: estratégias e inovações para o capital intelectual…… 15
2.1.2 Cultura organizacional e estratégia de conhecimento…… 16
2.1.3 Compartilhamento de conhecimento e gestão ativa…… 20
4.3 Inovação como aliada da gestão do conhecimento…… 22
2.2. Cultura organizacional: estruturando valores, liderança e inclusão para o crescimento coletivo…….. 23
2.2.1 Normas, comportamentos e clima organizacional…… 25
2.2.2 Diversidade, inclusão e liderança inspiradora…….. 28
2.2.3 Adaptação, mudança e inovação no desempenho…….. 31
2.3. Investindo em capital humano: treinamentos, capacitação e competitividade organizacional…… 34
2.3.1 Desenvolvimento de habilidades e aumento da produtividade…….. 35
2.4. Motivação no trabalho: reconhecimento, propósito e crescimento como caminhos para o sucesso…… 36
2.4.1 Propósito, significado e empowerment na jornada profissional……. 39
3. METODOLOGIA DA PESQUISA…… 44
3.1 Tipo de pesquisa …… 46
3.2 Nível da pesquisa..... 47
3.3 Abordagem da pesquisa…….. 50
3.4 População e amostra ……..…… 52
3.5 Procedimentos de observação …….. 53
3.5.1 Observação do processo de capacitação…….. 53
3.5.2 Observação das interações entre funcionários……. 54
3.5.3 Análise de desempenho no trabalho…….. 55
3.5.4 Observação dos níveis de motivação…….. 55
3.5.5 Observação de comportamentos contingenciais…….. 55
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO…… 57
4.1 Observações e análises do ambiente de trabalho…….. 58
4.1.1 Observação do processo de capacitação…….. 58
4.1.2 Observação das interações entre funcionários…… 59
4.1.3 Observação dos níveis de motivação…… 60
4.1.4 Observação de comportamentos contingenciais…….. 61
4.1.5 Análise de desempenho no trabalho…… 62
4.2 Satisfação no trabalho…….. 63
4.3 Fatores desagradáveis no trabalho……..…… 66
4.4 Fatores agradáveis no trabalho…….. 70
4.5 Treinamentos e programas de qualificação……

4.6 Impacto dos treinamentos…… 72
4.7 Perspectivas futuras…….. 75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS …… 84
6. REFERÊNCIAS…..…… 89
7. APÊNDICE……... 99
9

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação é parte dos critérios avaliativos do curso de Administração da Universidade Estadual da Bahia - UNEB, campus XVIII. A pesquisa de opinião foi realizada na cidade de Eunápolis - BA, focando em empresas do ramo alimentício (CNAE: 5611-2/01 Restaurantes e similares) que atuam no município. Ao longo do estudo, fora desenvolvida uma fundamentação teórica que abordará a oferta de capacitações, como treinamentos e qualificações, fornecidas por essas organizações e a influência dessas práticas no desempenho dos colaboradores. O tema central é a relação entre capacitação e motivação no ambiente de trabalho, com enfoque específico no município de Eunápolis.

O tema abordado "Explorando a conexão entre capacitação e motivação em restaurantes: um estudo de caso com empresas de Eunápolis - Ba". Este estudo se propõe a investigar um dos maiores desafios das organizações contemporâneas: como estimular os trabalhadores a encontrar satisfação em suas atividades laborais. O processo de "coisificação", característico das falhas do sistema capitalista, muitas vezes desvaloriza o capital humano, gerando uma visão negativa do trabalho. Nessa perspectiva, o empregado é visto como uma mera força operante, enquanto o empregador é percebido como um explorador de mão de obra.

A relevância do tema se manifesta na necessidade crescente de alinhar os interesses das organizações com as expectativas e motivações dos colaboradores. As práticas de capacitação não apenas contribuem para o desenvolvimento profissional, mas também impactam diretamente na satisfação e no engajamento dos funcionários (Chiavenato, 1994). Para os profissionais do setor alimentício, onde a qualidade do atendimento e a segurança alimentar são primordiais, a capacitação se torna um fator crítico para o sucesso organizacional.

Ademais, a motivação no trabalho é um conceito amplo e complexo, que envolve uma série de fatores intrínsecos e extrínsecos. Herzberg (2008) argumenta que fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, são fundamentais para promover o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, a pesquisa irá explorar como as capacitações podem servir como uma ferramenta para aumentar a motivação, alinhando os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, a escassez de mão de obra qualificada no Brasil acentua ainda mais a necessidade de investir em capacitações. De acordo com Garcia (2022), o Brasil enfrenta uma grave crise de qualificação, com 81% das empresas relatando dificuldade em encontrar profissionais adequados para suas necessidades. Isso demonstra a importância de um sistema de treinamento robusto, que não apenas desenvolva habilidades técnicas, mas também promova um ambiente de trabalho que valorize a contribuição dos colaboradores.

A pesquisa buscará investigar como as empresas do ramo alimentício em Eunápolis têm enfrentado esses desafios, implementando práticas que não apenas preparam seus colaboradores para as exigências do mercado, mas também fomentam um ambiente de trabalho que valoriza e reconhece suas contribuições. É crucial que as organizações compreendam que a capacitação deve ser vista como um investimento no capital humano e não apenas como uma obrigação legal.

Outro ponto a ser considerado é a relação entre capacitação e a percepção de carreira dos colaboradores. Segundo Moscovici (2005), a formação contínua e o aprendizado organizacional são essenciais para o desenvolvimento de uma cultura de valorização do capital humano. Portanto, a pesquisa também se propõe a explorar como a percepção de oportunidades de crescimento dentro da organização pode influenciar a motivação dos colaboradores e seu desempenho.

Além disso, a análise das práticas de gestão do conhecimento nas empresas investigadas permitirá entender de que forma as informações e habilidades são disseminadas e aplicadas no ambiente de trabalho. A gestão do conhecimento é um aspecto vital para garantir que os colaboradores não apenas adquiram novas habilidades, mas que também consigam aplicá-las de maneira eficaz em suas funções diárias (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Por fim, o estudo visa contribuir para a construção de um modelo que possa ser replicado por outras organizações do setor alimentício, destacando a importância da capacitação como estratégia de motivação e desempenho. A expectativa é que os resultados desta pesquisa não apenas forneçam insights sobre a dinâmica entre capacitação e motivação, mas também ofereçam subsídios para a formulação de políticas de recursos humanos que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Assim, a pesquisa se configura como uma contribuição significativa para a literatura sobre gestão de pessoas, especialmente no contexto do setor alimentício de Eunápolis. Espera-se que os achados do estudo ajudem a esclarecer as relações entre capacitação, motivação e desempenho, fornecendo um panorama que poderá ser utilizado por gestores e profissionais de recursos humanos para aprimorar suas práticas organizacionais.

1.1 Problema de pesquisa

A questão central deste estudo se configura na investigação da seguinte pergunta: Qual é a relação entre as capacitações oferecidas pelas empresas do ramo alimentício e a motivação de seus colaboradores no desempenho de suas atividades laborais? Esse questionamento é relevante em um contexto em que as organizações buscam continuamente formas de otimizar a performance de seus funcionários e, ao mesmo tempo, criar um ambiente de trabalho que favoreça a satisfação e o engajamento. Segundo Chiavenato (2003), a motivação é um fator essencial para o desempenho eficaz dos colaboradores, impactando diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços prestados.

Para responder a essa questão central, alguns pressupostos foram levantadas, cada uma abordando diferentes aspectos da capacitação e sua relação com a motivação dos colaboradores. O primeiro pressuposto sugere que as organizações oferecem treinamentos com o intuito de qualificar o serviço e promover o bem-estar dos seus colaboradores. Essa prática não apenas busca elevar a qualidade do atendimento, mas também demonstra um compromisso das empresas com o desenvolvimento de seu capital humano. O investimento em capacitação é uma estratégia reconhecida que contribui para a melhoria do clima organizacional e a redução da rotatividade de funcionários.

O segundo pressuposto propõe que os colaboradores do ramo alimentício sentem-se satisfeitos com o suporte de capacitação e os treinamentos oferecidos por seus empregadores. Essa satisfação é um reflexo da percepção de valorização que os funcionários têm em relação ao investimento feito pelas empresas em seu desenvolvimento profissional. De acordo com Lima (2018), quando os colaboradores percebem que suas habilidades estão sendo aprimoradas, eles tendem a se sentir

mais engajados e motivados em suas funções, o que se traduz em um aumento na qualidade do trabalho realizado.

O terceiro pressuposto afirma que as organizações possuem documentos que orientam a elaboração de procedimentos operacionais padrão. A existência desses documentos é crucial para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados em relação às melhores práticas e processos a serem seguidos. A padronização melhora a eficiência operacional e também cria um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo, onde os colaboradores têm clareza sobre suas funções e responsabilidades.

Por fim, o quarto pressuposto sugere que o conhecimento tácito dos colaboradores é reconhecido e potencializado nas organizações. O conhecimento tácito, que se refere às habilidades e experiências adquiridas ao longo do tempo, é um ativo valioso para as empresas, pois pode levar a inovações e melhorias nos processos de trabalho. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a transformação do conhecimento tácito em explícito, através de práticas de compartilhamento e colaboração, é fundamental para o aprendizado organizacional e o crescimento contínuo das competências dos funcionários.

Em suma, a investigação da relação entre capacitação e motivação no ambiente de trabalho, especialmente no setor alimentício de Eunápolis, é fundamental para entender como as práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar não apenas o desempenho dos colaboradores, mas também a sustentabilidade das organizações. Os pressupostos levantados serão analisados ao longo do estudo, permitindo uma compreensão mais aprofundada do impacto das capacitações na motivação e satisfação dos funcionários, bem como na eficácia das operações das empresas do setor.

1.2 Objetivos

O objetivo geral do estudo é verificar o reflexo das capacitações na motivação e no desempenho laboral nas organizações do ramo alimentício da cidade de Eunápolis - BA. Para isso, serão identificadas as formas como a gestão do conhecimento atua nessas organizações, observadas as estratégias de treinamentos e capacitações utilizadas pelos empregadores, discutindo os dados da pesquisa de opinião, destacando os aspectos motivacionais.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o reflexo das capacitações em relação a motivação no desempenho laboral nas organizações que atuam no ramo alimentício da cidade de Eunápolis-Ba.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como a gestão do conhecimento atua nas organizações;
- Perceber quais estratégias de treinamentos e capacitações são utilizadas por empregadores;
- Analisar e discutir dados da pesquisa de opinião destacando aspectos motivacionais nas organizações;

1.3 Justificativa

A justificativa para a realização desta pesquisa reside na crescente e urgente necessidade de qualificação da mão de obra no Brasil, que, segundo Garcia (2022), enfrenta uma alarmante taxa de 81% de falta de profissionais qualificados. Essa realidade se torna ainda mais crítica com o avanço tecnológico acelerado desde os anos 90 e a crescente busca por inovação nas organizações. Em um cenário onde a competitividade é uma exigência, as empresas se veem obrigadas a buscar alternativas que garantam sua sobrevivência e sucesso, sendo o investimento no capital humano uma das estratégias mais promissoras. Conforme apontado por Wether Jr. e Davis (1983), desde o século XX, os benefícios proporcionados por programas de treinamento nas organizações têm sido amplamente reconhecidos. Esses programas não apenas aumentam o conhecimento técnico e profissional dos colaboradores, mas também elevam a autoestima e a produtividade, promovem melhores relacionamentos interpessoais, melhoram a imagem da empresa na sociedade e reduzem conflitos e custos operacionais por meio da diminuição de erros no processo produtivo.

O conceito de treinamento, conforme definido por Chiavenato (1994), é um ato intencional que visa proporcionar aprendizagem, educar e modificar comportamentos com o objetivo de desenvolver novas habilidades e atitudes. Isso

sugere que, ao investir em capacitações e treinamentos, as organizações estão se comprometendo com um processo contínuo e cíclico de aprendizagem organizacional. Essa abordagem não é apenas benéfica para o desenvolvimento individual dos colaboradores, mas também para a formação de grupos coesos e eficientes que promovem o sucesso organizacional. Moscovici (2005) reforça essa ideia, enfatizando que a aprendizagem organizacional é essencial para o desenvolvimento em múltiplas dimensões, abrangendo o indivíduo, o grupo e a própria organização.

Além disso, a qualificação da mão de obra não deve ser vista apenas como uma resposta a uma necessidade imediata, mas sim como um investimento estratégico a longo prazo. As empresas que adotam essa visão não apenas melhoram o desempenho de seus colaboradores, mas também cultivam um ambiente de trabalho que promove a motivação e a satisfação, fatores que são cruciais para a retenção de talentos. Essa relação é particularmente importante em setores como o alimentício, onde a rotatividade pode ser alta e a qualificação dos trabalhadores se torna um diferencial competitivo. Assim, a pesquisa se justifica ao abordar elementos fundamentais para a valorização do capital humano nas organizações, explorando como o investimento em treinamentos e capacitações não apenas impulsiona o desempenho pessoal e organizacional, mas também contribui significativamente para o crescimento e a motivação dos colaboradores.

Neste contexto, o presente estudo busca preencher uma lacuna importante na literatura ao investigar a relação entre capacitação e motivação no ambiente de trabalho, especificamente no setor alimentício de Eunápolis - BA. A relevância da pesquisa se amplia ao considerar que, em um mundo em constante transformação, as empresas que investem em seus colaboradores e proporcionam oportunidades de desenvolvimento não apenas se destacam em termos de competitividade, mas também se tornam agentes de mudança social ao promoverem a qualificação profissional e a valorização do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão do conhecimento nas organizações: estratégias e inovações para o capital intelectual

A gestão do conhecimento nos últimos anos vem tomando um lugar de destaque nas organizações, pois cada vez mais tem-se percebido que além do investimento tecnológico é necessário voltar-se para a valorização da essência humana. Considerando aspectos sobre a gestão do conhecimento. Matos (2001, p.15) diz que:

> Em essência o indivíduo “pensa” (grifo do autor) um processo a partir dos seus múltiplos conhecimentos, ou através de conhecimentos tomados emprestados a outros, e estabelece a configuração conceitual final que, antes de outras ações, se encontram centradas no próprio indivíduo. Assim, os primeiros elementos do desenvolvimento de um processo são: o homem e o seu estoque de conhecimento. Lembrando que, como agente da ação, o homem é, ao mesmo tempo, gerador e depositório de conhecimento. O que torna possível as transformações são as ações do homem por meio do conhecimento, nas suas múltiplas configurações e origens.

Desta forma, compreendemos que o homem como agente da ação além de por vários processos cognitivos ser capaz de produzir conhecimento, também constrói à medida que se relaciona e aprende. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1995), a tarefa mais básica dos líderes corporativos é liberar o espírito humano, que torna possível a iniciativa, a criatividade e o empreendedorismo” (p. 90).

Considera-se portanto, que o conhecimento é uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações, sendo necessário o aperfeiçoamento de estratégias da liderança para o desempenho das competências e habilidades dos seus colaboradores. Sobre os aspectos positivos da gestão do conhecimento, Levinson (2008, p.1) salienta que:

> [...] é o processo pelo qual uma organização gera valor de recursos baseados em conhecimento e intelectualidade. Geralmente a geração de valor destes recursos envolve a codificação do conhecimento de colaboradores, parceiros, clientes e o

> compartilhamento destas informações entre colaboradores, departamentos e também outras empresas com o intuito de desenvolver as melhores práticas.

Sendo assim, as organizações de aprendizagem compreendem o indivíduo como um todo visando a capitalização e aprimoramento de suas habilidades. No entanto, para que tal processo aconteça, é necessário que ocorra uma cultura organizacional que identifique os aspectos individuais e coletivos do conhecimento que podem contribuir para impulsionar o desenvolvimento pessoal e organizacional.

2.1.2 Cultura organizacional e estratégia de conhecimento

No século XXI, a competitividade das empresas está cada vez mais associada à gestão eficaz do conhecimento. Como destacado por Stewart (2007, p. 42), as empresas que almejam sucesso sustentável devem incorporar a gestão do conhecimento como uma prática central. Essa incorporação melhora o desempenho organizacional e fortalece a posição da empresa no mercado.

A gestão do conhecimento vai além da simples acumulação de informações, envolvendo a criação de uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e a inovação. Sveiby (2008, p. 67) argumenta que tal cultura é fundamental para impulsionar a vantagem competitiva. As empresas que conseguem criar um ambiente onde os funcionários são incentivados a aprender continuamente e a inovar estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado global.

O papel da liderança é crucial nesse contexto. Nonaka (2012, p. 89) enfatiza que o sucesso da gestão do conhecimento depende significativamente da capacidade dos líderes em promover uma cultura de compartilhamento e colaboração. Líderes eficazes incentivam o compartilhamento de conhecimentos explícitos e reconhecem a importância do conhecimento tácito – aquele conhecimento pessoal e intuitivo que é difícil de formalizar.

Leonard-Barton (1998, p. 112) reforça essa visão ao destacar a importância de uma abordagem integrada à gestão do conhecimento. Tal abordagem deve reconhecer tanto o conhecimento codificado quanto o conhecimento tácito e as redes sociais dentro da organização. As redes sociais são fundamentais para a disseminação do conhecimento tácito, que muitas vezes é compartilhado através de interações informais entre os funcionários.

Ademais, Senge (2015, p. 223) destaca que a gestão eficaz do conhecimento é um catalisador crucial para a inovação e adaptação organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo. Empresas que conseguem gerir eficazmente seu conhecimento são mais ágeis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, o que lhes dá uma vantagem significativa sobre os concorrentes menos adaptáveis.

Portanto, para que uma empresa seja verdadeiramente competitiva no século XXI, é imperativo que ela adote práticas robustas de gestão do conhecimento. Isso inclui fomentar uma cultura de aprendizagem contínua, promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos, e integrar tanto o conhecimento codificado quanto o tácito dentro de suas redes sociais internas. A capacidade de inovar e se adaptar em um mercado em constante mudança depende diretamente dessas práticas, tornando a gestão do conhecimento não apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade estratégica para a sustentabilidade a longo prazo.

No cenário contemporâneo, a competitividade empresarial está cada vez mais ligada à gestão eficaz do conhecimento. A estratégia de conhecimento de uma organização deve ser alinhada com seus objetivos de negócio e focada em identificar, capturar e compartilhar o conhecimento crítico para o sucesso organizacional (O'Dell; Hubert, 2010, p. 78). Este alinhamento assegura que os recursos intelectuais da empresa contribuam diretamente para suas metas estratégicas.

Para ser realmente eficaz, uma estratégia de gestão do conhecimento precisa transcender a mera implementação de tecnologia. Tsui (2013, p. 92) argumenta que ela deve incluir “processos bem definidos, incentivos adequados e uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem e a colaboração”. A tecnologia, embora crucial, deve ser acompanhada de uma infraestrutura de suporte que promova e facilite o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.

A rápida absorção e aplicação de novas ideias são essenciais para manter a relevância no mercado. Wiig (2018, p. 115) destaca que a estratégia de conhecimento de uma organização deve ser “dinâmica e adaptável, permitindo que novas informações sejam rapidamente integradas e utilizadas”. Essa adaptabilidade

é fundamental em um ambiente de negócios caracterizado por constantes mudanças e inovações.

Além disso, uma estratégia de conhecimento bem-sucedida vai além do simples compartilhamento de informações. Liebowitz (2005, p. 143) ressalta a importância de criar um ambiente onde o conhecimento seja “valorizado, amplamente acessível e continuamente atualizado”. Um ambiente organizacional que incentiva a atualização constante do conhecimento contribui significativamente para a inovação e para a eficiência operacional.

Finalmente, a abordagem à gestão do conhecimento deve ser holística. Malhotra (2016, p. 67) sugere que essa estratégia deve se integrar com outras iniciativas estratégicas e promover uma cultura de aprendizado organizacional em toda a empresa. Esta integração assegura que o conhecimento seja utilizado de maneira coesa e estratégica, permitindo que a organização responda de forma ágil às demandas do mercado.

Em suma, uma estratégia robusta de gestão do conhecimento é essencial para a competitividade empresarial no século XXI. Ela deve estar alinhada com os objetivos de negócio, incluir processos definidos e incentivos, ser dinâmica e adaptável, e promover um ambiente onde o conhecimento é valorizado e acessível. A integração com outras iniciativas estratégicas e a promoção de uma cultura de aprendizado são fundamentais para transformar a gestão do conhecimento em um diferencial competitivo sustentável.

A aprendizagem organizacional é um processo vital para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no cenário atual. Conforme delineado por Senge (1993, p. 12), este processo abrange a constante aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimento, servindo como um impulsionador essencial da inovação e da adaptação organizacional.

Uma cultura de aprendizagem contínua é um elemento fundamental para o êxito de qualquer organização nos dias de hoje, conforme enfatizado por Argyris e Schön (2000, p. 45). Em um ambiente onde a mudança é uma constante, a capacidade de adaptação torna-se crucial, e isso só pode ser alcançado por meio de uma mentalidade aberta à aprendizagem contínua.

Garvin (2005, p. 56) destaca que a aprendizagem organizacional não se limita ao indivíduo, mas ocorre quando os membros da organização compartilham e

reinterpretam suas experiências passadas, transformando-as em novos conhecimentos que impulsionam o aprimoramento do desempenho futuro.

Marx e Dixon (2012, p. 78) ressaltam que as organizações que fomentam ativamente a aprendizagem organizacional desfrutam de uma vantagem competitiva significativa. Ao adaptarem-se rapidamente às mudanças do mercado e inovarem de forma consistente, elas conseguem se manter à frente da concorrência.

Por sua vez, Marquardt (2018, p. 102) destaca que a aprendizagem organizacional eficaz requer uma abordagem sistemática. Isso envolve a integração de processos formais e informais de aprendizagem, juntamente com uma cultura que valorize a experimentação e o compartilhamento de conhecimento.

Portanto, é evidente que a aprendizagem organizacional não é apenas uma opção, mas sim uma necessidade estratégica para as empresas no mundo empresarial dinâmico de hoje. Aqueles que adotam uma abordagem proativa para promover a aprendizagem contínua em todos os níveis da organização estão bem posicionados para enfrentar os desafios do mercado e alcançar o sucesso sustentável a longo prazo.

No contexto competitivo do mercado global, "o capital intelectual de uma organização, composto pelo conhecimento, habilidades e experiências de seus colaboradores, é um dos principais impulsionadores de sua vantagem competitiva" (Stewart, 2001, p. 88). Este capital representa um valioso ativo intangível que desempenha um papel crucial na diferenciação e no sucesso organizacional.

A gestão do capital intelectual, segundo Edvinsson e Malone (2006, p. 120), vai além de simplesmente "identificar e valorizar os ativos intangíveis da organização", envolvendo também o desenvolvimento de estratégias para "maximizar seu potencial e garantir sua sustentabilidade a longo prazo". Isso evidencia a importância estratégica atribuída a este capital na criação de valor para a organização.

Adams e Oleksak (2010, p. 45) ampliam essa visão ao afirmar que o capital intelectual abrange não apenas o "conhecimento técnico dos colaboradores", corroboram também em suas "relações interpessoais, valores compartilhados e cultura organizacional", destacando a complexidade e a abrangência deste conceito.

Skyrme (2015, p. 88) ressalta a necessidade de uma abordagem integrada para a gestão do capital intelectual, que envolva "práticas de recursos humanos,

gestão do conhecimento e estratégia organizacional". Esta abordagem visa alinhar os ativos intangíveis aos objetivos estratégicos da organização, potencializando sua competitividade.

No entanto, como alertam O'Dell e Hubert (2019, p. 112), o verdadeiro desafio na gestão do capital intelectual reside não apenas em "identificar e medir os ativos intangíveis", assim como tendem a criar "uma cultura organizacional que promova a geração, compartilhamento e aplicação contínuos do conhecimento". Esta cultura é essencial para estimular a inovação e a aprendizagem organizacional, permitindo que a organização se adapte e prospere em um ambiente de constante mudança.

Assim, diante da complexidade do mercado global, a gestão eficaz do capital intelectual emerge como uma estratégia essencial para a competitividade e o sucesso sustentável das organizações. Ao reconhecer e valorizar o conhecimento de seus colaboradores, integrar práticas e estratégias organizacionais e promover uma cultura de aprendizagem contínua, as empresas podem aproveitar ao máximo seu capital intelectual e se destacar em um cenário empresarial dinâmico e desafiador.

2.1.3 Compartilhamento de conhecimento e gestão ativa

O compartilhamento de conhecimento dentro de uma organização desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua e inovação. Conforme destacado por Nonaka e Takeuchi (1995, p. 76), neste contexto, os colaboradores são incentivados e capacitados a contribuir com suas experiências e ideias, criando um ambiente propício para a geração de novos conhecimentos e soluções criativas.

Para que o compartilhamento de conhecimento seja eficaz, é essencial ir além da simples disponibilização de informações. Segundo Dalkir (2005, p. 112), é necessário criar redes de confiança e reciprocidade entre os membros da organização. Nesse ambiente de confiança mútua, o aprendizado é facilitado e valorizado, promovendo uma cultura colaborativa e de compartilhamento contínuo de conhecimento.

O avanço da tecnologia também desempenha um papel significativo na facilitação do compartilhamento de conhecimento. Conforme Hansen e Nahapiet (2009, p. 45), plataformas colaborativas, como intranets, redes sociais corporativas e

ferramentas de gestão do conhecimento, oferecem um ambiente digital propício para a troca de ideias e experiências entre os membros da organização, independentemente de sua localização física.

Além disso, é importante compreender que o compartilhamento de conhecimento é um processo bidirecional. Como afirmam Wenger e Snyder (2000, p. 88), tanto os doadores quanto os receptores de conhecimento desempenham papéis ativos na criação, transferência e aplicação do conhecimento organizacional, o que enfatiza a importância da colaboração e do diálogo aberto dentro da organização.

Uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento de conhecimento traz uma série de benefícios tangíveis. De acordo com Choo e Bontis (2002, p. 123), ela promove a colaboração entre os membros da equipe, reduz a redundância de esforços e acelera a resolução de problemas. Como resultado, a organização se torna mais eficiente e inovadora, adaptando-se melhor às mudanças do ambiente externo e garantindo sua competitividade no mercado.

A gestão do conhecimento é uma abordagem estratégica que visa "identificar, capturar, compartilhar e aplicar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional e criar vantagem competitiva" (Dalkir, 2005, p. 21). Neste contexto, o conhecimento é considerado um ativo valioso que impulsiona a inovação e a adaptação organizacional. "Uma das principais funções da gestão do conhecimento é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, de modo que possa ser facilmente acessado, compartilhado e utilizado por toda a organização" (Nonaka; Takeuchi, 1995, p. 34). Isso permite que o conhecimento seja disseminado e aplicado de forma eficaz em toda a empresa.

No entanto, a gestão do conhecimento vai além da tecnologia. Conforme destacam Daniels e Radebaugh (2012, p. 56), ela envolve também a cultura organizacional, os processos e as pessoas. Esses elementos são fundamentais para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento, uma vez que a cultura de compartilhamento e aprendizagem é essencial para criar um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento organizacional."Uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento requer liderança visionária, comprometimento organizacional e investimento em infraestrutura tecnológica e capacitação dos colaboradores" (Mcinerney; Kettinger, 2012, p. 78). A liderança desempenha um papel fundamental

na promoção de uma cultura de conhecimento e na orientação da organização em direção aos objetivos estratégicos.

Como salientam Bukowski e Petter (2013, p. 102), a gestão do conhecimento bem-sucedida não se resume apenas a acumular informações. Ela requer a criação de uma cultura onde "o compartilhamento de conhecimento seja incentivado, reconhecido e recompensado". Isso estimula a colaboração, a inovação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da organização. Assim, considerando essas perspectivas, fica evidente que a gestão do conhecimento é uma área multifacetada que abrange diversos aspectos, desde a tecnologia até a cultura organizacional, e requer uma abordagem integrada para maximizar seu impacto no desempenho e na competitividade organizacional.

2.1.4 Inovação como aliada da gestão do conhecimento

A inovação é um fator essencial para a competitividade e o sucesso das organizações nos dias de hoje. Ela é impulsionada pelo conhecimento, tanto interno quanto externo à organização. Nesse sentido, a gestão eficaz desse conhecimento desempenha um papel fundamental no processo de inovação. "A inovação é alimentada pelo conhecimento, tanto interno quanto externo à organização, e a gestão eficaz desse conhecimento é essencial para catalisar o processo de inovação" (Dosi, 1988, p. 67). O conhecimento acumulado e sua gestão estratégica são elementos-chave no desenvolvimento de soluções criativas e na conquista de vantagem competitiva.

Além disso, a gestão do conhecimento é uma parte fundamental do processo de inovação, conforme destacado por Lawler e McGowan (2006, p. 89). Ao permitir que as organizações identifiquem e aproveitem oportunidades para criar e aplicar novas ideias, a gestão do conhecimento facilita a promoção da inovação em todos os níveis. Chesbrough (2003, p. 112) ressalta que a inovação aberta, que envolve a colaboração com parceiros externos, clientes e comunidades, é uma estratégia eficaz para ampliar o acesso ao conhecimento e estimular a criatividade organizacional.

Por meio dessa abordagem, as organizações podem enriquecer o processo de inovação ao aproveitar diversas perspectivas e recursos."A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial na promoção da inovação", afirmam Jones e Sage (2016, p. 45). Ao facilitar a identificação, avaliação, seleção e implementação de ideias inovadoras, a gestão do conhecimento impulsiona a melhoria e a transformação organizacional, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade da empresa.

Por fim, Bessant e Tidd (2015, p. 78) destacam que "a inovação contínua requer um ambiente organizacional que valorize a experimentação, o aprendizado com o fracasso e a colaboração". Uma cultura organizacional propícia ao desenvolvimento e compartilhamento de novas ideias é fundamental para estimular a criatividade e promover a inovação de forma consistente. Assim, a gestão eficaz do conhecimento desempenha um papel central no fomento à inovação, fornecendo as bases necessárias para que as organizações se adaptem, evoluam e se destaquem em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

2.2 Cultura organizacional: estruturando valores, liderança e inclusão para o crescimento coletivo

Segundo Schein (2009, p. 16), cultura pode ser definida como “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Sobre este aspecto Moscovici (2007, p. 35) afirma:

> Nenhuma mente está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que lhe são impostos por suas representações, linguagem ou cultura. Nós pensamos através de uma linguagem; nós organizamos nossos pensamentos, de acordo com um sistema que está condicionado, tanto por nossas representações, como por nossa cultura.

Percebe-se que o psicólogo Serge Moscovici (2007) compreendia que as representações sociais podem ser divididas sob dois mecanismos, sendo eles a ancoragem, e a “objetificação”.

Fazendo um paralelo da teoria do autor com o conhecimento organizacional, entende-se como ancoragem aquele conhecimento que o indivíduo já possui em sua consciência e a “objetificação” ocorre quando algo é materializado, produzido,

projetado, etc.

Tais aspectos nos remetem às classificações de formas de conhecimento organizacional definido por Nonaka e Takeuchi (2004) como a criação de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tático e o conhecimento explícito (p.79).

Compreender a dinâmica da cultura organizacional é essencial para o sucesso das empresas no ambiente empresarial atual. A cultura organizacional, composta por normas, valores e comportamentos compartilhados, molda a identidade e a maneira como uma organização opera. A seguir, exploraremos como algumas referências destacam a importância das normas culturais na vida organizacional.

Schein (2010) salienta que as normas culturais são fundamentais para orientar o comportamento dos membros de uma organização. Ele afirma que "as normas culturais são regras informais e implícitas que guiam o comportamento dos membros da organização" (p. 24). Essas normas, embora muitas vezes não explicitamente declaradas, exercem uma influência significativa sobre as interações e decisões dentro da organização.

Hofstede (1980) destaca a variação das normas culturais entre diferentes contextos culturais. Ele observa que "as normas culturais dentro de uma organização podem variar significativamente entre diferentes culturas nacionais" (p. 76). Essa diversidade cultural apresenta desafios e oportunidades para as organizações que operam globalmente, exigindo uma compreensão sensível das diferenças culturais para uma gestão eficaz.

Cameron e Quinn (2011) argumentam que uma compreensão profunda das normas culturais é essencial para diagnosticar e modificar a cultura organizacional. Eles afirmam que "uma compreensão das normas culturais é essencial para diagnosticar e mudar a cultura organizacional" (p. 112). Ao reconhecer e trabalhar com as normas culturais existentes, as organizações podem promover mudanças significativas em sua cultura, alinhando-as com seus objetivos estratégicos.

Alvesson (2012) ressalta que as normas culturais têm o poder de moldar os comportamentos dos funcionários, mesmo que não sejam explicitamente comunicadas. Ele afirma que "as normas culturais podem moldar os comportamentos dos funcionários, mesmo que não sejam explicitamente

declaradas" (p. 45). Isso destaca a importância de uma cultura organizacional saudável e alinhada com os valores da empresa.

Por fim, Deal e Kennedy (1982) enfatizam que as normas culturais refletem as expectativas compartilhadas dentro de uma organização sobre o comportamento adequado. Eles afirmam que "as normas culturais refletem as expectativas compartilhadas dentro de uma organização sobre o comportamento adequado" (p. 33). Ao reconhecer e promover normas culturais positivas, as organizações podem cultivar um ambiente de trabalho que incentive a colaboração, a inovação e o crescimento.

Ao considerar as perspectivas apresentadas por essas referências, fica claro que as normas culturais desempenham um papel fundamental na vida organizacional. Ao reconhecer e trabalhar com essas normas, as organizações podem promover uma cultura saudável e produtiva que sustenta o sucesso a longo prazo.

2.2.1 Normas, comportamentos e clima organizacional

Entendendo a importância do clima organizacional na dinâmica empresarial, diversas pesquisas têm se debruçado sobre o tema, visando compreender sua definição e impacto nas organizações. Segundo Silva e Silva (2018), o clima organizacional pode ser definido como "a percepção coletiva dos membros de uma organização sobre as condições de trabalho, o ambiente social e psicológico no qual as tarefas são realizadas" (p. 25). Esse conceito abrange a atmosfera percebida pelos colaboradores, incluindo aspectos como relacionamentos interpessoais, estrutura de trabalho e cultura organizacional.

O clima organizacional desempenha um papel crucial na satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores com a organização (Martins & Carvalho, 2015). Conforme afirmam os autores, "o clima organizacional influencia diretamente a satisfação, a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização" (p. 406). Um clima positivo pode aumentar o engajamento dos funcionários, estimulando-os a contribuir de forma mais efetiva para os objetivos da empresa.

Além disso, o clima organizacional está diretamente relacionado ao desempenho e ao bem-estar dos colaboradores, impactando diversos aspectos da gestão de pessoas (Luz, Oliveira & Borges-Andrade, 2012). Segundo os autores, "um clima organizacional favorável está associado a maior produtividade, menor rotatividade de pessoal e maior comprometimento organizacional" (p. 84). Essa relação entre clima organizacional e resultados empresariais ressalta a importância de se criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor.

No contexto da gestão de pessoas, o clima organizacional emerge como uma variável estratégica a ser considerada (Marques, Lacerda & Lima, 2019). Os autores destacam que "o clima organizacional é uma variável importante a ser considerada na gestão de pessoas, pois está relacionado ao bem-estar dos colaboradores e ao desempenho organizacional" (p. 319). Portanto, investir na promoção de um clima organizacional saudável pode contribuir significativamente para o sucesso e a sustentabilidade das empresas.

É importante ressaltar que o clima organizacional é influenciado por uma série de fatores internos e externos (Siqueira, 2008). De acordo com o autor, "o clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como liderança, estrutura organizacional, sistemas de recompensas, entre outros" (p. 204). Compreender esses determinantes é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de clima organizacional, visando promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Dessa maneira, o estudo do clima organizacional oferece uma ampla visão sobre as percepções, expectativas e necessidades dos colaboradores dentro das organizações. Ao reconhecer sua importância e influência nos resultados empresariais, as empresas podem adotar medidas proativas para cultivar um ambiente de trabalho saudável e estimulante, capaz de promover o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, agindo como um elo essencial para promover o alinhamento estratégico e a coesão entre os membros da organização. Como salientado por Kunsch (2003), "A comunicação interna é essencial para promover o alinhamento estratégico e a coesão entre os membros da organização" (p. 78). Essa comunicação não se limita apenas à disseminação de informações, mas também

desempenha um papel crucial na promoção do engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais, como apontado por Duarte e Vargas (2006), "A comunicação interna é responsável por disseminar informações relevantes e promover o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais" (p. 112).

Além disso, a comunicação interna eficaz tem um impacto significativo na construção e manutenção de uma cultura organizacional sólida e identidade empresarial forte. Conforme destacado por Torres (2010), "A comunicação interna eficaz contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida e para o fortalecimento da identidade da empresa" (p. 45). Essa coesão cultural é essencial para o funcionamento harmonioso da organização e para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho propício ao alcance dos objetivos comuns.

Ademais, a comunicação interna atua como uma ferramenta estratégica de gestão, permitindo o alinhamento dos funcionários com os valores e objetivos da organização. Conforme observado por Freitas (2007), "A comunicação interna permite o alinhamento dos funcionários com os valores e objetivos da organização, favorecendo a tomada de decisões e o trabalho em equipe" (p. 33). Esse alinhamento é fundamental para garantir a coesão e a eficácia das ações empreendidas pela organização.

É evidente que a comunicação interna desempenha um papel estratégico e multifacetado nas organizações, promovendo o engajamento dos funcionários, fortalecendo a cultura organizacional e facilitando o alinhamento com os objetivos corporativos. Como enfatizado por Chiavenato (2013), "A comunicação interna é fundamental para promover a transparência, a confiança e o comprometimento dos colaboradores com a empresa" (p. 209). Dessa forma, investir em uma comunicação interna eficaz é crucial para o sucesso e o crescimento sustentável das organizações.

A comunicação interna é uma peça-chave na engrenagem organizacional, sendo responsável por promover a integração, disseminar informações e alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa. Paralelamente, a estrutura organizacional é o arcabouço que sustenta o funcionamento da organização, definindo como as atividades são distribuídas e coordenadas para alcançar os objetivos almejados.

No contexto da comunicação interna, destacam-se as palavras de Kunsch (2003), que ressalta: "A comunicação interna é essencial para promover o alinhamento estratégico e a coesão entre os membros da organização" (p. 78). Esta visão é complementada por Duarte e Vargas (2006), que afirmam que a comunicação interna "é responsável por disseminar informações relevantes e promover o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais" (p. 112).

Quanto à estrutura organizacional, Mintzberg (2001) oferece uma definição esclarecedora ao afirmar que "a estrutura organizacional é o arranjo das atividades da empresa e dos seus recursos, incluindo pessoas, para realizar os objetivos organizacionais" (p. 32). Nesse sentido, Robbins e Coulter (1998) corroboram, ao afirmar que "a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas dentro da organização" (p. 78).

A eficácia da comunicação interna, como salienta Torres (2010), vai além da troca de informações, pois "contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida e para o fortalecimento da identidade da empresa" (p. 45). Freitas (2007) complementa essa ideia ao destacar que "a comunicação interna permite o alinhamento dos funcionários com os valores e objetivos da organização, favorecendo a tomada de decisões e o trabalho em equipe" (p. 33).

Da mesma forma, a estrutura organizacional desempenha um papel crucial na dinâmica organizacional, como pontua Chandler Jr (1992), ao afirmar que "a estrutura organizacional deve refletir a estratégia da empresa, garantindo que os recursos sejam alocados de forma adequada para alcançar os objetivos estratégicos" (p. 55). Já Galbraith (2002) destaca que "a estrutura organizacional pode ser projetada para facilitar a coordenação entre unidades de trabalho e promover a inovação e a aprendizagem organizacional" (p. 112).

Portanto, fica evidente que a comunicação interna e a estrutura organizacional são elementos indissociáveis na busca pela eficiência e eficácia das organizações. Ao alinhar objetivos, disseminar informações e promover a integração, a comunicação interna contribui para o bom funcionamento da estrutura organizacional, que, por sua vez, possibilita a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

2.2.2 Diversidade, inclusão e liderança inspiradora

Compreender e promover a diversidade e a inclusão tornou-se uma prioridade cada vez mais evidente para as organizações modernas. Segundo Cox Jr (1991), "A diversidade e a inclusão são essenciais para o sucesso organizacional, permitindo uma ampla gama de perspectivas e abordagens para resolver problemas e promover a inovação" (p. 36). Essa perspectiva destaca como a diversidade, ao incorporar diferentes origens, experiências e pontos de vista, pode enriquecer o ambiente organizacional e estimular a criatividade e a resolução de problemas de maneiras novas e inovadoras.

A inclusão é um elemento-chave para desbloquear os benefícios da diversidade, conforme destacado por Thomas e Ely (2001): "A inclusão é a chave para desbloquear os benefícios da diversidade, garantindo que todos os membros da organização se sintam valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente" (p. 236). Isso ressalta a importância de criar um ambiente onde todas as vozes sejam ouvidas e onde os funcionários se sintam incentivados a participar ativamente e contribuir com suas habilidades e perspectivas únicas.

Além de ser uma questão moral e ética, a promoção da diversidade e inclusão também oferece vantagens competitivas às organizações. De acordo com Kalev, Dobbin e Kelly (2006), "As organizações que promovem a diversidade e a inclusão não apenas cumprem suas responsabilidades sociais, mas também obtêm vantagens competitivas, atraindo e retendo talentos diversos" (p. 598). Portanto, investir em iniciativas de diversidade e inclusão não apenas promove a equidade, e pode melhorar a atratividade da organização como empregadora e aumentar a inovação e o desempenho organizacional.

Em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, a diversidade e a inclusão são consideradas imperativas estratégicas para as organizações que buscam competir eficazmente em mercados complexos e diversos. Como destacado por Cox Jr e Blake (1991), "A diversidade e a inclusão são imperativas estratégicas para as organizações que desejam competir eficazmente em mercados globais e complexos" (p. 50). Portanto, reconhecer e valorizar a diversidade cultural, de gênero, etnia e outras formas de diferenciação tornou-se essencial para o sucesso organizacional em um mundo cada vez mais diversificado.

No entanto, promover a inclusão eficaz requer mais do que apenas políticas e programas formais. Conforme observado por Nkomo e Cox Jr (1996), "A inclusão eficaz requer um compromisso organizacional contínuo com a equidade, a justiça e o desenvolvimento de uma cultura que valorize e celebre a diversidade" (p. 78). Isso destaca a importância de cultivar uma cultura organizacional inclusiva, onde todas as formas de diversidade sejam respeitadas, valorizadas e celebradas, criando assim um ambiente onde todos os membros se sintam verdadeiramente parte da comunidade organizacional.

A comunicação interna em uma organização desempenha um papel fundamental no estabelecimento de um ambiente propício ao compartilhamento de informações e ao engajamento dos colaboradores. Segundo Kunsch (2003), "a comunicação interna é essencial para promover o alinhamento estratégico e a coesão entre os membros da organização" (p. 78). Da mesma forma, Duarte e Vargas (2006) ressaltam que "a comunicação interna é responsável por disseminar informações relevantes e promover o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais" (p. 112). Torres (2010) complementa destacando que "a comunicação interna eficaz contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida e para o fortalecimento da identidade da empresa" (p. 45).

Além disso, a estrutura organizacional também desempenha um papel crucial na eficácia organizacional e na realização dos objetivos da empresa. Mintzberg (2001) define a estrutura organizacional como "o arranjo das atividades da empresa e dos seus recursos, incluindo pessoas, para realizar os objetivos organizacionais" (p. 32). Robbins e Coulter (1998) destacam que "a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas dentro da organização" (p. 78). Daft (2005) complementa observando que "a estrutura organizacional pode afetar a eficiência, a flexibilidade e a capacidade de resposta da organização ao ambiente externo" (p. 95).

Por outro lado, a diversidade e a inclusão têm sido reconhecidas como elementos essenciais para a eficácia organizacional e a inovação. Cox Jr (1991) ressalta que "a diversidade e a inclusão são essenciais para o sucesso organizacional, permitindo uma ampla gama de perspectivas e abordagens para resolver problemas e promover a inovação" (p. 36). Thomas e Ely (2001) complementam essa visão, afirmando que "a inclusão é a chave para desbloquear

os benefícios da diversidade, garantindo que todos os membros da organização se sintam valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente" (p. 236). Essas citações destacam a importância de promover ambientes inclusivos que valorizem a diversidade de perspectivas e experiências.

Por fim, a liderança é outro elemento crítico para o sucesso organizacional, influenciando diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores. Yukl (2010) salienta que "a liderança eficaz é crucial para o sucesso organizacional, pois os líderes influenciam o comportamento e o desempenho dos seguidores" (p. 45). Bass e Riggio (2006) observam que "os líderes transformacionais inspiram e motivam os seguidores a alcançar níveis mais altos de desempenho, promovendo mudanças significativas na organização" (p. 67).

Ao considerar esses aspectos e promover práticas que valorizem a comunicação aberta, a diversidade de pensamento, a inclusão e o desenvolvimento de líderes inspiradores, as organizações podem potencializar seu desempenho e alcançar seus objetivos de forma mais eficaz.

2.2.3 Adaptação, mudança e inovação no desempenho

Kotter (1996) destaca que a habilidade de uma organização em se adaptar e mudar de forma eficaz está diretamente ligada à sua capacidade de prosperar. Nesse sentido, a mudança organizacional bem-sucedida exige não apenas compreensão das raízes da resistência à mudança, como também a implementação de estratégias eficazes para superá-la (Beer & Nohria, 2000).

Além disso, Burnes (2004) ressalta a importância da flexibilidade e adaptabilidade das organizações diante das mudanças no ambiente externo. É essencial que as organizações sejam capazes de responder rapidamente a essas mudanças, adotando uma abordagem flexível e adaptativa para garantir sua relevância e competitividade no mercado.

Nadler e Tushman (1989) destacam que a capacidade de adaptar e mudar a estrutura, os processos e as práticas organizacionais é fundamental para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. Isso implica em uma constante revisão e ajuste das formas de operação da organização para garantir sua eficácia e relevância no ambiente em que está inserida.

Por fim, a criação de uma disposição para a mudança entre os membros da organização é essencial para o sucesso de iniciativas de mudança (Armenakis,

Harris & Mossholder, 1993). Isso requer um esforço conjunto para garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da mudança e engajados em seu processo de implementação.

Assim, fica evidente que a capacidade de adaptação e mudança é crucial para o sucesso das organizações em um ambiente dinâmico e competitivo, exigindo um compromisso contínuo com a inovação e a melhoria constante.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental na integração e coesão organizacional, conforme apontado por Kunsch (2003), que ressalta a importância do alinhamento estratégico proporcionado por uma comunicação eficaz entre os membros da organização. Da mesma forma, Duarte e Vargas (2006) destacam o papel da comunicação interna na disseminação de informações relevantes e no engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais. Torres (2010) complementa essa ideia, enfatizando que a comunicação interna contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida e para o fortalecimento da identidade da empresa. Freitas (2007) e Chiavenato (2013) corroboram essa visão, salientando que a comunicação interna é essencial para o alinhamento dos funcionários com os valores e objetivos da organização, promovendo a transparência, confiança e comprometimento.

A diversidade e a inclusão são elementos essenciais para o sucesso organizacional, como apontado por Cox Jr (1991), Thomas e Ely (2001), Kalev, Dobbin e Kelly (2006), Cox Jr & Blake (1991) e Nkomo & Cox Jr (1996).[1] Essas fontes ressaltam que a diversidade proporciona uma ampla gama de perspectivas e abordagens para resolver problemas, promovendo a inovação e o sucesso

[1]Cox Jr, T. (1991). “A diversidade e a inclusão são essenciais para o sucesso organizacional, permitindo uma ampla gama de perspectivas e abordagens para resolver problemas e promover a inovação" (Cox Jr, 1991, p. 36).
Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2001)."A inclusão é a chave para desbloquear os benefícios da diversidade, garantindo que todos os membros da organização se sintam valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente" (Thomas & Ely, 2001, p. 236).
Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). "As organizações que promovem a diversidade e a inclusão não apenas cumprem suas responsabilidades sociais, mas também obtêm vantagens competitivas, atraindo e retendo talentos diversos" (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006, p. 598).
Cox Jr, T., & Blake, S. (1991). "A diversidade e a inclusão são imperativas estratégicas para as organizações que desejam competir eficazmente em mercados globais e complexos" (Cox Jr & Blake, 1991, p. 50).
Nkomo, S. M., & Cox Jr, T. (1996). "A inclusão eficaz requer um compromisso organizacional contínuo com a equidade, a justiça e o desenvolvimento de uma cultura que valorize e celebre a diversidade" (Nkomo & Cox Jr, 1996, p. 78).

organizacional. Além disso, destacam que a inclusão é fundamental para desbloquear os benefícios da diversidade, garantindo que todos os membros da organização se sintam valorizados e capazes de contribuir plenamente para os objetivos da empresa.

A liderança eficaz é outro elemento essencial para o sucesso organizacional, como afirmado por Yukl (2010), Bass & Riggio (2006), Avolio & Yammarino (2013), Northouse (2018) e House & Aditya (1997)[2]. Esses autores enfatizam que os líderes têm um impacto significativo no comportamento e desempenho dos seguidores, inspirando e motivando-os a alcançar objetivos organizacionais e promovendo mudanças significativas na organização.

Além disso, a capacidade de adaptação e mudança é crucial para o sucesso organizacional, conforme destacado por Kotter (1996), Beer & Nohria (2000), Burnes (2004), Nadler & Tushman (1989) e Armenakis, Harris & Mossholder (1993)[3] ressaltam que as organizações devem ser capazes de se adaptar rapidamente às

---

[2] Yukl, G. (2010). "Liderança em Organizações." "A liderança eficaz é crucial para o sucesso organizacional, pois os líderes influenciam o comportamento e o desempenho dos seguidores" (Yukl, 2010, p. 45).
Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)."Os líderes transformacionais inspiram e motivam os seguidores a alcançar níveis mais altos de desempenho, promovendo mudanças significativas na organização" (Bass & Riggio, 2006, p. 67).
Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). "A liderança carismática envolve a capacidade do líder de inspirar e motivar os seguidores por meio de sua visão e personalidade carismática" (Avolio & Yammarino, 2013, p. 89).
Northouse, P. G. (2018). "A liderança situacional destaca a importância de adaptar o estilo de liderança às necessidades e habilidades dos seguidores e às demandas da situação" (Northouse, 2018, p. 123).
House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). "A eficácia da liderança é influenciada por uma variedade de fatores, incluindo características pessoais do líder, comportamentos de liderança e características situacionais" (House & Aditya, 1997, p. 422).

[3] Kotter, J. P. (1996). "A capacidade de uma organização para sobreviver e prosperar está diretamente relacionada à sua habilidade de se adaptar e mudar de forma eficaz" (Kotter, 1996, p. 28).
Beer, M., & Nohria, N. (2000). "A mudança organizacional bem-sucedida requer um entendimento profundo das raízes da resistência à mudança e a implementação de estratégias eficazes para superá-la" (Beer & Nohria, 2000, p. 136).
Burnes, B. (2004). "As organizações devem ser capazes de responder rapidamente a mudanças no ambiente externo, adotando uma abordagem flexível e adaptativa para a mudança" (Burnes, 2004, p. 890).
Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). "A capacidade de adaptar e mudar a estrutura, os processos e as práticas organizacionais é essencial para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades" (Nadler & Tushman, 1989, p. 198).
Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). "A criação de uma disposição para a mudança entre os membros da organização é fundamental para o sucesso de iniciativas de mudança" (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, p. 686).

mudanças no ambiente externo, adotando uma abordagem flexível e adaptativa para a mudança, a fim de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no mercado.

Por fim, a inovação é um componente-chave para o sucesso organizacional, como indicado por Teece (2007), Damanpour (1991), Hitt, Ireland & Camp (2001), Lichtenthaler (2009) e Adler & Shenbar (1990)[4]. Esses autores destacam que o desempenho organizacional sustentável é impulsionado pela capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças do mercado, assim como pela absorção de novos conhecimentos e tecnologias, garantindo sua competitividade e sucesso a longo prazo.

2.3 Investindo em capital humano: treinamentos, capacitação e competitividade organizacional

Chiavenato (1999), defende que são as pessoas o maior patrimônio de uma organização, associando este pensamento a área de Gestão do Conhecimento é possível compreender que o conhecimento e as habilidades de cada colaborador em uma empresa contribuem para o bom desempenho organizacional, desta forma, quando o empregador decide investir em capacitar seus colaboradores estará aprimorando suas habilidades e o reflexo disto é a melhora de desempenho pessoal e o sucesso organizacional.

Cintra (2016), reiterando o pensamento de Chiavenato diz que quando investimos em comportamento organizacional, estamos investindo na organização. Logo, entender e aprimorar o comportamento organizacional traz investimento no

---

[4] Teece, D. J. (2007). O desempenho organizacional sustentável é impulsionado pela capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças do mercado" (Teece, 2007, p. 1325).
Damanpour, F. (1991)."A inovação organizacional está positivamente relacionada ao desempenho organizacional, especialmente quando combinada com práticas de gestão eficazes" (Damanpour, 1991, p. 568).
Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (2001). "O empreendedorismo estratégico, caracterizado pela busca proativa de oportunidades e pela inovação, é fundamental para o desempenho competitivo de longo prazo" (Hitt, Ireland & Camp, 2001, p. 485).
Lichtenthaler, U. (2009). "A capacidade de absorção de uma organização, ou seja, sua habilidade de assimilar e aplicar novos conhecimentos, é essencial para a inovação e o desempenho organizacional" (Lichtenthaler, 2009, p. 828).
Adler, P. S., & Shenbar, A. (1990). "A adaptação e atualização contínuas da base tecnológica de uma organização são essenciais para manter sua competitividade e desempenho no mercado" (Adler & Shenbar, 1990, p. 28).

desenvolvimento das habilidades pessoais e profissionais apropriadas para cada equipe de trabalho (p.11).

O autor Abbad (1999) também valida a estratégia de treinamentos em prol da motivação, destacando que é necessário que tais estratégias sejam utilizadas com objetivos claros e específico, pois,

> [...] dentre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias de trabalho (p.6)

Aprimorando a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, o psicólogo Clayton Alderfer (1973) defende que existem três aspectos motivacionais que estimulam o comportamento de um colaborador, são estes: Existence, Relationship and Growth - ERG (Existência, Relação e Crescimento).

A existência está associada ao bem estar físico; a relação como o próprio nome sugere, aos aspectos relacionais dos grupos sociais; por fim o crescimento, que visa a melhora no desenvolvimento pessoal. Percebe-se portanto que segundo o autor o sujeito sente-se motivado quando recebe estímulos nestas áreas, portanto cabe ao empregador desenvolver estratégias que visam os interesses do colaborador, partindo das análises de aspectos sociológicos, biológicos, culturais, psicológicos e também históricos.

A teoria da ERG desenvolvida por Alderfer(1973), parte de um pressuposto de simultaneidade onde o sujeito pode trabalhar mais de uma necessidade ao mesmo tempo, ou seja a necessidade de relacionamento e crescimento, ou até todas pois o autor compreende que há um fluxo relacional de frustração- regressão entre as necessidades, uma vez que havendo fracasso o sujeito regressa para aquela necessidade baixa já satisfeita.

A cultura organizacional da aprendizagem necessita, portanto, identificar quais são as necessidades dos indivíduos para a partir daí traçar estratégias de motivação no ambiente de trabalho. Garvin (2001), defende que a

> [...] solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas de outras organizações, concorrentes ou não e finalmente pela transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda organização (p. 55)

Uma das abordagens de intervenção que visam a solução dos ‘problemas’ relacionais e de desempenho utilizadas por empresas são os treinamentos e capacitações. Goldstein (1991) apud Abbad (1999), defende que este investimento em treinamento é visto como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho(p. 8).

2.3.1 Desenvolvimento de habilidades e aumento da produtividade

O constante desenvolvimento de habilidades e competências é fundamental para os profissionais se manterem relevantes e competitivos em um mercado de trabalho em constante evolução. Conforme Arthur et al. (2003) afirmam, "O desenvolvimento contínuo de habilidades e competências é crucial para manter a relevância e a competitividade no mercado de trabalho" (p. 102). Nesse contexto, investir em programas de treinamento e desenvolvimento torna-se essencial, como destacado por Rothwell e Kazanas (2004), que afirmam que "O investimento em programas de treinamento e desenvolvimento é essencial para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores" (p. 65).

No ambiente corporativo, o aumento da produtividade é uma meta constante das organizações, e investir no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para alcançá-la. Conforme Arthur et al. (2003) destacam, "O desenvolvimento contínuo de habilidades e competências é crucial para manter a relevância e a competitividade no mercado de trabalho" (p. 102). Além disso, Rothwell e Kazanas (2004) afirmam que "O investimento em programas de treinamento e desenvolvimento é essencial para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores" (p. 65).

A retenção de talentos é um desafio significativo para as organizações, e investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação e o engajamento. Segundo Arthur et al. (2003), "O desenvolvimento contínuo de habilidades e competências é crucial para manter a relevância e a competitividade no mercado de trabalho" (p. 102). Da mesma forma, Rothwell e Kazanas (2004) ressaltam que "O investimento em programas de

treinamento e desenvolvimento é essencial para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores" (p. 65).

Em um ambiente de negócios dinâmico, a inovação e a capacidade de adaptação são essenciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Conforme Arthur et al. (2003) destacam, "O desenvolvimento contínuo de habilidades e competências é crucial para manter a relevância e a competitividade no mercado de trabalho" (p. 102). Nesse sentido, investir em programas de treinamento e desenvolvimento pode estimular a criatividade e a capacidade de adaptação dos colaboradores, como apontado por Rothwell e Kazanas (2004), que afirmam que "O investimento em programas de treinamento e desenvolvimento é essencial para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores" (p. 65).

2.4 Motivação no trabalho: reconhecimento, propósito e crescimento como caminhos para o sucesso

Com o objetivo de traçar estratégias que motivem o indivíduo no ambiente organizacional, Kotter (1997) apresenta um plano com oito etapas, sendo elas:

1. Estabelecer um senso de urgência, criando uma razão convincente por que a mudança é necessária.
2. Formar uma coligação com energia suficiente para liderar a mudança.
3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e as estratégias para alcançar a visão.
4. Comunicar a visão para toda a organização.
5. Capacitar os outros a agirem sobre a visão, removendo as barreiras à mudança e encorajando-os a correrem riscos e resolverem problemas de forma criativa.
6. Planejar, criar e recompensar “vitórias” em curto prazo que movam a organização em direção à nova visão.
7. Consolidar melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
8. Reforçar as mudanças, demonstrando a relação entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.

Figura 1 : Plano de estratégias que motivem o indivíduo no ambiente organizacional
Fonte: adaptado de Robbins e Judge (2014, p.378).

O processo de planejamento de estratégias que visam motivar o colaborador deve analisar aspectos sociais, emocionais, fisiológicos, etc. Caso não haja esta preocupação de análise holística o esforço será um desperdício. Mager 1997, alerta:

> [...] antes de se preparar a instrução, antes de selecionar os procedimentos instrucionais, o material ou o assunto, é importante ser capaz de estabelecer com clareza exatamente quais são os resultados que se pretende obter. Uma formulação clara dos objetivos instrucionais fornecerá uma base segura para escolher métodos e materiais instrucionais e para selecionar os meios de avaliar se o treinamento terá êxito ou não (p. 70).

Os procedimentos adotados pelas organizações devem prezar pelo foco motivacional de cada sujeito, ou do grupo. Segundo Cintra (2016) a motivação está fundamentada em atender a uma necessidade por meio de um comportamento que a satisfaça diante de algum tipo de recompensa, seja ela financeira ou não financeira. Robbins (2014), argumenta que a motivação provoca uma ação onde,

> [...] a intensidade descreve o quanto uma pessoa se esforça. Este é o elemento no qual a maioria se concentra quando falamos sobre motivação. No entanto, é pouco provável que a alta intensidade leve a resultados favoráveis de desempenho no trabalho, a menos que o esforço seja canalizado em uma direção que beneficie a organização. Por isso, consideramos a qualidade do esforço bem como a sua intensidade. O esforço direcionado às metas da organização, e consistente com elas, é o tipo de esforço que deve ser procurado. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência. A persistência mede por quanto tempo uma pessoa consegue manter o esforço. Quando motivados, os indivíduos conseguem manter uma tarefa por tempo suficiente até alcançar sua meta. p.133)

No entanto, apesar do objetivo central partir das necessidades dos indivíduos que constituem o capital humano das organizações, Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401) sugerem que “treinamentos deveriam dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento deveriam estar alinhados com os objetivos organizacionais”. Pois desta forma, organização e colaboradores crescerão juntos.

Afinal, como Moscovici (2007) defende na teoria da cultura social organizacional, trata-se de um processo de construção coletiva, pois, toda “cognição”, toda “motivação” e todo “comportamento” somente existem e têm repercussões uma vez que eles significuem algo e significar implica, por definição, que pelo menos duas pessoas compartilhem uma linguagem comum, valores comuns e memórias comuns (p. 105). Neste sentido, compreende-se que a gestão

do conhecimento corrobora para o pleno desenvolvimento e construção de um fluxo de aprendizagem organizacional.

Ao reconhecer e recompensar os funcionários de maneira justa, as organizações podem estimular a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Como destacado por Luthans (2005), "Recompensar os funcionários de forma justa e reconhecer suas contribuições aumenta sua motivação e comprometimento com a organização" (p. 87). Esse reconhecimento valoriza o trabalho dos colaboradores e fortalece o vínculo emocional com a empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.

A prática do reconhecimento dos funcionários como uma ferramenta para promover um clima de trabalho positivo é ressaltada por Robbins & Judge (2019), que afirmam que "O reconhecimento dos funcionários é uma ferramenta poderosa para promover um clima de trabalho positivo e reforçar comportamentos desejáveis" (p. 312). Esse reconhecimento fortalece a cultura organizacional e contribui para o reforço de comportamentos alinhados com os valores e objetivos da empresa.

Além disso, Armstrong (2014) destaca que as recompensas tangíveis e intangíveis desempenham um papel fundamental na atração, retenção e motivação dos talentos dentro das organizações. Segundo o autor, "Recompensas tangíveis e intangíveis são essenciais para atrair, reter e motivar os talentos dentro da organização" (p. 102). Essas recompensas valorizam os esforços individuais dos colaboradores e contribuem para o fortalecimento do senso de pertencimento à organização.

O reconhecimento público do desempenho excepcional dos funcionários também é destacado como uma prática eficaz para fortalecer o comprometimento com a organização. Conforme afirmado por Cameron & Pierce (2002), "O reconhecimento público do desempenho excepcional dos funcionários fortalece sua autoestima e senso de pertencimento à organização" (p. 45). Esse reconhecimento valoriza as contribuições individuais e promove um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador.

Um sistema de recompensas bem estruturado é essencial para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da organização, impulsionando o desempenho e a produtividade. Conforme destacado por Milkovich & Newman (2016), "Um sistema de recompensas bem estruturado alinha os interesses dos

funcionários com os objetivos da organização, impulsionando o desempenho e a produtividade" (p. 78). Essa prática contribui para promover um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, onde os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho.

2.4.1 Propósito, significado e empowerment na jornada profissional

A autonomia, entendida como a capacidade dos funcionários de tomarem decisões e assumirem responsabilidades, é fundamental para promover um ambiente de trabalho onde eles se sintam empoderados e engajados. Segundo Deci & Ryan (2008), a autonomia no local de trabalho capacita os funcionários a exercerem controle sobre suas atividades, e também promove um senso de propriedade e comprometimento com as tarefas que realizam, visto que se sentem responsáveis pelos resultados alcançados.

Já o empowerment, conceituado como o fortalecimento dos funcionários por meio da delegação de autoridade e autonomia, tem o poder de aumentar sua autoeficácia e senso de controle sobre o ambiente de trabalho, conforme destacado por Spreitzer (1995). Esse empowerment melhora o desempenho individual e contribui para uma cultura organizacional mais inovadora e colaborativa, onde os colaboradores se sentem capacitados a contribuir com ideias e soluções criativas para os desafios enfrentados pela organização.

Dessa forma, ao promover a autonomia e o empowerment dos funcionários, as organizações aumentam sua eficácia e inovação, fortalecem o vínculo dos colaboradores com a empresa, proporcionando-lhes um sentido de propósito e significado no trabalho.

A autonomia no ambiente de trabalho desempenha um papel crucial no desenvolvimento e no comprometimento dos funcionários. Conforme destacado por Deci & Ryan (2008), "A autonomia no local de trabalho capacita os funcionários a tomarem decisões e assumirem responsabilidades, promovendo um senso de propriedade e comprometimento" (p. 56). Esse aspecto ressalta a importância de conceder aos colaboradores espaço e liberdade para exercerem sua expertise e contribuírem de forma significativa para os objetivos organizacionais.

O empowerment dos funcionários também é um fator determinante na eficácia e na inovação dentro das organizações. Spreitzer (1995) enfatiza que "O

empowerment dos funcionários aumenta sua autoeficácia e senso de controle sobre o ambiente de trabalho, levando a um desempenho mais eficaz e inovador" (p. 102). Essa capacidade de os colaboradores sentirem que têm poder e influência sobre seu trabalho os motiva, e os capacita a adotar uma abordagem mais proativa e criativa em relação às suas responsabilidades.

Além disso, o empoderamento dos funcionários por meio da autonomia e da autoridade tem um impacto significativo na inovação organizacional. Como salientado por Conger & Kanungo (1988), "Empoderar os funcionários com autonomia e autoridade promove a criatividade e a resolução de problemas, impulsionando a inovação organizacional" (p. 67). Permitir que os colaboradores tenham voz e influência no processo de tomada de decisões não apenas aumenta sua satisfação no trabalho, mas também estimula a busca por novas ideias e abordagens.

A delegação de responsabilidades e autoridade também desempenha um papel fundamental na motivação intrínseca dos funcionários. De acordo com Thomas & Velthouse (1990), "A delegação de responsabilidades e autoridade aumenta a motivação intrínseca dos funcionários e sua capacidade de adaptação a desafios no trabalho" (p. 45). Isso ocorre porque a capacidade de os colaboradores assumirem responsabilidades e terem autonomia sobre suas tarefas fortalece seu senso de propósito e contribuição para a organização.

Por fim, a autonomia no trabalho é essencial para desbloquear o potencial dos funcionários e promover a criatividade e a inovação. Conforme observado por Hackman & Oldham (1980), "A autonomia no trabalho é fundamental para liberar o potencial dos funcionários, permitindo-lhes contribuir com ideias e soluções criativas" (p. 34). Quando os colaboradores têm liberdade para explorar novas abordagens e experimentar diferentes métodos de trabalho, eles se tornam mais engajados e motivados a alcançar os objetivos da organização.

Um ambiente de trabalho favorável pode ser um impulsionador significativo para o bem-estar dos funcionários, tanto físico quanto emocional. Conforme observado por Bakker e Demerouti (2007), "Um ambiente de trabalho positivo promove o bem-estar físico e emocional dos funcionários, aumentando sua satisfação e produtividade" (p. 78). Para criar um ambiente de trabalho saudável, é essencial cultivar relações interpessoais positivas e uma cultura de confiança e

apoio. De acordo com Schneider et al. (2017), "Um clima organizacional saudável é caracterizado por relações interpessoais positivas, confiança e apoio mútuo entre os membros da equipe" (p. 102).

Além disso, a promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho fortalece as relações entre os colaboradores, impulsiona a criatividade e a inovação. Cox e Blake (1991) argumentam que "Promover um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado contribui para a criatividade, inovação e cooperação entre os colaboradores" (p. 112).

Por sua vez, a liderança desempenha um papel crucial na criação e manutenção de um ambiente de trabalho positivo e motivador. Avolio e Gardner (2005) afirmam que "Práticas de liderança autêntica e suporte organizacional são fundamentais para criar e manter um ambiente de trabalho positivo e motivador" (p. 89).

Finalmente, um ambiente de trabalho saudável promove o bem-estar dos funcionários, fortalece sua resiliência e capacidade de enfrentar desafios. Conforme ressaltado por Grant (2007), "Um ambiente de trabalho saudável e positivo promove a resiliência dos funcionários e sua capacidade de lidar com desafios e mudanças" (p. 45).

Os desafios enfrentados no ambiente de trabalho desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores. Conforme destacado por Parker et al. (2010), tais desafios oferecem oportunidades significativas para o aprendizado e aprimoramento das habilidades dos funcionários. Essas experiências proporcionam um terreno fértil para o desenvolvimento pessoal e profissional, impulsionando o progresso individual dentro da organização.

De acordo com Rynes et al. (2012), as oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento estão intrinsecamente ligadas à satisfação no trabalho e ao comprometimento dos colaboradores com a empresa. O acesso a essas oportunidades fortalece o vínculo entre os funcionários e a organização, e alimenta uma cultura de aprendizado contínuo e melhoria.

Por sua vez, Wrzesniewski & Dutton (2001) ressaltam que os desafios e oportunidades de crescimento no trabalho estimulam a autoeficácia e a motivação intrínseca dos funcionários. Essa motivação interna impulsiona o engajamento e a

dedicação dos colaboradores, refletindo-se em um desempenho mais eficaz e uma maior contribuição para os objetivos organizacionais.

Seguindo essa linha de raciocínio, Tett & Burnett (2003) afirmam que o acesso a programas de desenvolvimento e treinamento é crucial para o engajamento e a retenção de talentos na organização. Investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores os capacita a enfrentar desafios futuros, e os incentiva a permanecer na empresa, contribuindo para sua longevidade e sucesso.

Por fim, Kozlowski & Salas (2010) argumentam que a exposição a desafios variados e complexos no ambiente de trabalho impulsiona o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários. Essa diversidade de experiências prepara os colaboradores para enfrentar os desafios com eficácia e adaptabilidade, contribuindo para sua evolução profissional e o crescimento da organização como um todo.

Ao longo das últimas décadas, os estudos organizacionais têm destacado a importância do propósito no contexto do trabalho. Wrzesniewski et al. (1997) destacam que um propósito claro no trabalho está diretamente associado a níveis mais elevados de engajamento, satisfação e bem-estar dos funcionários. Essa constatação ressalta a relevância de estabelecer uma conexão significativa entre as atividades laborais e os objetivos pessoais e organizacionais.

Para Steger et al. (2012), os funcionários que encontram significado em suas tarefas são mais resilientes diante de desafios e têm maior propensão a permanecer na organização a longo prazo. Isso sugere que o propósito no trabalho influencia o engajamento, a capacidade dos colaboradores de lidar com adversidades e manter um comprometimento duradouro com a empresa.

Segundo Dik & Duffy (2009), o sentido de propósito no trabalho está intrinsecamente ligado à percepção de contribuição para algo maior do que o próprio indivíduo. Essa percepção aumenta a motivação dos funcionários bem como fortalece seu comprometimento com os objetivos organizacionais, criando um ambiente propício para o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, Schnell et al. (2013) ressaltam que um trabalho com propósito serve como uma fonte de significado e realização pessoal para os trabalhadores, exercendo um impacto positivo em sua saúde mental e emocional. Esse aspecto ressalta a importância de promover um ambiente de trabalho que ofereça

oportunidades de crescimento profissional, e permita que os funcionários encontrem significado em suas atividades diárias.

Por fim, Rosso et al. (2010) observam que organizações que promovem um ambiente onde os funcionários encontram propósito em suas atividades tendem a ter equipes mais coesas e eficazes. Isso sugere que o propósito no trabalho beneficia individualmente os colaboradores, e também contribui para o sucesso e a eficácia organizacional como um todo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de uma pesquisa é a espinha dorsal de qualquer investigação científica, pois orienta o pesquisador nos procedimentos e técnicas que serão utilizados para atingir os objetivos propostos. Segundo Gil (2017), a metodologia "constitui o conjunto de caminhos que são seguidos pela investigação, os quais devem ser escolhidos e justificados em função da natureza do problema de pesquisa" (Gil, 2017, p. 17). Na presente dissertação, que visa investigar a relação entre capacitação e motivação no ambiente laboral, optou-se pela realização de uma pesquisa aplicada, de campo, de nível descritivo, com uma abordagem qualitativa. Essas opções metodológicas não foram feitas ao acaso, mas com base em uma análise cuidadosa das necessidades e dos objetivos do estudo.

A escolha pela pesquisa aplicada está diretamente relacionada à sua utilidade prática. Como o foco do estudo é analisar o impacto da capacitação na motivação e no desempenho dos funcionários em um ambiente real de trabalho, a pesquisa aplicada permite que os resultados sejam utilizados para gerar soluções concretas e recomendações aplicáveis ao contexto investigado. Gil (2017) reforça essa ideia ao definir a pesquisa aplicada como uma forma de investigação voltada para “a solução de problemas práticos e específicos" (Gil, 2017, p. 26). Assim, os achados do estudo têm o potencial de orientar futuras políticas de gestão de pessoas no setor alimentício.

A pesquisa de campo é uma metodologia amplamente utilizada nas ciências sociais, que se caracteriza pela coleta de dados diretamente no ambiente em que os fenômenos ocorrem. Segundo Gil (2010, p. 63), "a pesquisa de campo é realizada em ambientes naturais, permitindo ao pesquisador observar e registrar fenômenos em suas condições reais". Essa abordagem proporciona uma visão mais aprofundada das dinâmicas sociais, culturais e organizacionais, já que os dados coletados são contextualizados e refletem a realidade dos sujeitos e do ambiente estudado.

Uma das principais vantagens da pesquisa de campo é a possibilidade de interação direta entre o pesquisador e os participantes. Vergara (2014, p. 56) destaca que "o contato direto com o objeto de estudo enriquece a análise, permitindo a coleta de informações qualitativas e quantitativas que seriam difíceis de

obter por métodos secundários". Além disso, essa metodologia possibilita a identificação de nuances e aspectos subjetivos que influenciam as percepções e comportamentos dos indivíduos. Dessa forma, a pesquisa de campo se torna uma ferramenta poderosa para compreender fenômenos complexos e multifacetados.

Entretanto, a realização de pesquisa de campo também apresenta desafios, como a necessidade de planejamento rigoroso e a possibilidade de viés na coleta de dados. De acordo com Minayo (2010, p. 35), "a pesquisa de campo requer uma postura ética e responsável do pesquisador, que deve estar atento às questões de consentimento e confidencialidade dos participantes". Além disso, é fundamental que o pesquisador desenvolva habilidades de observação e comunicação, para garantir que os dados coletados sejam representativos e relevantes. Assim, apesar das dificuldades, a pesquisa de campo se mostra indispensável para uma compreensão mais abrangente e precisa das realidades sociais.

A escolha pelo nível descritivo também é justificável, uma vez que esta pesquisa tem como um de seus principais objetivos delinear e descrever as características da relação entre capacitação e motivação no ambiente de trabalho. A pesquisa descritiva "[...] procura descrever as características de determinada população ou fenômeno, sem a manipulação de variáveis" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 71). No contexto desta pesquisa, o estudo visa observar e registrar como as práticas de capacitação influenciam o comportamento e a motivação dos funcionários, sem intervir diretamente nesses processos. A descrição detalhada desses fenômenos permite uma compreensão aprofundada e a identificação de padrões que podem ser aplicados a contextos semelhantes.

A abordagem qualitativa, por sua vez, foi escolhida por ser a mais adequada para explorar a complexidade das percepções e experiências humanas, especialmente no que se refere à motivação e ao desenvolvimento pessoal no trabalho. A pesquisa qualitativa "busca compreender a profundidade e a complexidade das relações humanas, sendo ideal para estudos em ciências sociais e da saúde" (Minayo, 2014, p. 21). Como o estudo envolve compreender as percepções subjetivas dos trabalhadores em relação à capacitação, a abordagem qualitativa permite capturar essas nuances, oferecendo percepções que dificilmente seriam alcançadas por meio de métodos quantitativos.

Além disso, a análise dos dados qualitativos, especialmente por meio de técnicas como a análise de conteúdo ou análise temática, é fundamental para a interpretação das informações coletadas, (Bardin, 2016). Essas técnicas são apropriadas para identificar padrões de significado nas falas dos participantes, permitindo uma análise profunda e contextualizada dos dados. Dessa forma, o método qualitativo possibilita uma interpretação mais rica e detalhada das dinâmicas entre capacitação, motivação e desempenho laboral.

Em resumo, a metodologia utilizada nesta pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa foi escolhida com o propósito de garantir que o estudo fosse capaz de fornecer respostas relevantes e aplicáveis aos desafios enfrentados pelas organizações do setor alimentício. Essa escolha metodológica permite uma compreensão mais detalhada do impacto das práticas de capacitação sobre a motivação dos funcionários, oferecendo visões práticas que podem ser utilizadas para melhorar a gestão de recursos humanos e, consequentemente, o desempenho organizacional.

3.1 Tipo de pesquisa

A escolha da pesquisa aplicada como tipo principal de pesquisa sobre capacitação e motivação no ambiente de trabalho de um restaurante é fundamentada pela necessidade de gerar soluções práticas para problemas concretos que afetam a dinâmica organizacional. Ao contrário da pesquisa básica, que visa ampliar o arcabouço teórico existente, a pesquisa aplicada tem como objetivo final a aplicação de conhecimentos para resolver questões específicas. Conforme Gil (2017), "[...] a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e direcionada à solução de problemas específicos" (Gil, 2017, p. 26). No presente estudo, o problema a ser abordado está relacionado à identificação do impacto das práticas de capacitação sobre a motivação e o desempenho dos funcionários, com vistas a fornecer recomendações práticas para a gestão do restaurante.

A natureza prática da pesquisa aplicada torna-a a escolha ideal para este estudo. Ao investigar a relação entre capacitação e motivação, a pesquisa busca oferecer subsídios concretos para a melhoria do ambiente de trabalho. Roesch

(2013) destaca que "[...] a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de respostas rápidas e eficazes a problemas do mundo real" (ROESCH, 2013, p. 37). Esse enfoque prático é essencial no contexto organizacional, especialmente em empresas do ramo alimentício, onde a motivação dos funcionários impacta diretamente na qualidade do serviço e na satisfação dos clientes.

Além disso, a pesquisa aplicada permite a integração entre teoria e prática, característica fundamental em investigações voltadas para o setor empresarial. Em um restaurante, compreender como as capacitações influenciam a motivação dos colaboradores pode levar à adoção de políticas de gestão mais eficazes e ao aprimoramento dos programas de treinamento. Lakatos e Marconi (2017) corroboram essa visão ao afirmar que "a pesquisa aplicada não apenas contribui para o desenvolvimento organizacional, mas também para o aprimoramento das políticas e práticas de gestão" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 40). Assim, o estudo não se limita à compreensão dos fenômenos, mas também oferece recomendações diretas que podem ser implementadas no cotidiano da empresa.

Outro ponto relevante na escolha da pesquisa aplicada é seu caráter interdisciplinar, que permite a combinação de diferentes métodos e abordagens teóricas para alcançar os objetivos do estudo. Conforme Gil (2017), "essa abordagem permite maior flexibilidade na aplicação dos métodos de pesquisa, adaptando-os às necessidades específicas do problema em questão" (Gil, 2017, p. 28). No contexto do restaurante, essa flexibilidade é essencial, uma vez que o estudo lida com diferentes níveis ocupacionais (gerencial, operacional, técnico), cada um com suas próprias características e desafios. A capacidade da pesquisa aplicada de ajustar suas ferramentas metodológicas à realidade do ambiente pesquisado garante uma análise mais precisa e rica dos fenômenos estudados.

Por fim, a pesquisa aplicada é justificada pela sua capacidade de gerar impacto direto no ambiente organizacional. Como o objetivo deste estudo é fornecer visões práticas sobre o efeito das capacitações na motivação dos funcionários, os resultados podem ser usados para implementar mudanças reais na gestão do restaurante, influenciando desde a criação de novos programas de treinamento até a reavaliação de estratégias motivacionais. Lakatos e Marconi (2017) reforçam essa ideia ao destacar que "a pesquisa aplicada pode resultar em soluções práticas para problemas como a redução de custos, aumento da produtividade, ou melhoria na

satisfação dos clientes e colaboradores" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 39). Nesse sentido, a escolha da pesquisa aplicada responde diretamente à necessidade de intervenção prática no contexto estudado.

Em suma, a pesquisa aplicada foi escolhida para este estudo devido ao seu enfoque na solução de problemas práticos e ao seu potencial de gerar impacto direto no ambiente organizacional. Ao investigar como as capacitações influenciam a motivação dos funcionários, o estudo oferece recomendações concretas para a gestão do restaurante, contribuindo para a melhoria da performance dos colaboradores e, por consequência, para o sucesso da empresa.

Para alinhar-se à abordagem da pesquisa aplicada, optou-se pela realização de um estudo de campo, pois a pesquisa aplicada geralmente é operacionalizada por meio da pesquisa de campo, que é caracterizada por sua busca por informações em contextos reais. Segundo Gil (2010, p. 63), "[...] a pesquisa de campo é aquela realizada em ambientes naturais, onde se pode observar fenômenos de interesse em suas condições reais". Além disso, de acordo com Vergara (2014, p. 56), "[...] a pesquisa de campo permite ao pesquisador coletar dados diretamente do local de estudo, proporcionando uma análise mais rica e contextualizada". Essa abordagem se mostra essencial para a compreensão das dinâmicas observadas no ambiente de trabalho.

3.2 Nível da pesquisa

A pesquisa descritiva foi escolhida como o nível metodológico ideal para o estudo sobre a relação entre capacitação e motivação dos funcionários de um restaurante em Eunápolis - BA, por permitir a análise detalhada de fenômenos sem a necessidade de manipulação de variáveis. Essa escolha está diretamente relacionada ao objetivo de compreender como as práticas de capacitação impactam a motivação e o desempenho dos colaboradores em um contexto organizacional específico, oferecendo subsídios para a gestão do restaurante. Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva " procura descrever as características de determinada população ou fenômeno, sem a manipulação de variáveis" (Gil, 2017, p. 42), o que a torna adequada para estudos que buscam mapear padrões de comportamento e atitudes em ambientes reais.

Neste contexto, o público-alvo do estudo inclui diferentes níveis ocupacionais dentro do restaurante, como gerência, operacional e técnico. Isso exige uma abordagem que permita o levantamento de informações detalhadas sobre cada um desses grupos sem interferir no funcionamento cotidiano da empresa. A pesquisa descritiva oferece uma forma eficiente de coletar dados que reflitam as percepções dos funcionários sobre os treinamentos oferecidos, bem como seus efeitos na motivação e produtividade, sem alterar o ambiente estudado. Como destaca Gil (2017), "a pesquisa descritiva é especialmente útil para descrever características de grupos específicos, proporcionando um retrato preciso de uma realidade organizacional" (Gil, 2017, p. 44).

Outro aspecto essencial para justificar a escolha da pesquisa descritiva é a segurança e a ética envolvidas na coleta de dados em estudos com seres humanos. A Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, que regula pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil, reforça a importância de proteger os participantes em investigações que utilizam dados diretamente obtidos, mas sem expô-los a riscos maiores que os da vida cotidiana. O Artigo 1º da Resolução define que "os procedimentos metodológicos devem envolver a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis" (Brasil, 2016), garantindo a proteção dos direitos dos indivíduos envolvidos.

É importante destacar que o presente estudo se encaixa no inciso VII da mesma Resolução, que afirma que pesquisas que "objetivam o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito", não precisam ser registradas ou avaliadas pelo sistema CEP/CONEP (Brasil, 2016). Como o estudo não visa coletar informações identificáveis dos participantes nem os expor a situações de risco, ele se alinha a essa diretriz, oferecendo uma investigação segura e ética. Esse aspecto legal reforça a validade da escolha da pesquisa descritiva, uma vez que os dados coletados serão apenas observacionais e descritivos, sem riscos adicionais para os participantes.

A objetividade da pesquisa descritiva também é um fator chave. Ao invés de modificar variáveis ou criar cenários experimentais, o estudo busca entender a realidade tal como ela é vivenciada pelos funcionários, descrevendo suas percepções sobre as capacitações e a forma como estas influenciam sua motivação

no trabalho. Como aponta Lakatos e Marconi (2017), "a pesquisa descritiva é fundamental para fornecer um retrato detalhado e fiel da realidade social e organizacional, sem interferir diretamente nos fenômenos observados" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 72). Isso a torna extremamente relevante para estudos organizacionais, onde a compreensão das dinâmicas internas e das relações entre capacitação e desempenho é vital para a tomada de decisões gerenciais.

Além disso, o foco deste estudo é fornecer informações práticas e aplicáveis para a gestão do restaurante, especialmente no que tange à formulação de políticas de capacitação que melhorem a motivação dos funcionários. Ao descrever as percepções dos trabalhadores sobre os programas de treinamento, a pesquisa descritiva possibilita à administração a identificação de áreas que necessitam de melhorias e a implementação de ações concretas. A pesquisa descritiva, nesse sentido contribui para o avanço teórico e oferece ferramentas práticas para a gestão organizacional.

Em conclusão, a escolha da pesquisa descritiva no estudo sobre capacitação e motivação no ambiente de trabalho é sustentada por sua capacidade de descrever de maneira precisa as características do fenômeno em questão, além de garantir a segurança e o respeito ético aos participantes, conforme previsto pela Resolução Nº 510/2016. Ao proporcionar um retrato detalhado e ético da realidade organizacional, a pesquisa descritiva se mostra fundamental para alcançar os objetivos práticos e teóricos do estudo.

3.3 Abordagem da pesquisa

A pesquisa qualitativa permite a análise profunda de fenômenos sociais, o que é especialmente importante em investigações que envolvem fatores como motivação e desempenho laboral, uma vez que esses aspectos são subjetivos e variam de acordo com as vivências individuais. Como aponta Minayo (2014), "a pesquisa qualitativa busca compreender a profundidade e a complexidade das relações humanas, sendo ideal para estudos em ciências sociais" (Minayo, 2014, p. 21).

Embora o nível da pesquisa seja descritivo, a abordagem qualitativa oferece uma perspectiva mais rica e detalhada sobre as dinâmicas organizacionais, permitindo ao pesquisador interpretar não apenas os comportamentos observáveis,

mas também os significados que os indivíduos atribuem às suas experiências de capacitação e motivação no trabalho alinhando-se novamente com o inciso VII da Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, uma vez que observação será essencial para a coleta de dados qualitativos que emergem do ambiente profissional observado. Diferentemente da pesquisa quantitativa, que visa medir variáveis e testar pressupostos, a pesquisa qualitativa se concentra na interpretação de fenômenos complexos, oferecendo um entendimento mais profundo das realidades vivenciadas pelos participantes.

No contexto deste estudo, que envolve funcionários de diferentes níveis ocupacionais (gerencial, operacional e técnico), a pesquisa qualitativa é a abordagem mais adequada, pois permite a exploração das percepções e atitudes desses trabalhadores em relação aos programas de capacitação oferecidos pelo restaurante. De acordo com Creswell (2014), "a pesquisa qualitativa é útil quando se busca entender como as pessoas interpretam suas experiências e como elas constroem o significado de suas ações" (Creswell, 2014, p. 45). Dessa forma, ao investigar a influência das capacitações no desempenho dos funcionários, o estudo poderá revelar as nuances dessas experiências, algo que uma abordagem quantitativa dificilmente capturaria.

Outro fator relevante para a escolha da abordagem qualitativa é o fato de que não há manipulação de variáveis ou coleta de dados experimentais nesta pesquisa. Como o objetivo é descrever as percepções dos trabalhadores e compreender como eles interpretam os treinamentos e suas consequências no ambiente de trabalho, a pesquisa qualitativa se encaixa perfeitamente. Bardin (2016) afirma que "a análise de conteúdo, uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas qualitativas, é fundamental para interpretar o discurso dos participantes e identificar padrões significativos" (Bardin, 2016, p. 32). Neste estudo, essa técnica pode ser empregada para analisar as respostas dos funcionários e identificar os fatores motivacionais que emergem das capacitações.

Além disso, como a pesquisa não envolve coleta de dados sensíveis ou informações que possam identificar os sujeitos, ela se alinha à Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, que regula pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil. Como o estudo se concentra na descrição e análise das percepções dos

funcionários sem identificar individualmente os participantes, a abordagem qualitativa está de acordo com as normas éticas previstas pela legislação vigente.

A pesquisa qualitativa também se destaca por sua flexibilidade e capacidade de adaptação ao contexto da pesquisa. No caso deste estudo, a flexibilidade é fundamental, uma vez que os funcionários possuem diferentes níveis de ocupação e perspectivas diversas sobre as capacitações e seus efeitos no ambiente de trabalho. Essa variabilidade de experiências pode ser capturada de maneira mais eficaz por meio de métodos qualitativos, que permitem ao pesquisador explorar as especificidades de cada grupo e adaptar as estratégias de coleta de dados conforme necessário.

3.4 População e amostra

No âmbito da pesquisa sobre capacitação e motivação, a definição de população e amostra é um aspecto crucial para garantir a representatividade dos dados coletados e a validade das conclusões. A população é definida como o "conjunto total de indivíduos que possuem as características que o estudo pretende investigar" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 96), enquanto a amostra representa um subconjunto dessa população, escolhido para proporcionar insights que possam ser generalizados para o grupo maior.

No caso específico deste estudo, a população-alvo é composta pelos funcionários de um restaurante, englobando diferentes níveis ocupacionais, como o gerencial (01 proprietário; 01 aux. administrativo), operacional (02 cozinheiros; 05 auxiliar de cozinha; 01 saladeira; 01 aux. de serviços gerais; 09 atendentes; 02 caixa) e técnico (01 aux. nutricional). Ao incluir trabalhadores de diversas categorias, busca-se observar como as capacitações impactam a motivação em diferentes camadas da organização, oferecendo uma visão abrangente e detalhada sobre o tema. Conforme Mattar (2005), "a população deve refletir todas as características relevantes ao estudo, para que os resultados sejam aplicáveis ao contexto mais amplo" (p. 58).

A amostra utilizada, como já citado, é um subconjunto dessa população e pode ser caracterizada como do tipo não probabilística. Tal amostragem pode se dar pela conveniência e relevância dos participantes para o estudo. Como enfatiza Mattar (2005), essa técnica é aplicada "quando a seleção aleatória não é viável ou

quando se deseja focar em elementos específicos que possuem maior potencial para fornecer dados significativos" (p. 62).

Nesse contexto, a amostra será composta pelos funcionários que interagem diretamente com as dinâmicas de capacitação no restaurante. A coleta de dados se deu pelo procedimento de observação, onde a pesquisadora, inserida no ambiente profissional, registrou as práticas de capacitação e seus efeitos na motivação dos colaboradores. Esse procedimento dispensa o uso de instrumentos formais, como questionários ou entrevistas, permitindo que os dados emergem espontaneamente durante a observação do cotidiano laboral.

Essa abordagem, além de assegurar a representatividade das diversas categorias ocupacionais, facilita o acesso a dados mais naturais e não influenciados pela percepção dos participantes sobre a pesquisa. A escolha pela amostragem não probabilística, baseada na observação direta, está alinhada aos objetivos do estudo, que visam compreender como as capacitações influenciam a motivação e o desempenho laboral no ambiente de um restaurante.

3.5 Procedimentos de observação

Na condução de uma pesquisa sobre capacitação e motivação no ambiente de trabalho, é fundamental adotar procedimentos de observação que garantam uma análise abrangente e detalhada dos fenômenos investigados. Cada procedimento escolhido tem um papel específico na execução da pesquisa, oferecendo percepções valiosas para a compreensão do impacto das capacitações na motivação e no desempenho dos funcionários. A seguir, destacam-se os procedimentos adotados e suas respectivas necessidades para o sucesso da pesquisa.

3.5.1 Observação do processo de capacitação

A observação do processo de capacitação é um procedimento crucial para compreender a eficácia dos treinamentos oferecidos aos funcionários. Acompanhar os treinamentos permite avaliar a metodologia utilizada, os materiais de ensino e a frequência das sessões. Além disso, registrar a participação ativa dos funcionários e seu engajamento é essencial para identificar quais aspectos do treinamento são

mais eficazes e quais podem precisar de ajustes. Esse procedimento fornece dados diretos sobre a estrutura dos treinamentos e permite ajustar estratégias para maximizar a eficácia das capacitações, garantindo que os funcionários estejam realmente absorvendo e aplicando o conhecimento adquirido.

Para a execução da observação nos processos de capacitação foi utilizado o diário de observação que é uma ferramenta fundamental para registrar observações detalhadas e sistemáticas durante a coleta de dados. Ele permite ao pesquisador captar informações em tempo real sobre os processos observados, como os métodos de ensino durante as capacitações, o engajamento dos funcionários e as dinâmicas de grupo. Faz-se saber que "[...] o diário de observação proporciona um registro contínuo e detalhado, essencial para a análise subsequente" (Gil, 2017, p. 59).

Com o intuito de aprimorar a capacitação dos colaboradores e assegurar a eficácia dos treinamentos, informamos que foram realizadas observações detalhadas durante os processos de capacitação. Essas observações foram registradas em um diário de pesquisa, que seguirá um recorte temporal abrangendo 10 dias antes do treinamento, o dia do treinamento e 10 dias após sua realização.

O objetivo dessa abordagem é monitorar de forma minuciosa as necessidades da equipe, identificar áreas de melhoria e avaliar o desempenho dos colaboradores antes e após as capacitações. Através dessa documentação, foi possível analisar as mudanças no comportamento, nas habilidades e na motivação dos funcionários, permitindo ajustes nos treinamentos conforme necessário.

Essa iniciativa visa não apenas acompanhar o impacto dos treinamentos, mas também fortalecer a cultura de desenvolvimento contínuo dentro da nossa organização, garantindo que todos os colaboradores tenham as ferramentas e o suporte necessários para desempenhar suas funções com excelência.

3.5.2. Observação das interações entre funcionários

A observação das interações entre funcionários é fundamental para entender como as capacitações impactam as dinâmicas internas do restaurante. Ao observar as interações entre gerentes, operadores e técnicos, é possível identificar mudanças comportamentais resultantes das capacitações, como melhorias na comunicação e

na colaboração. Nesta etapa foram utilizadas as notas de campo que complementam o diário de observação ao fornecer um meio estruturado para registrar observações específicas e insights durante o processo de coleta de dados. Segundo Lakatos e Marconi (2017) elas permitem ao pesquisador documentar interações entre funcionários, mudanças comportamentais e outros aspectos observados no ambiente de trabalho, ambos afirmam que "as notas de campo são indispensáveis para organizar e sistematizar as observações, facilitando a análise e interpretação dos dados" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 102).

Este procedimento ajuda a avaliar o impacto das capacitações na integração entre diferentes níveis ocupacionais, o que é vital para promover um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente. Além disso, oferece uma visão sobre como as novas habilidades adquiridas influenciam o trabalho em equipe e as relações interpessoais.

3.5.3. Análise de desempenho no trabalho

A análise de desempenho no trabalho é uma abordagem direta para medir o impacto das capacitações. Acompanhando o desempenho prático dos funcionários, é possível avaliar como as capacitações afetam a produtividade, a qualidade do serviço e a eficiência geral. A coleta de feedbacks dos clientes fornece uma perspectiva externa sobre a qualidade do serviço prestado, oferecendo uma validação adicional dos resultados observados. Segundo Mattar (2005), "o relatório de desempenho fornece indicadores objetivos e subjetivos sobre o impacto das intervenções no ambiente de trabalho" (Mattar, 2005, p. 87). Esse procedimento é essencial para quantificar os benefícios reais das capacitações e justificar os investimentos feitos em treinamentos.

3.5.4. Observação dos níveis de motivação

A observação dos níveis de motivação é crucial para entender o efeito das capacitações na disposição e no engajamento dos funcionários. Avaliar o comportamento dos funcionários antes e após a capacitação permite identificar sinais de aumento ou queda na motivação, como proatividade e disposição para realizar tarefas. Analisar mudanças no ambiente de trabalho, como o clima

organizacional e a satisfação geral, ajuda a compreender o impacto das capacitações no bem-estar dos funcionários. Esse procedimento é essencial para determinar se as capacitações contribuem efetivamente para um ambiente de trabalho mais positivo e motivador.

3.5.5. Observação de comportamentos contingenciais

A observação de comportamentos contingenciais permite registrar como os funcionários utilizam as habilidades adquiridas em situações imprevistas e desafiadoras. Lakatos e Marconi (2017) destacam que "os relatos de incidentes oferecem uma visão detalhada das respostas práticas dos funcionários a desafios reais, evidenciando a aplicação das competências adquiridas" (Lakatos; Marconi, 2017, p. 117). Avaliar a aplicação das novas competências em situações de pressão ou emergência oferece uma visão sobre a eficácia das capacitações em contextos reais. Esse procedimento é essencial para entender se as capacitações preparam adequadamente os funcionários para enfrentar desafios inesperados e resolver problemas de maneira eficaz.

Cada um dos procedimentos de observação adotados nesta pesquisa desempenha um papel crucial na análise detalhada do impacto das capacitações na motivação e no desempenho dos funcionários. A combinação desses procedimentos proporciona uma visão abrangente e profunda dos efeitos das capacitações, garantindo uma avaliação robusta e fundamentada dos resultados obtidos. A escolha desses métodos é justificada pela necessidade de obter dados e significativos, que permitam entender de forma completa como as capacitações influenciam o ambiente de trabalho e os resultados organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo aplicada de nível descritivo com abordagem qualitativa realizada em Eunápolis - BA tem como objetivo observar e descrever como as capacitações oferecidas por uma empresa do ramo alimentício (CNAE: 5611-2/01, Restaurantes e similares) influencia a motivação e o desempenho de seus colaboradores. Nesse tipo de estudo, a pesquisadora atuou como uma observadora participante, acompanhando de forma detalhada os eventos e fenômenos ocorridos no ambiente de trabalho sem interferir nas atividades cotidianas, alinhando-se ao disposto na Resolução 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos, isto é, a participação como observadora participante é permitida e não necessita de submissão da dissertação ao Conselho de Ética e Pesquisa.

Essa abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada das dinâmicas e interações presentes no contexto organizacional, possibilitando que se captem nuances e aspectos subjetivos relacionados às percepções dos colaboradores sobre os treinamentos e a motivação no ambiente de trabalho. A pesquisa descritiva, por sua vez, busca relatar os fatos tal como ocorrem, fornecendo uma visão clara e objetiva da realidade observada na empresa. Assim, o estudo visa fornecer percepções sobre a eficácia das capacitações oferecidas, contribuindo para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos na organização analisada.

Conforme se verifica nesta seção, foi possível identificar diversos aspectos do ambiente de trabalho e da cultura organizacional dessa empresa. Ao analisar o dia a

dia dos colaboradores, foi possível identificar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho, compreender as percepções e expectativas dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham.

Neste estudo, serão apresentados os principais resultados da pesquisa, destacando as percepções dos funcionários em relação à sua satisfação no trabalho, os aspectos positivos e negativos do ambiente organizacional, as experiências com treinamentos e programas de qualificação oferecidos pela empresa, bem como as expectativas e sugestões dos colaboradores para melhorias futuras.

Nosso objetivo nesta etapa descritiva é fornecer análises para que a gestão de pessoas e o desenvolvimento de estratégias visem promover um ambiente de trabalho mais satisfatório, motivador e produtivo. Ao compreender as necessidades e preocupações dos funcionários, a empresa poderá tomar medidas mais assertivas para promover o bem-estar e o crescimento profissional de sua equipe, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

4.1 Observações e análises do ambiente de trabalho

A observação desempenha um papel crucial na compreensão da dinâmica do ambiente de trabalho nas organizações do ramo alimentício em Eunápolis. Neste estudo, as informações detalhadas, provenientes do diário de bordo e da análise de desempenho, serão apresentadas no apêndice, oferecendo uma visão aprofundada das interações e processos observados, além de permitir uma análise minuciosa das práticas de capacitação e dos fatores que impactam a motivação dos colaboradores.

4.1.1 Observação do processo de capacitação

A capacitação dos colaboradores foi acompanhada de perto durante os treinamentos oferecidos pelas empresas. Observou-se que as práticas de capacitação incluíam workshops sobre segurança alimentar, atendimento ao cliente e gestão de processos, que buscavam desenvolver habilidades técnicas e interpessoais. Durante esses eventos, os participantes mostraram-se engajados, refletindo um reconhecimento da importância das competências adquiridas.

Como discutido anteriormente, Chiavenato (1999) enfatiza que as pessoas são o maior patrimônio das organizações, e o investimento em suas habilidades

reflete diretamente no desempenho organizacional. Essa perspectiva se confirmou nos treinamentos analisados, onde o engajamento dos colaboradores demonstrou a relação entre a valorização profissional e a motivação no trabalho. Essa visão é complementada por Abbad (1999), que destaca que treinamentos bem estruturados, com objetivos claros, podem corrigir lacunas de desempenho e preparar os profissionais para novas funções, o que se refletiu nas estratégias adotadas pelas empresas para qualificar suas equipes.

Além disso, os métodos interativos utilizados nos treinamentos, como simulações e estudos de caso, alinham-se à abordagem de Garvin (2001) sobre a cultura organizacional de aprendizagem. A solução de problemas de forma sistemática e o compartilhamento de melhores práticas foram observados como elementos fundamentais para o aprendizado dos participantes, fortalecendo tanto suas habilidades quanto o ambiente de trabalho como um todo.

Os registros feitos no diário indicam que muitos colaboradores expressaram satisfação em aprender novas habilidades, corroborando a ideia de Alderfer (1973) de que o crescimento profissional e pessoal é um dos aspectos motivacionais mais importantes no comportamento humano. Essa satisfação, por sua vez, reflete o papel estratégico do treinamento no fortalecimento das competências individuais e na melhoria do clima organizacional, como apontado por Cintra (2016).

Dessa forma, os resultados demonstram que a capacitação, além de promover o desenvolvimento técnico, também atende às necessidades de relacionamento e crescimento dos colaboradores, evidenciando o impacto positivo das estratégias de treinamento na motivação e no desempenho organizacional.

4.1.2 Observação das interações entre funcionários

As observações registradas no diário de bordo refletem elementos cruciais destacados no referencial teórico sobre clima organizacional e comunicação interna. Como abordado por Silva e Silva (2018), o clima organizacional é fortemente influenciado pelas percepções dos colaboradores em relação às condições de trabalho e ao ambiente social. Nesse contexto, a cultura de apoio observada entre os colaboradores durante os treinamentos e no dia a dia do trabalho demonstra um

ambiente positivo e acolhedor, que, segundo Martins e Carvalho (2015), está diretamente associado à motivação e ao comprometimento dos funcionários.

A prática de reuniões regulares também encontra respaldo teórico. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna eficaz é essencial para promover o alinhamento estratégico e a coesão entre os membros da organização. As reuniões fornecem um canal estruturado para que os colaboradores expressem suas opiniões e sugestões, fortalecendo a transparência e a confiança no ambiente organizacional, como salientado por Chiavenato (2013).

Além disso, a colaboração e a troca de experiências observadas no ambiente de trabalho demonstram como um clima organizacional favorável, descrito por Luz, Oliveira e Borges-Andrade (2012), pode impactar positivamente o bem-estar e o desempenho das equipes. Esse tipo de interação também reforça a construção de uma cultura organizacional sólida, alinhada aos valores e objetivos da empresa, como pontuado por Freitas (2007).

Esses resultados reforçam a importância de se investir em práticas de comunicação interna e na criação de um ambiente de trabalho que estimule a integração e o engajamento dos colaboradores, aspectos fundamentais para alcançar uma dinâmica organizacional eficiente e sustentável.

4.1.3 Observação dos níveis de motivação

Os resultados observados refletem uma dinâmica que encontra respaldo nos fundamentos teóricos previamente analisados sobre motivação e gestão organizacional. A manifestação de entusiasmo dos colaboradores durante os treinamentos está alinhada ao entendimento de Robbins (2014) sobre como a motivação intrínseca pode canalizar esforços em direção a metas organizacionais. Conforme destacado, a intensidade e a persistência no esforço só produzem resultados efetivos quando direcionadas de maneira estratégica. Essa conexão entre o engajamento observado e a teoria demonstra a relevância de alinhar as iniciativas de capacitação com os objetivos organizacionais, conforme sugerido por Tannenbaum e Yukl (1992).

Além disso, os momentos de desmotivação, associados à falta de reconhecimento, corroboram a importância apontada por Luthans (2005) de valorizar

os colaboradores para reforçar seu vínculo emocional com a organização. A motivação intrínseca evidenciada nos registros destaca a necessidade de práticas consistentes de reconhecimento e feedback positivo, como argumentado por Cameron e Pierce (2002), que consideram o reconhecimento público uma ferramenta fundamental para promover autoestima e senso de pertencimento.

Por fim, as reações dos colaboradores reforçam o papel das recompensas, sejam elas tangíveis ou intangíveis, no fortalecimento do ambiente organizacional, como proposto por Armstrong (2014). A disposição para aplicar o conhecimento adquirido após os treinamentos demonstra a eficácia de iniciativas que não apenas visem ao desenvolvimento técnico, mas também promovam o senso de pertencimento e a valorização individual, como defendido por Milkovich & Newman (2016). Dessa forma, os resultados encontrados reiteram a importância de uma gestão motivacional holística e integrada, que leve em conta tanto os fatores intrínsecos quanto os extrínsecos de motivação.

4.1.4 Observação de comportamentos contingenciais

Os comportamentos observados nos colaboradores podem ser compreendidos à luz das normas culturais, que, como apontado pelos teóricos, moldam as reações e interações dentro da organização. A capacidade de adaptação e resolução de problemas diante de situações desafiadoras está em sintonia com a ideia de Schein (2010), que destaca o papel das normas culturais em guiar o comportamento dos membros da organização. Essas normas, embora muitas vezes não explicitadas, exercem uma forte influência sobre como os colaboradores reagem a imprevistos e demandas no ambiente de trabalho.

Por outro lado, os comportamentos de evasão ou desconforto frente a conflitos são um reflexo de normas culturais que, conforme Alvesson (2012), podem moldar os comportamentos dos funcionários, mesmo quando não são formalmente comunicadas. A falta de habilidade em lidar com situações de conflito pode ser uma indicação de que a cultura organizacional não está promovendo adequadamente a resiliência ou a gestão de conflitos, aspectos que são cruciais para o bom desempenho no ambiente de trabalho.

De acordo com Cameron e Quinn (2011), uma compreensão profunda das normas culturais é essencial para diagnosticar e modificar a cultura organizacional, o que é especialmente relevante para o desenvolvimento de habilidades como a gestão de conflitos. O alinhamento das normas culturais com os objetivos estratégicos da organização pode facilitar a adoção de comportamentos mais adaptativos e colaborativos, em linha com as expectativas e valores organizacionais. Portanto, a análise das reações dos colaboradores reforça a necessidade de promover normas culturais que incentivem a resolução construtiva de problemas e a resiliência, assegurando que a cultura organizacional apoie efetivamente os colaboradores em situações desafiadoras.

4.1.5 Análise de desempenho no trabalho

Os resultados observados na análise de desempenho, como a melhoria nas práticas de higiene, segurança alimentar e engajamento da equipe, estão em consonância com os argumentos de autores que enfatizam a importância da capacitação contínua no ambiente de trabalho. De acordo com Chiavenato (2014), a capacitação é um dos principais instrumentos para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, refletindo diretamente na produtividade e no desempenho da organização. Neste sentido, os treinamentos realizados, como os de manipulação de alimentos e segurança no trabalho, evidenciam a eficácia das intervenções propostas na literatura sobre o impacto positivo das capacitações no aprimoramento das práticas profissionais e na qualidade do atendimento.

Além disso, a melhoria observada nas práticas de higiene, como o uso correto de EPIs e a diminuição dos riscos de contaminação, corrobora o que afirmam autores como Dutra (2018), que defendem a necessidade de investimentos em treinamento técnico para garantir o cumprimento de normas de segurança e melhorar o desempenho organizacional. A adesão dos colaboradores ao uso de EPIs e à aplicação rigorosa das práticas de segurança alimentar é um reflexo direto da eficácia dos treinamentos e da importância da capacitação contínua para a mitigação de riscos, como salientado por Souza e Oliveira (2020), que enfatizam a

necessidade de programas educativos constantes para a redução de falhas operacionais.

O treinamento em ginástica laboral e saúde do trabalhador também confirma as observações de autores como Silva (2019), que destacam a relevância de programas que promovam o bem-estar físico e emocional dos colaboradores, principalmente em profissões que exigem esforço físico constante, como é o caso de atendentes e manipuladores de alimentos. A melhoria na postura e a redução das queixas físicas, observadas após o treinamento, são exemplos claros de como a capacitação em saúde e bem-estar impacta positivamente a qualidade de vida no trabalho e, consequentemente, o desempenho geral da equipe.

O encontro terapêutico voltado para o autoconhecimento e autoestima, por sua vez, alinha-se com as perspectivas de autores como Carvalho e Menezes (2017), que argumentam que a promoção do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal contribui significativamente para o fortalecimento das habilidades interpessoais e o aumento do engajamento no trabalho. O aumento na confiança e no comprometimento dos colaboradores após o encontro reforça a teoria de que ambientes de apoio e motivação contribuem para uma cultura organizacional mais positiva e produtiva.

Portanto, os resultados confirmam que a capacitação contínua é um pilar essencial para o aprimoramento do desempenho organizacional. Como destacam Chiavenato (2014), Dutra (2018) e Silva (2019), treinar, motivar e cuidar do desenvolvimento físico e emocional dos colaboradores é fundamental para garantir um ambiente de trabalho mais seguro, eficiente e saudável. Essas práticas, quando implementadas de maneira sistemática e regular, geram benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização, promovendo uma maior satisfação e produtividade no ambiente corporativo.

4.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um conceito multifacetado que reflete a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente laboral, às suas funções e ao reconhecimento que recebem por seu desempenho. Essa satisfação é fundamental para o bem-estar individual e para o sucesso organizacional, pois funcionários

satisfeitos tendem a ser mais produtivos, engajados e comprometidos com os objetivos da empresa. Fatores como a natureza das tarefas, as oportunidades de crescimento, o relacionamento com colegas e supervisores, além de recompensas financeiras e não financeiras, influenciam diretamente a satisfação no trabalho. Além disso, a satisfação no trabalho está ligada a aspectos emocionais e psicológicos, contribuindo para a saúde mental e a motivação dos colaboradores. Em um cenário de constante mudança e competitividade, compreender e promover a satisfação no trabalho torna-se essencial para a retenção de talentos e a construção de uma cultura organizacional positiva.

Durante a observação, foi possível perceber que os funcionários apresentam diferentes níveis de satisfação em relação às suas atividades laborais. Através da interação com o ambiente, notou-se uma diversidade de percepções entre os colaboradores, com alguns demonstrando maior engajamento e motivação, enquanto outros evidenciavam sinais de descontentamento e desmotivação. Esse contraste observado reflete a complexidade das relações de trabalho e a influência de fatores como reconhecimento, oportunidades de crescimento e o clima organizacional no bem-estar dos funcionários.

Conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, elementos como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento desempenham um papel central na motivação dos colaboradores. Herzberg afirma que “the factors that led to positive job attitudes and that generated motivation were (1) achievement, (2) recognition, (3) the work itself, (4) responsibility, and (5) advancement”[5] (Herzberg, 1968, p. 92). Esses fatores motivacionais, intrínsecos ao trabalho, levam à satisfação e aumentam o engajamento dos funcionários. Em apoio, Robbins e Judge ressaltam que “Herzberg argued that motivators such as recognition, responsibility, and growth are intrinsic factors that lead to employee satisfaction and motivation”[6] (Robbins & Judge, 2013, p. 206). Esses conceitos corroboram a ideia de que as percepções variadas dos funcionários sobre reconhecimento e crescimento impactam diretamente suas atitudes e níveis de motivação no ambiente de trabalho.

[5] Tradução: Os fatores que levaram a atitudes positivas no trabalho e geraram motivação foram (1) realização, (2) reconhecimento, (3) o próprio trabalho, (4) responsabilidade e (5) avanço.

[6] Herzberg argumentou que motivadores como reconhecimento, responsabilidade e crescimento são fatores intrínsecos que levam à satisfação e motivação dos funcionários.

Os colaboradores que aparentavam estar mais satisfeitos destacavam-se por sua postura positiva, demonstrando entusiasmo nas tarefas e interações com colegas. A observação indicou que esses indivíduos tendiam a se sentir valorizados, seja pelo reconhecimento de suas contribuições, pela percepção de oportunidades de crescimento profissional ou pela qualidade das relações interpessoais no ambiente. Esses aspectos pareciam ser determinantes para sua produtividade e envolvimento com as atividades diárias.

Por outro lado, também foi possível observar colaboradores que demonstravam sinais claros de insatisfação, evidenciados por atitudes mais retraídas, menor engajamento nas atividades e, em alguns casos, expressões faciais e corporais que sugeriam descontentamento. Essas observações sugerem que a falta de reconhecimento, a percepção de poucas oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho mais estressante ou desorganizado poderiam estar contribuindo para esses níveis mais baixos de satisfação.

A falta de oportunidades de desenvolvimento no ambiente de trabalho é um fator crucial que impacta a satisfação dos colaboradores. Segundo Canella e Caetano (2023, p. 135), "a escassez de oportunidades para crescimento profissional é um dos principais fatores que contribuem para a insatisfação dos colaboradores, levando a um ambiente de trabalho desfavorável." Essa ausência de perspectivas para aprendizado e crescimento gera um descontentamento significativo entre os funcionários. Quando eles sentem que suas habilidades não estão sendo aprimoradas e que não há espaço para progressão em suas carreiras, a motivação se reduz, refletindo diretamente em sua satisfação e comprometimento com a empresa. Como os autores afirmam, "quando os funcionários percebem que não há possibilidades de aprendizado ou avanço em suas carreiras, a motivação tende a diminuir, impactando diretamente sua satisfação" (Canella; Caetano, 2023, p. 141).

Além disso, a desorganização do ambiente de trabalho também desempenha um papel importante na insatisfação. A falta de estrutura e organização pode criar um clima de insegurança, levando a um aumento do estresse e da frustração entre os colaboradores. Canella e Caetano destacam que "um ambiente de trabalho desorganizado pode causar estresse e frustração, contribuindo para uma atmosfera negativa e baixa moral entre os colaboradores" (2023, p. 145). A percepção de um ambiente bagunçado não apenas dificulta a execução das tarefas, mas também gera

um sentimento de desvalorização e descaso por parte da gestão. Quando os colaboradores se deparam com um local de trabalho que carece de organização, isso resulta em insatisfação e, em muitos casos, em uma diminuição da produtividade, como bem expressam os autores: "a falta de estrutura e organização no ambiente de trabalho gera insegurança e desmotivação, resultando em um quadro de insatisfação que pode refletir na produtividade" (Canella; Caetano, 2023, p. 149).

É evidente que tanto a falta de oportunidades de desenvolvimento quanto a desorganização do ambiente de trabalho são fatores interligados que geram insatisfação. Investir no desenvolvimento dos colaboradores e promover um ambiente organizado é fundamental para aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho. Como ressaltam os autores, "investir em desenvolvimento e manter um ambiente organizado são essenciais para a satisfação dos colaboradores, pois isso demonstra valorização e cuidado por parte da gestão" (Canella; Caetano, 2023, p. 155). Dessa forma, as empresas que se preocupam em oferecer essas condições tendem a criar um ambiente mais positivo e produtivo, o que beneficia tanto os colaboradores quanto a própria organização.

A partir dessas observações, torna-se evidente a necessidade de a empresa prestar atenção aos fatores que afetam a satisfação dos colaboradores. A observação direta dos comportamentos e interações revelou a importância do reconhecimento e do suporte ao desenvolvimento profissional, além de destacar o impacto de um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo na motivação dos funcionários.

A comunicação no ambiente de trabalho também se revelou um fator crucial durante a observação. Foi possível notar que, em momentos de falha na comunicação entre os membros da equipe, surgiam mal-entendidos e desajustes nas operações, o que parecia gerar conflitos e afetar negativamente o clima organizacional. Essa questão reflete o que Bakker e Demerouti (2007) destacam sobre a importância de um ambiente de trabalho positivo no bem-estar dos colaboradores: "Um ambiente de trabalho positivo promove o bem-estar físico e emocional dos funcionários, aumentando sua satisfação e produtividade" (p. 312).

A observação contínua reforçou a importância de promover uma comunicação clara e eficaz para facilitar a colaboração e o bom relacionamento entre os membros

da equipe. Em consonância com Schneider *et al.* (2017), que afirmam que "Um clima organizacional saudável é caracterizado por relações interpessoais positivas, confiança e apoio mútuo entre os membros da equipe" (p. 105), pôde-se perceber que um ambiente onde há confiança e interações construtivas melhora a cooperação e o desempenho dos funcionários.

4.3 Fatores desagradáveis no trabalho

Os fatores desagradáveis no trabalho referem-se a elementos que podem comprometer a experiência profissional e o bem-estar dos colaboradores, impactando negativamente sua motivação e desempenho. Esses fatores podem variar desde condições físicas inadequadas, como um ambiente de trabalho desorganizado ou ruído excessivo, até questões relacionais, como a falta de apoio da gestão ou conflitos interpessoais. A carga de trabalho excessiva, a falta de clareza nas responsabilidades, e a ausência de oportunidades de crescimento também são frequentemente citados como fontes de insatisfação. Além disso, a falta de reconhecimento e recompensas pelo esforço despendido pode levar a um sentimento de desvalorização, intensificando o descontentamento dos funcionários. Identificar e abordar esses fatores é crucial para as organizações que desejam não apenas reter talentos, mas também criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os colaboradores se sintam motivados e valorizados.

A observação dos colaboradores no ambiente de trabalho revelou a percepção de diversos fatores que contribuem para um clima organizacional desagradável. Entre os elementos mais citados pelos funcionários em conversas paralelas e diálogos com a chefia, destacam-se a falta de reconhecimento, a limitação de oportunidades de crescimento profissional e um ambiente frequentemente estressante e desorganizado. Esses aspectos são consistentes com observações anteriores sobre a importância de oferecer reconhecimento e caminhos claros para o desenvolvimento, essenciais para a satisfação e engajamento dos colaboradores.

A ausência de reconhecimento contínuo tende a gerar sentimentos de desmotivação, impactando diretamente o desempenho dos funcionários e comprometendo seu engajamento com as tarefas organizacionais. A observação do

cotidiano dos funcionários revela que, ao não se sentirem valorizados por suas contribuições, muitos deles acabam apresentando um desempenho abaixo do esperado. Tal constatação reforça o que Maslach e Leiter (2008, p. 123) argumentam: "a ausência de reconhecimento pode ser percebida como um fator desagradável pelos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho desmotivador."

Além disso, a falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, observada nas interações diárias, também leva ao que pode ser considerado um sentimento de estagnação profissional.Sem novos desafios e possibilidades de aprendizado, os colaboradores tendem a se desengajar e a buscar satisfação fora de suas funções atuais, o que confirma a importância de proporcionar contínuo desenvolvimento profissional.

A análise da teoria dos dois fatores de Herzberg revela que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por diferentes aspectos. Segundo os autores, "a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por fatores diferentes, sendo que os fatores de higiene estão mais relacionados à insatisfação e os fatores motivacionais estão ligados à satisfação" (Canella; Caetano, 2023, p. 134). Essa distinção é fundamental para entender como a falta de estímulos motivacionais pode levar o colaborador a um estado neutro, em que ele "não se sente nem satisfeito nem insatisfeito com a organização" (Canella; Caetano, 2023, p. 139).

Além disso, a presença dos fatores de higiene, embora possa evitar a insatisfação, não garante a satisfação. Os autores afirmam que "os fatores de higiene, quando ausentes, podem gerar insatisfação, mas sua presença não garante necessariamente a satisfação dos colaboradores" (Canella; Caetano,2023, p. 136). Essa condição sugere que, na ausência de oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, o colaborador pode permanecer em um estado de apatia, "em que os colaboradores permanecem na organização, mas sem um real engajamento" (Canella; Caetano,2023, p. 142).

Portanto, quando não há motivação, "a ausência de motivação pode resultar em um estado de apatia" (Canella; Caetano, 2023, p. 142). Isso implica que o indivíduo pode simplesmente se acomodar em sua posição, não se envolvendo ativamente com a organização. Assim, "quando os colaboradores não percebem

oportunidades de desenvolvimento, a motivação tende a diminuir, levando ao estado de neutralidade em relação à organização" (Canella; Caetano, 2023, p. 150). Essa neutralidade é uma preocupação, pois "a desorganização no ambiente de trabalho pode afetar tanto os fatores de higiene quanto os motivacionais, contribuindo para um quadro de insatisfação" (Canella; Caetano, 2023, p. 154). Considera-se que, a falta de oportunidades de crescimento e a desorganização no ambiente laboral são elementos que podem conduzir o colaborador a um estado de inércia, refletindo uma insatisfação latente que pode impactar negativamente a dinâmica organizacional.

Outro aspecto frequentemente observado é a natureza estressante e desorganizada de alguns setores, o que agrava a insatisfação dos colaboradores. Situações como sobrecarga de trabalho, falta de clareza em responsabilidades e apoio limitado por parte da gestão podem ser vistas como fatores críticos para o aumento do absenteísmo e até mesmo do turnover, afetando negativamente a saúde física e emocional dos funcionários.

A falta clara de responsabilidades dentro de uma organização pode levar a diversos problemas, incluindo ambiguidade nas funções, conflitos internos e insatisfação entre os colaboradores. A descrição de cargos é um componente essencial na gestão de recursos humanos, pois fornece uma compreensão clara das expectativas de desempenho e das responsabilidades dos colaboradores (Robbins; Judge, 2017, p. 150). Sem essas descrições, os colaboradores podem se sentir perdidos quanto ao que se espera deles, o que pode impactar diretamente sua motivação e produtividade.

Além disso, Dessler (2018, p. 265) ressalta que a falta de clareza nas responsabilidades pode resultar em ambiguidade no trabalho, levando à insatisfação e à diminuição da produtividade dos colaboradores. Nesse contexto, a realização de descrições e avaliações de cargos se torna imprescindível. Chiavenato (2014, p. 105) menciona que essas ferramentas são fundamentais para a estrutura organizacional, pois garantem que todos os colaboradores conheçam suas funções e as expectativas de desempenho. Essa clareza ajuda a promover um ambiente de trabalho equilibrado e harmonioso.

Goleman (2017, p. 72) destaca que, para que uma organização funcione de maneira eficaz, é imprescindível que os papéis e responsabilidades estejam bem definidos. Isso evita conflitos e promove um clima organizacional positivo. Assim, a

realização de avaliações de cargos não apenas esclarece as responsabilidades, mas também permite que a organização ajuste suas expectativas e melhore continuamente a eficácia dos colaboradores, como afirma Ulrich (2016, p. 89). Portanto, a implementação dessas práticas é fundamental para estabelecer um equilíbrio interno na organização.

Esses fatores, somados à falta de uma comunicação eficaz, tornam o ambiente de trabalho ainda mais desafiador. Bovee e Thill (2016, p. 45) destacam que "a comunicação inadequada pode levar a mal-entendidos e conflitos entre os membros da equipe, criando um ambiente de trabalho tenso e desfavorável." Ao observar a dinâmica interna da organização, nota-se que a ausência de canais claros para o diálogo entre os membros da equipe agrava a insatisfação geral.

Neste contexto, a observação descritiva revela a importância de se investir em estratégias que promovam o reconhecimento dos esforços, ofereçam oportunidades claras de crescimento e incentivem uma comunicação aberta e eficaz. Como apontam Maslach e Leiter (2008, p. 234), "o reconhecimento pode ser realizado de diversas formas, desde simples gestos de apreciação, como um feedback positivo, até programas estruturados de reconhecimento." Esses elementos são cruciais para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso, no qual os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir com o sucesso organizacional.

4.4 Fatores agradáveis no trabalho

Os fatores agradáveis no trabalho são elementos que contribuem para uma experiência profissional positiva, impactando diretamente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Esses fatores podem incluir um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, onde a comunicação aberta e o apoio mútuo são incentivados. Além disso, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, como treinamentos e programas de capacitação, desempenham um papel fundamental na motivação dos funcionários. A valorização do trabalho realizado, através de reconhecimento e recompensas adequadas, também se destaca como um aspecto positivo que impulsiona o engajamento e a produtividade. Outros fatores, como a flexibilidade de horários, um equilíbrio saudável entre vida

profissional e pessoal e benefícios que atendem às necessidades dos colaboradores, são igualmente importantes. A identificação e promoção desses fatores agradáveis são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho que não apenas reter talentos, mas também fomenta a lealdade e a satisfação dos funcionários, resultando em uma cultura organizacional mais forte e produtiva.

Mesmo que a falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento estejam entre os elementos que geram insatisfação, foi observado que uma outra parcela dos funcionários destaca que o reconhecimento e as oportunidades de crescimento são um dos principais elementos positivos na organização.

Podemos observar que há uma dicotomia entre a insatisfação e satisfação dos funcionários em relação ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento é que esses elementos refletem uma complexa interação entre expectativas individuais e a cultura organizacional. Por um lado, a falta de reconhecimento pode levar a um sentimento de desvalorização, onde os colaboradores se sentem invisíveis ou não apreciados por suas contribuições. Isso gera um ambiente de trabalho desmotivador, pois as pessoas tendem a buscar validação e reconhecimento por seus esforços.

Por outro lado, para aqueles que experimentam reconhecimento e oportunidades de crescimento, esses fatores se tornam motivadores poderosos. O reconhecimento pode ser um reforço positivo que não apenas valida o trabalho árduo, mas também alimenta um senso de pertencimento e valor dentro da organização. Quando os colaboradores percebem que suas habilidades são reconhecidas e que existem caminhos claros para o desenvolvimento de suas carreiras, isso promove um ambiente de trabalho estimulante e engajante.

Portanto, a percepção de que a falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento são elementos que geram insatisfação, enquanto a sua presença é vista como positiva, sugere que a experiência do funcionário é altamente subjetiva. Ela depende de como esses elementos são percebidos e valorizados dentro do contexto específico da organização. Se a cultura da empresa não prioriza o reconhecimento e o desenvolvimento contínuo, os funcionários podem se sentir frustrados e desmotivados, independentemente de suas próprias expectativas ou ambições.

Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho também é um elemento que foi observado em conversas paralelas e no dia a dia dos funcionários, bem

como no dia a dia desta pesquisadora. Esses elementos são fundamentais para promover a satisfação, engajamento e bem-estar dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

O reconhecimento, por exemplo, é uma ferramenta poderosa para motivar os funcionários e reforçar comportamentos desejados. Quando os esforços e contribuições dos colaboradores são devidamente valorizados pela organização, eles se sentem mais motivados e engajados em suas atividades. Isso é corroborado por Robbins e Judge (2019), que afirmam que "o reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional estão entre os fatores que contribuem para a satisfação dos funcionários no trabalho" (p. 187). Nesse sentido, as oportunidades de crescimento profissional são essenciais para manter os colaboradores satisfeitos e engajados, permitindo que eles expandam suas habilidades e avancem em suas carreiras.

A flexibilidade no trabalho, por sua vez, é cada vez mais valorizada, especialmente em um cenário onde o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se torna prioritário. A possibilidade de ajustar horários, trabalhar remotamente ou ter maior autonomia na realização das tarefas contribui para uma melhor qualidade de vida, reduzindo o estresse e promovendo maior bem-estar. Essa flexibilidade é um dos aspectos mais mencionados por funcionários satisfeitos e pode ser uma das estratégias mais eficazes para a retenção de talentos nas organizações.

Além disso, a promoção de uma cultura de colaboração e trabalho em equipe também é essencial para um ambiente de trabalho agradável. Katzenbach e Smith (1993) destacam que "ambientes de trabalho que promovem uma cultura de trabalho em equipe e colaboração tendem a ser mais agradáveis e produtivos para os funcionários" (p. 45). Essa cultura de equipe permite que os colaboradores se sintam parte de um grupo coeso, onde o compartilhamento de conhecimento e a resolução conjunta de problemas se tornam práticas comuns, melhorando tanto o ambiente quanto os resultados da empresa.

Portanto, investir em políticas que promovam o reconhecimento, ofereçam oportunidades de crescimento e proporcionem flexibilidade no trabalho, além de estimular o trabalho em equipe, pode ser uma estratégia eficaz para promover a satisfação e retenção de talentos. Dessa forma, a organização se beneficia de

colaboradores mais engajados e motivados, o que se reflete diretamente no aumento da produtividade e no alcance dos objetivos organizacionais.

4.5 Treinamentos e programas de qualificação

Os treinamentos e programas de qualificação são instrumentos essenciais para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores em uma organização, contribuindo não apenas para a capacitação técnica, mas também para o crescimento pessoal e profissional. Esses programas visam aprimorar habilidades específicas, adaptando-se às demandas do mercado e às necessidades dos funcionários, promovendo uma cultura de aprendizado constante. A implementação de treinamentos eficazes pode resultar em equipes mais competentes, motivadas e engajadas, que se sentem valorizadas e investidas no seu próprio desenvolvimento. Além disso, ao alinhar os objetivos de aprendizagem aos objetivos estratégicos da organização, os treinamentos podem elevar a produtividade e a eficiência operacional, refletindo diretamente nos resultados da empresa. Nesse contexto, a oferta de programas de qualificação não apenas fortalece as competências individuais, mas também fomenta um ambiente organizacional positivo, onde a inovação e a adaptação são incentivadas, preparando a equipe para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

Durante as observações realizadas no ambiente de trabalho, foi possível perceber que uma parcela significativa dos funcionários participou de treinamentos ou programas de qualificação oferecidos pela empresa. Esses programas mostraram-se essenciais para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, pois foi observado que muitos demonstraram habilidades e conhecimentos aprimorados, refletindo um desempenho mais eficaz em suas funções. Ao proporcionar essas oportunidades de capacitação, a empresa evidencia seu compromisso com o crescimento e a valorização de sua equipe.

A qualidade dos treinamentos foi amplamente valorizada pelos funcionários. Durante as interações cotidianas, notou-se que a maioria dos colaboradores se mostrou satisfeita com o conteúdo e a aplicabilidade dos programas. Isso indica que a empresa investe em iniciativas de desenvolvimento que vão ao encontro das necessidades e expectativas de seus funcionários. Esses treinamentos não se

limitaram ao aprimoramento de conhecimentos técnicos, mas também incentivaram o desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe, aspectos fundamentais para o sucesso coletivo.

Além disso, os funcionários relataram, em conversas informais, sua participação em diversos tipos de treinamentos, que variavam desde cursos voltados para suas áreas de atuação até programas de desenvolvimento pessoal. A diversidade dessas iniciativas foi observada como um fator positivo, evidenciando que a empresa oferece oportunidades abrangentes que contemplam diferentes aspectos do desenvolvimento humano. Essa diversidade contribui para o fortalecimento das habilidades da equipe, além de aumentar a motivação e a satisfação no trabalho, promovendo uma maior retenção de talentos e sucesso organizacional.

Nas interações diárias, também foi notado que os funcionários que passaram por esses programas de treinamento mostraram maior engajamento e disposição para enfrentar novos desafios. Isso se alinha com o que Noe (2017) destaca sobre o impacto positivo da qualificação no desenvolvimento profissional dos colaboradores, refletido na confiança e eficiência no desempenho de suas funções.

Ainda durante as observações, foi possível identificar que esses programas de treinamento bem estruturados não apenas capacitam os funcionários, mas também criam um ambiente mais produtivo. Como sugerido por Goldstein e Ford (2002), um programa de treinamento eficaz pode impactar significativamente tanto os colaboradores quanto a eficácia organizacional. Funcionários mais bem preparados tendem a realizar suas tarefas com mais segurança e eficiência, gerando benefícios para a equipe como um todo e contribuindo para o sucesso da empresa.

Entretanto, foi observado que a eficácia desses programas não depende apenas de sua existência, mas também da forma como são executados e adaptados às necessidades específicas da equipe. Ao analisar os programas de treinamento e desenvolvimento é que, inicialmente, acreditava que esses treinamentos poderiam realmente ajudar a alcançar tanto metas pessoais quanto profissionais. A proposta de desenvolver habilidades interpessoais e abordar questões laborais parecia bastante promissora, uma vez que esses aspectos são fundamentais para o crescimento no ambiente de trabalho e para a convivência harmoniosa entre os colaboradores. A ideia de que esses programas poderiam gerar um impacto positivo

no meu desempenho e nas minhas relações interpessoais era, sem dúvida, encorajadora.

Entretanto, ao refletir sobre a realidade desses treinamentos, surge uma problemática: mesmo que muitos colaboradores, incluindo eu, tenham se sentido motivados durante as sessões, é importante questionar se essa sensação de motivação se traduz em resultados práticos e efetivos no cotidiano. A eficácia de um programa de treinamento não está apenas na participação ativa, mas na sua capacidade de impactar de maneira significativa as competências dos funcionários. Treinamentos que não são adaptados e ajustados às necessidades específicas da equipe podem deixar lacunas importantes. A simples realização de atividades pode criar uma ilusão de motivação, mas se não atender às demandas reais dos colaboradores, o resultado pode ser superficial. Assim, mesmo que os colaboradores se sintam engajados durante as sessões, é essencial investigar se os conteúdos abordados realmente contribuem para o desenvolvimento de habilidades práticas que façam a diferença em suas funções.

Portanto, minha análise evoluiu para entender que o sucesso dos programas de treinamento não depende apenas da sua implementação, mas da capacidade da empresa de ajustá-los e personalizá-los, garantindo que realmente atendam às expectativas e necessidades dos colaboradores. Somente assim será possível transformar o engajamento em resultados concretos.

Por isso, é crucial que a empresa continue investindo na personalização e adequação dos treinamentos, alinhando-os com os objetivos estratégicos da organização e as reais necessidades dos colaboradores.

4.6 Impacto dos treinamentos

O impacto dos treinamentos nas organizações é um fator crucial para o sucesso e a sustentabilidade no ambiente corporativo contemporâneo. Ao proporcionar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, os treinamentos não apenas aprimoram as habilidades técnicas dos colaboradores, mas também influenciam diretamente a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho. A implementação de programas de treinamento bem estruturados pode resultar em

uma melhoria significativa no desempenho individual e coletivo, refletindo em maior eficiência operacional e inovação. Além disso, os treinamentos contribuem para a retenção de talentos, ao criar um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e veem oportunidades claras de crescimento. Assim, o investimento em capacitação não é apenas uma estratégia de desenvolvimento de habilidades, mas também uma alavanca para fortalecer a cultura organizacional, promovendo um clima de confiança e colaboração, fundamental para enfrentar os desafios do mercado e alcançar resultados positivos a longo prazo.

Foram notados impactos positivos significativos decorrentes dos treinamentos e programas de qualificação oferecidos. A equipe demonstrou uma melhoria nas habilidades profissionais, evidenciando a relevância desses treinamentos para o desenvolvimento individual dos colaboradores. Esse aprimoramento nas competências contribuiu para o desempenho individual e para a eficácia operacional, refletindo no sucesso geral da organização.

Observou-se que os treinamentos foram amplamente percebidos como positivos, com um impacto visível na qualificação da equipe. A empresa pareceu estar colhendo os benefícios dos investimentos em desenvolvimento de pessoal, resultando em equipes mais capacitadas e preparadas para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho. Funcionários bem treinados mostraram-se mais produtivos, engajados e adaptáveis às mudanças, um aspecto essencial em um mercado competitivo e dinâmico.

Além disso, os colaboradores reconheceram o valor dos treinamentos oferecidos, destacando sua importância para o crescimento tanto profissional quanto pessoal. Essa percepção positiva criou um ciclo virtuoso: funcionários motivados buscavam constantemente oportunidades de aprendizado, enquanto a empresa continuava investindo em treinamentos de qualidade para manter sua equipe atualizada e competitiva. Esse impacto dos treinamentos não apenas beneficiou os indivíduos, mas também influenciou positivamente a cultura organizacional e o desempenho global da empresa.

Observou-se também que a percepção sobre oportunidades de crescimento variava entre os funcionários, conforme já citado em seções anteriores da discussão dos resultados. Muitos expressaram um desejo de mais desenvolvimento profissional e caminhos claros para progressão na carreira. Funcionários que se

sentiam limitados em suas oportunidades de crescimento mostraram níveis mais baixos de satisfação no trabalho, afetando diretamente sua motivação e produtividade.

Em contraste, aqueles que percepcionam oportunidades claras de avanço e desenvolvimento profissional mostraram-se mais engajados e comprometidos com suas funções. Essas oportunidades não se limitavam a promoções formais, incluindo também programas de capacitação, mentorias e projetos desafiadores que permitiam aos funcionários expandirem suas habilidades e assumir novas responsabilidades.

A existência de oportunidades de crescimento pessoal e profissional dentro da empresa beneficiou os funcionários individualmente e contribuiu para a retenção de talentos, construindo uma cultura organizacional positiva. Funcionários que se sentem valorizados e têm chances de crescimento tendem a permanecer mais tempo na empresa, o que reduz os custos associados à rotatividade de pessoal e garante uma força de trabalho mais estável e experiente. Portanto, o investimento em oportunidades de crescimento mostrou-se essencial para o sucesso a longo prazo da organização.

A observação confirmou que os treinamentos organizacionais desempenham um papel crucial na melhoria da satisfação no trabalho e no aumento da motivação dos funcionários. Notou-se que tais programas impulsionam o desempenho geral da equipe, fornecendo habilidades e conhecimentos necessários para a execução eficaz das tarefas. Essa melhoria na competência e confiança dos funcionários contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Os impactos positivos dos treinamentos são evidentes, pois programas de capacitação adequados contribuem significativamente para o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores. Segundo Kirkpatrick (1998, p. 29), "os programas de treinamento têm um impacto positivo no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, resultando em uma melhoria no desempenho organizacional". Isso se reflete na qualificação da equipe, uma vez que Noe (2017, p. 95) afirma que "a formação contínua dos funcionários é um fator essencial para o sucesso das organizações, pois promove a melhoria das habilidades e, consequentemente, o aumento da produtividade". Assim, as empresas que investem em treinamentos eficazes estão colhendo os benefícios de uma força de trabalho mais capacitada.

Adicionalmente, a produtividade e o engajamento dos funcionários estão intimamente ligados ao investimento em treinamentos. Baldwin e Ford (1988, p. 63) destacam que "empregados que recebem treinamento adequado tendem a ser mais produtivos e engajados, mostrando-se mais adaptáveis às mudanças do mercado". Esse engajamento cria um ciclo virtuoso, onde o aprendizado contínuo se torna uma prioridade. Brown e Sitzmann (2011, p. 244) indicam que "quando as empresas investem em treinamento de qualidade, criam um ciclo positivo em que os colaboradores se sentem motivados a buscar aprendizado contínuo, o que, por sua vez, contribui para a inovação e competitividade".

Entretanto, a percepção de oportunidades de crescimento é um fator determinante para a satisfação no trabalho. Wang et al. (2018, p. 98) afirmam que "a percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional está diretamente relacionada à satisfação e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho". Funcionários que se sentem valorizados e têm oportunidades de avanço tendem a permanecer mais tempo nas organizações, o que é fundamental para a retenção de talentos. Holtom et al. (2005, p. 135) sustentam que "funcionários que se sentem valorizados e que têm oportunidades de crescimento tendem a permanecer mais tempo na organização, o que ajuda a manter uma força de trabalho estável e experiente".

A eficácia dos programas de treinamento impacta diretamente na satisfação e motivação dos colaboradores. Aguinis e Kraiger (2009, p. 452) indicam que "programas de treinamento bem estruturados são cruciais para a melhoria da satisfação no trabalho, pois capacitam os colaboradores e aumentam a confiança necessária para o desempenho eficaz de suas funções". Assim, a implementação de treinamentos adequados não apenas beneficia os colaboradores, mas também reflete positivamente na cultura organizacional e no desempenho global da empresa.

Além disso, os treinamentos eficazes mostraram ter um impacto significativo na retenção de funcionários. Observou-se que quando os colaboradores perceberam o investimento da organização em seu desenvolvimento profissional, sentiram-se mais valorizados e comprometidos com a empresa, o que reduziu o turnover e promoveu a estabilidade e continuidade das operações.

Portanto, a observação sugere que o investimento em treinamentos organizacionais beneficia os funcionários e tem um impacto positivo na empresa

como um todo, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados, engajados e valorizados, resultando em maior satisfação no trabalho e melhores resultados para o negócio.

4.7 Perspectivas futuras

A observação realizada revela uma série de perspectivas e sugestões dos funcionários em relação ao seu desenvolvimento profissional e ao ambiente de trabalho. Observou-se que muitos colaboradores demonstram um forte desejo por treinamentos mais específicos e avançados. Eles buscam aprimorar suas habilidades técnicas e conhecimentos na área em que atuam, refletindo uma aspiração clara por excelência e pelo destaque em suas funções.

Durante as interações com os funcionários, tornou-se evidente que há uma demanda significativa por melhorias na comunicação dentro da empresa. Muitos expressaram a necessidade de uma comunicação mais eficaz, com uma maior transparência entre colegas e a gestão. Esse desejo sugere que uma comunicação clara e aberta é essencial para promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, onde os colaboradores se sintam devidamente ouvidos e compreendidos.

Outra observação importante foi a preocupação recorrente com o reconhecimento. Funcionários frequentemente mencionaram a falta de reconhecimento como uma questão relevante. Eles expressaram o desejo de ser mais valorizados pelo trabalho árduo e pelas contribuições feitas à empresa. Essa percepção destaca a importância de implementar programas de reconhecimento que valorizem o desempenho e o comprometimento dos colaboradores, incentivando maior engajamento e motivação.

Além disso, foi notado um interesse significativo em oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Os funcionários demonstraram uma forte inclinação para participar de treinamentos mais abrangentes e programas de qualificação que possam ajudar a expandir suas habilidades e avançar em suas carreiras. A observação indica que oferecer tais oportunidades podem ser crucial para a retenção de talentos e para criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e incentivados a crescer.

Em relação à liderança, a observação indicou uma percepção de que uma liderança comprometida e capacitada é fundamental. Funcionários destacaram a importância de líderes que possam inspirar e apoiar o crescimento de suas equipes. Esse aspecto sugere que investir no desenvolvimento de líderes e gestores é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os funcionários se sintam motivados e capacitados para alcançar seu pleno potencial.

As observações gerais apontam para a necessidade contínua de investimento em recursos humanos e no desenvolvimento organizacional. As sugestões e percepções dos funcionários indicam que uma abordagem holística, que inclua comunicação eficaz, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e liderança forte, é fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade da empresa.

Para finalizarmos esta etapa de resultados, elaboramos um quadro comparativo com a finalidade de sintetizar de forma didática os dois pontos fundamentais da pesquisa: os pressupostos teóricos e os resultados observados.

Quadro 2 – Comparativo entre os Pressupostos e os Resultados da Pesquisa

Pressupostos	Resultados
1. Investimento em treinamentos como fator crucial para a capacitação e o desempenho dos funcionários.	1. Os treinamentos impactaram positivamente no desenvolvimento das habilidades, no desempenho e na motivação dos colaboradores.
2. Necessidade de oportunidades claras de crescimento profissional para aumentar a satisfação e engajamento no trabalho.	2. Funcionários com percepção de crescimento e oportunidades de avanço demonstraram maior engajamento e satisfação no trabalho.
3. A capacitação contínua como elemento essencial para o aumento da produtividade.	3. A formação contínua resultou em uma equipe mais capacitada e preparada para os desafios do mercado.

4. A falta de reconhecimento e a percepção de pouca valorização como fatores negativos para a motivação dos funcionários.	4. Funcionários demonstraram insatisfação pela falta de reconhecimento, destacando a importância de programas de valorização.
5. A comunicação eficaz como um fator-chave para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.	5. A necessidade de melhorias na comunicação entre colegas e gestores foi destacada como fundamental para um ambiente de trabalho mais produtivo e transparente.
6. Investimento em liderança capacitada como um pilar essencial para um ambiente de trabalho positivo.	6. Foi identificado que a liderança comprometida e capacitada é essencial para o crescimento da equipe e para a motivação dos colaboradores.
7. Importância da percepção de oportunidades de crescimento na motivação e retenção de talentos.	7. A percepção de oportunidades de avanço e crescimento influenciou diretamente a satisfação e a permanência dos colaboradores na empresa.
8. Necessidade de treinamentos específicos e avançados para aprimorar habilidades técnicas.	8. Os funcionários expressaram desejo por treinamentos mais especializados, visando a melhoria de suas habilidades na área de atuação.

Em conclusão, o quadro comparativo revela de forma clara e concisa as diferenças e semelhanças entre os pressupostos teóricos e os resultados obtidos na prática dentro da organização. A análise dos dados evidenciou que, embora os treinamentos tenham sido amplamente percebidos como positivos pelos colaboradores, houve uma lacuna em relação à percepção de oportunidades de crescimento e reconhecimento, o que impactou diretamente na satisfação e motivação dos funcionários. Esses resultados apontam para a necessidade de um ajuste nas estratégias de capacitação e desenvolvimento, com ênfase em proporcionar mais clareza nas oportunidades de evolução dentro da empresa e no

fortalecimento da comunicação e reconhecimento. O quadro comparativo, ao sintetizar essas informações, não só facilita a compreensão do impacto dos treinamentos, mas também oferece uma base sólida para a reflexão e implementação de melhorias contínuas nas práticas de gestão de pessoas, visando maior alinhamento entre as expectativas organizacionais e as necessidades reais dos colaboradores.

Embora os treinamentos ofereçam um valor significativo no desenvolvimento das competências dos colaboradores, os resultados evidenciam que eles sozinhos não são suficientes para sanar os problemas identificados na organização. A percepção de oportunidades limitadas de crescimento e a falta de reconhecimento surgem como fatores cruciais que impactam diretamente na motivação e satisfação dos funcionários. Esses problemas apontam para a necessidade de uma abordagem mais ampla e integrada, que envolva não apenas o aprimoramento das habilidades técnicas, mas também o fortalecimento de aspectos como comunicação interna, estratégias de reconhecimento e promoção de um ambiente que favoreça o crescimento profissional contínuo. Portanto, é evidente que, para que os treinamentos realmente resultem em uma melhoria efetiva no desempenho organizacional, devem ser acompanhados de ações que atendam a essas questões estruturais e culturais da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento nas organizações desempenha um papel fundamental na criação de vantagem competitiva e inovação. Através da identificação, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento interno e externo, as organizações podem melhorar seus processos, produtos e serviços, adaptando-se de forma mais eficaz às mudanças do mercado e às demandas dos clientes.

A cultura organizacional influencia significativamente o comportamento dos colaboradores e, por conseguinte, a forma como o conhecimento é compartilhado e utilizado dentro da organização. Uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua, a colaboração e a experimentação incentiva os funcionários a contribuir ativamente com ideias e conhecimentos, promovendo um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Os treinamentos e capacitações representam um investimento essencial no capital humano das organizações, proporcionando aos funcionários as habilidades e competências necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz e eficiente. Ao oferecer oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, as organizações fortalecem o desempenho individual de seus colaboradores, bem como melhoram sua competitividade no mercado e sua capacidade de inovação.

A motivação no ambiente de trabalho é crucial para o engajamento dos funcionários e o alcance dos objetivos organizacionais. Uma cultura que valoriza e reconhece as contribuições dos colaboradores, aliada a estratégias eficazes de comunicação e liderança, pode criar um ambiente no qual os funcionários se sintam inspirados, energizados e comprometidos em alcançar o sucesso coletivo da organização.

Além disso, a motivação no ambiente de trabalho está intrinsecamente ligada à satisfação dos funcionários, pois quando os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, tendem a demonstrar maior comprometimento com as metas e objetivos da empresa. Isso cria um ciclo positivo, no qual a motivação impulsiona a produtividade e o desempenho, gerando resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

No contexto da gestão do conhecimento, a motivação desempenha um papel fundamental na promoção da colaboração e no compartilhamento de informações e experiências entre os membros da equipe. Funcionários motivados têm maior disposição para contribuir com seus conhecimentos criando um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento de soluções criativas para os desafios organizacionais.

Além disso, a cultura organizacional exerce uma influência significativa sobre a motivação dos funcionários. Uma cultura que promove valores como transparência, autonomia e reconhecimento tende a criar um ambiente no qual os colaboradores se sintam mais motivados e engajados em suas atividades. Por outro lado, uma cultura que valoriza apenas resultados financeiros ou que promove práticas desmotivadoras pode minar o moral dos funcionários e prejudicar seu desempenho.

No que diz respeito aos treinamentos e capacitações, a motivação dos funcionários desempenha um papel crucial no sucesso dessas iniciativas. Funcionários motivados tendem a aproveitar ao máximo as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento oferecidas pela organização, buscando constantemente melhorar suas habilidades e competências. Isso beneficia os indivíduos em termos de crescimento profissional e contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

Além disso, ao investir no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, as organizações demonstram seu compromisso com o crescimento e o bem-estar de sua equipe, o que pode aumentar significativamente os níveis de motivação e engajamento. Os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos quando recebem oportunidades de desenvolvimento, o que fortalece seu vínculo com a empresa e os incentiva a contribuir com seu máximo potencial.

No entanto, é importante ressaltar que a motivação no ambiente de trabalho não é uma questão única e simplificada, mas sim um fenômeno complexo que pode ser influenciado por uma variedade de fatores individuais e organizacionais. Portanto, as organizações devem adotar uma abordagem abrangente e holística para promover a motivação de seus funcionários, considerando não apenas

aspectos relacionados ao trabalho, mas também fatores pessoais, sociais e culturais que impactam o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

No contexto da gestão do conhecimento, isso significa criar uma cultura que valorize a aprendizagem contínua e o compartilhamento de informações, incentivando os funcionários a colaborar, experimentar e buscar constantemente novas formas de agregar valor à organização.

Além disso, as organizações podem investir em programas de reconhecimento e recompensa que valorizem as contribuições dos funcionários e incentivem comportamentos alinhados com os objetivos e valores da empresa. Reconhecimentos formais e informais, feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento profissional são algumas das estratégias que podem ser adotadas para promover a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Em relação à cultura organizacional, é fundamental que as organizações promovam valores e práticas que incentivem a colaboração, a confiança e o respeito mútuo entre os membros da equipe. Uma cultura inclusiva e diversificada, que valorize a contribuição de todos os indivíduos, independentemente de sua posição hierárquica ou background, pode fortalecer os laços de comunidade e pertencimento dentro da organização, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

No que diz respeito aos treinamentos e capacitações, é essencial que as organizações desenvolvam programas personalizados que atendam às necessidades específicas de seus funcionários e estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Treinamentos que ofereçam oportunidades de aprendizado prático, feedback imediato e aplicação no contexto do trabalho tendem a ser mais eficazes na promoção do desenvolvimento profissional e na motivação dos colaboradores.

Além disso, as organizações podem adotar uma abordagem de aprendizado contínuo, incentivando os funcionários a assumir a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento e buscando constantemente novas oportunidades de crescimento e aprimoramento. Isso pode ser feito por meio da promoção de uma cultura de feedback e coaching, que encoraje os colaboradores a buscar feedback regularmente e a identificar áreas de melhoria e desenvolvimento.

Durante o período de observação, identificou-se que um dos principais desafios enfrentados pela gestão de restaurantes está relacionado à capacitação das equipes, especialmente em função do elevado índice de rotatividade de funcionários. Essa característica do setor foi percebida como um fator crítico que compromete a estabilidade e a coesão das equipes, dificultando o desenvolvimento de uma mão de obra qualificada e comprometida com os objetivos da empresa. Foi observado que, frequentemente, o alto turnover desencoraja os gestores a investirem em programas de treinamento e capacitação, devido à possibilidade de perda do investimento quando os colaboradores deixam a organização.

Além disso, verificou-se que a frustração gerada por esse cenário contribui para a resistência em implementar estratégias de desenvolvimento profissional. A percepção de que os treinamentos não geram um retorno duradouro para o negócio resulta em uma abordagem limitada à qualificação dos funcionários, o que impacta diretamente a qualidade do atendimento, a eficiência operacional e a continuidade dos processos internos.

No entanto, é importante que as organizações estejam cientes dos desafios e obstáculos que podem surgir ao tentar promover a motivação no ambiente de trabalho. Fatores como falta de reconhecimento, comunicação ineficaz, falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e cultura organizacional tóxica podem minar os esforços para promover um ambiente de trabalho motivador e engajado.

Portanto, as organizações devem estar comprometidas em identificar e abordar esses desafios de forma proativa, implementando políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e inspirador para todos os seus funcionários. Isso pode incluir a realização de pesquisas de clima organizacional regulares, o desenvolvimento de programas de reconhecimento e recompensa, a promoção de uma comunicação aberta e transparente, e o investimento em treinamentos e capacitações que promovam o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Em última análise, promover a motivação no ambiente de trabalho não é apenas uma responsabilidade das organizações, mas sim uma jornada compartilhada entre líderes, gestores e colaboradores. Ao trabalharem juntos para criar um ambiente de trabalho motivador e engajado, as organizações podem colher

os benefícios de uma força de trabalho mais produtiva, inovadora e comprometida, que contribui para o sucesso e crescimento sustentável da empresa a longo prazo. Além disso, ao integrar a gestão do conhecimento, a cultura organizacional e os treinamentos e capacitações como parte de uma estratégia abrangente de desenvolvimento de talentos, as organizações podem criar um ciclo virtuoso no qual o aprendizado contínuo e a inovação são incentivados e recompensados, contribuindo para a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, é fundamental que as organizações reconheçam a importância de investir no desenvolvimento e na motivação de seu capital humano como uma prioridade estratégica. Ao criar um ambiente de trabalho que valorize o aprendizado, a colaboração e o crescimento pessoal e profissional, as organizações podem atrair e reter os melhores talentos e garantir sua própria sustentabilidade e sucesso a longo prazo no mercado competitivo.

6. REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um modelo de Avaliação do Impacto do treinamento no trabalho – IMPACT.** Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília: 1999. Disponível em: https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5731 Acesso em: 20 nov. 2024.

ADAMS, Mary; OLEKSAK, Michael. **Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st Century Organization.** New York: Butterworth-Heinemann, 2010. Disponível em: https://s182531568-sample.tizrapublisher.com/9780313380754/ Acesso em: 20 nov. 2024.

ADLER, P. S.; SHENBAR, A**. Adapting your technological base: The organizational challenge.** Sloan Management Review, v. 31, n. 1, p. 25-37, 1990. https://faculty.marshall.usc.edu/Paul-Adler/research/TechBase%20SMR.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. **Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society.** Annual Review of Psychology, v. 60, p. 451-474, 2009. Disponível em: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3570956 Acesso em: 20 nov. 2024.

ALVESSON, Mats. **Understanding Organizational Culture.** Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2012. https://www.researchgate.net/publication/262594604_Understanding_organizational_culture Acesso em: 07 dez. 2024.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.** Reading, MA: Addison-Wesley, 2000. https://www.academia.edu/55080811/Organizational_Learning_II_Theory_Method_and_Practice Acesso em: 07 dez. 2024.

ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. **Creating readiness for organizational change**. Human Relations, v. 46, n. 6, p. 681-703, 1993. https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change Acesso em: 07 dez. 2024.

ARMSTRONG, M., & Baron, A. (2005). **Managing performance: Performance management in action.** CIPD Publishing. https://books.google.com.br/books/about/Managing_Performance.html?id=qWR_SZPmQh8C&redir_esc=y Acesso em: 07 dez. 2024.

ARTHUR, M. B., Day, D. V., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003)**. Development of person-environment fit theory.** In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 18, pp. 81–123). John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/363567004_Person-Environment_Fit_Theoretical_Perspectives_Conceptualizations_and_Outcomes Acesso em: 07 dez. 2024.

AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. **Transformational and charismatic leadership: The road ahead.** Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2013. https://books.google.com.br/books/about/Transformational_and_Charismatic_Leaders.html?id=injU8hsY300C&redir_esc=y Acesso em: 07 dez. 2024.

BALDWIN, Thomas T.; FORD, Kirk J. T**ransfer of training: a review and directions for future research.** Personnel Psychology, v. 41, n. 1, p. 63-105, 1988. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/J-Ford/publication/209409925_Transfer_of_Training_A_Review_and_Directions_for_Future_Research/links/565da94908aefe619b266a51/Transfer-of-Training-A-Review-and-Directions-for-Future-Research.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. https://www.researchgate.net/publication/287282133_Transformational_leadership_Second_edition Acesso em: 07 dez. 2024.

BEER, M.; NOHRIA, N. **Cracking the code of change.** Harvard Business Review, v. 78, n. 3, p. 133-141, 2000. http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and Entrepreneurship.** New York: Wiley, 2015. https://pt.scribd.com/document/508895948/John-Bessant-John-R-Bessant-Joe-Tidd-Innovation-and-Entrepreneurship-Wiley-2015 Acesso em: 07 dez. 2024.

BOYCE, Lisa A. et al. **The Impact of Communication on Employee Satisfaction.** Journal of Communication Management, v. 21, n. 3, p. 250-268, 2017. https://www.researchgate.net/publication/276500022_The_Impact_of_Communication_Satisfaction_and_Demographic_Variables_on_Employee_Engagement Acesso em: 07 dez. 2024.

BRASIL. **Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016.** Disponível em: http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf Acesso em: 01 set. 2024.BRASIL. Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016.

BROWN, Kirk G.; SITZMANN, Tammy. **Training and employee development.** In: KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Organizational behavior. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 2011. p. 229-265. Disponível em: https://wpconnect.wpunj.edu/continuing-education/programs/Organizational-Behavior-Professional--Optional-Externship--SelfPaced-Online/40676/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiArva5BhBiEiwA-oTnXQ9I-lf0SyYK1lKBOSeIkifffWWyMQoiI_jnr5-WY-GciYIuGBGXIRoCEecQAvD_BwE Acesso em: 20 nov. 2024.

BUKOWSKI, M.; PETTER, S. T**he Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy**. New York: Wiley, 2013. https://books.google.com/books/about/The_Strategic_Management_of_Information.html?id=JGG-CgAAQBAJ Acesso em: 07 dez. 2024.

BURNES, B. **Emergent change and planned change—competitors or allies?:** The case of XYZ construction. International Journal of Operations & Production Management, v. 24, n. 9/10, p. 886-902, 2004. https://research.manchester.ac.uk/en/publications/emergent-change-and-planned-change-competitors-or-allies-the-case Acesso em: 07 dez. 2024.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.** San Francisco: Jossey-Bass, 2011. https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

CANELLA, Victor Borges; CAETANO, Bruna Moreira dos Santos (orgs.). **Gestão de carreira, estudos e nuances das experiências profissionais.** 1. ed. Ituiutaba, MG: Zion, 2023. p. 132-157. ISBN 978-65-84537-15-6. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/736902/1/Gest%C3%A3o%20de%20carreira.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

CASCIO, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.** 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. https://books.google.com/books/about/Managing_Human_Resources.html?id=NvMJAQAAMAAJ Acesso em: 07 dez. 2024.

CHANDLER Jr, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1992. https://www.researchgate.net/publication/256495098_Strategy_and_Structure Acesso em: 07 dez. 2024.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.** Boston: Harvard Business Press, 2003.https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas** 2 ed. São Paulo: Makron Books 1994

_____, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

_____,I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____,I**. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

_____,Idalberto. **Administração de Recurso Humano: Fundamentos Básicos**. cinco ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsvier, 2010.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____,Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gerenciando pessoas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. Disponível em: https://pdfcoffee.com/livro-gerenciando-pessoas-idalberto-chiavenato-2edicaopdf-pdf-free.html Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994. Disponível em: https://18241978017913781293.googlegroups.com/attach/46c541597d782437/pdf%20IIVRO%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf?part=0.1&view=1&vt=ANaJVrGUpwTYTrgxENcdXtBZnMUzMo-WFXa27nauj73LidRTD6osmJdU4iYtBrVG60IlRYOqs8L4vAspqI-nS0g0OXK530GxjST0Ba-p6yp6xM38q8CCAq8 Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/93021947/_CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_o_novo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_C%C3%B3pia Acesso em: 20 nov. 2024.

CHOO, C. W.; BONTIS, N. T**he Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2002. https://books.google.gg/books?id=zz1jmAEACAAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false Acesso em: 07 dez. 2024.

CHRISTENSEN, C. M. (1997). **The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.** Harvard Business Review Press.http://lib.ysu.am/open_books/413214.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

CINTRA, Josiane. C575c **Comportamento organizacional** / Josiane Cintra, Eloísa Dalbem. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A.,2016.https://editora.faculdadefmb.edu.br/wp-content/uploads/2023/05/Revista-Conexao-A-importancia-do-comportamento-organizacional-1.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Pesquisa sobre Formação e Qualificação Profissional.** Brasília: CNI, 2023. Disponível em: https://imprensa.portaldaindustria.com.br/posicionamentos/brasil-precisa-qualificar-14-milhoes-de-profissionais-ate-2027-segundo-senai/ Acesso em: 20 nov.

2024.CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Pesquisa sobre Formação e Qualificação Profissional. Brasília: CNI, 2023.

COX Jr, T.; BLAKE, S**. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness.** Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.https://sci-hub.se/downloads/2019-01-07/0b/cox1991.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

CRESWELL, J. W**. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014. Disponível em: SAGE Publications. Disponível em: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2005. https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=15754 Acesso em: 07 dez. 2024.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice.** Burlington, MA: Elsevier, 2005. https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/knowledge-management-kimiz-dalkir-2005.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators.** Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2524872 Acesso em: 07 dez. 2024.

DANIELS, S.; RADEBAUGH, L. R. **Global Perspectives on Knowledge Management.** Hershey, PA: IGI Global, 2012.https://www.researchgate.net/publication/350323551_Knowledge_Management_A_Global_Perspective Acesso em: 07 dez. 2024.

Davenport, T. H. (2000). **Mission critical: Realizing the promise of enterprise systems.** Harvard Business Press.https://books.google.com/books/about/Mission_Critical.html?id=p2kwgnefpQEC Acesso em: 07 dez. 2024.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan **A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.https://books.google.com/books/about/Corporate_Cultures.html?id=9_L7qnCEiUwC Acesso em: 07 dez. 2024.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 16. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. https://www.scielo.br/j/gp/a/njzcBsqtG6LrCZ8MKdkx3WC/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 07 dez. 2024.

DESSLER, Gary. **Gestão de Recursos Humanos.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018. Disponível em: https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/22442 Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **Administração de Recursos Humanos.** 16. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/678421459/1-ARH-Livro-3a-Edicao-Gary-Dessler Acesso em: 20 nov. 2024.

DOSI, G. Sources, **Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation.** Journal of Economic Literature, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.https://www.researchgate.net/publication/4727722_Sources_Procedures_and_Microeconomic_Effects_of_Innovation Acesso em: 07 dez. 2024.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Pioneira, 2001.Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Administracao.html?id=qmnOZwEACAAJ&redir_esc=y Acesso em: 20 nov. 2024.DRUCKER, P. F. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUARTE, J.; VARGAS, L. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.https://www.scielo.br/j/rae/a/Hc6z3fHDnxLfHCx6KFDMZqK/ Acesso em: 07 dez. 2024.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.** New York: HarperCollins, 2006. https://books.google.com/books/about/Intellectual_Capital.html?id=fJWgQgAACAAJ Acesso em: 07 dez. 2024.

FERNANDES, G.; LIMA, H. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** Local de publicação: Editora W, 2020.https://www.researchgate.net/publication/45515717_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHO Acesso em: 07 dez. 2024.

FERREIRA, G.; LIMA, H. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Práticas.** Rio de Janeiro: Editora W, 2020.https://www4.fag.edu.br/editora-fasul/e-books/livro31.pdf

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ideias/article/download/8649420/15975/27891 Acesso em: 20 nov. 2024.

FREITAS, M. E. **Comunicação interna: ferramenta estratégica de gestão.** São Paulo: Atlas, 2007.https://www.researchgate.net/publication/365346399_Gestao_da_comunicacao_interna_como_ferramenta_estrategica_organizacional Acesso em: 07 dez. 2024.

GALBRAITH, J. R. **Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process.** San Francisco: Jossey-Bass,

2002.https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5703/50/L-G-0000570350-0002382415.pdf Acesso em: 07 dez. 2024.

GARCIA, A. C. **Qualificação da mão de obra: um desafio para o Brasil. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,** v. 18, n. 2, p. 45-60, 2022.https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/issue/view/74 Acesso em: 07 dez. 2024.

_____. **A Escassez de Mão de Obra Qualificada no Brasil.** São Paulo: Editora XYZ, 2022.Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/escassez-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-atingiu-81-em-2022-diz-pesquisa/ Acesso em: 20 nov. 2024._____. A Escassez de Mão de Obra Qualificada no Brasil. São Paulo: Editora XYZ, 2022.

GARCIA, M. R. **O Impacto da Qualificação Profissional no Mercado de Trabalho Brasileiro**. São Paulo: Editora Atlas, 2022. Disponível em: https://cede.uff.br/wp-content/uploads/sites/251/2022/02/TD-167-MACIEL-F.-ROCHA-R.-2021.-Impactos-da-Educacao-Profissional-no-Mercado-de-Trabalho-Brasileiro.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

GARVIN, D. A. **Construção da organização que aprende.** In: Gestão Do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Gest%C3%A3o+do+conhecimento&author=Garvin+D.+A.&publication_year=2001 Acesso em: 20 nov. 2024.

GARVIN, David A. **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work.** Boston: Harvard Business Press, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.Disponível em: https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

GOLDSTEIN, Irwin L.; FORD, J. Kevin. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation.** 4. ed. Belmont: Wadsworth Publishing, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8074335/mod_resource/content/3/Inteligencia%20Social%20-%20Daniel%20Goleman.pdf Acesso em: 20 nov. 2024.

HANSEN, M. T.; NAHAPIET, J. **Managing Knowledge Networks.** California Management Review, v. 41, n. 3, p. 45-62, 2009.

HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company,** 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Work_and_the_Nature_of_Man.html?id=0nZCAAAAIAAJ&redir_esc=y Acesso em: 20 nov. 2024.HERZBERG, F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man.** Cleveland: World Publishing Company, 1968.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M. **Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation.** Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 479-491, 2001.

HOEFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.** Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1980.

HOLTOM, Bruce C.; LIDEN, Robert C.; GILSON, Liza L. **Theoretical considerations for defining and measuring employee withdrawal. International Journal of Selection and Assessment,** v. 13, n. 3, p. 116-127, 2005. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2005.00315.x. Acesso em: 20 nov. 2024.

HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. **The social scientific study of leadership: Quo vadis?** Journal of Management, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estudo sobre Mercado de Trabalho e Qualificação Profissional.** Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br . Acesso em: 20 nov. 2024.Disponível em: Acesso em: 20 nov. 2024.INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estudo sobre Mercado de Trabalho e Qualificação Profissional. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

JONES, O.; SAGE, D. **Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction.** New York: Oxford University Press, 2016.

KALEV, A.; DOBBIN, F.; KELLY, E. **Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies.** American Sociological Review, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**. Boston: Harvard Business Review Press, 1993.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs: the four levels.** 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257496612_Evaluating_Training_Programs_The_Four_Levels_Donald_L_Kirkpatrick_Berrett-Koehler_Publishers_San_Francisco_CA_1996_229_pp Acesso em: 20 nov. 2024.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1996.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view Acesso em: 20 nov. 2024.

LAWLER, E. E., & Worley, C. G. (2006). **Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness.** Jossey-Bass.

LAWLER, E. E.; MCGOWAN, J. **From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

LICHTENTHALER, U. **Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes**. Academy of Management Journal, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LIEBOWITZ, Jay. **Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management**. New York: CRC Press, 2005.

LUZ, T. R.; OLIVEIRA, F. M.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Clima organizacional: uma análise de sua influência nas práticas de gestão de pessoas**. Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 12, n. 1, p. 81-94, 2012.

MAGER, R. F. **Medindo os Objetivos de Ensino ou "conseguiu um par adequado?"**. Tradução de Maria Ângela Almeida. Porto Alegre: Globo, 1977. Disponível em: https://doceru.com/doc/1v8100. Acesso em: 20 nov. 2024.

MALHOTRA, Yogesh. **Knowledge Management for Competitive Advantage During Economic Crisis**. Hershey, PA: IGI Global, 2016.

MARQUARDT, Michael. **Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning**. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2018.

MARQUES, A. L.; LACERDA, T. O.; LIMA, L. M. **Clima Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Telecomunicações**. Revista Ciências Administrativas, v. 25, n. 2, p. 314-332, 2019.

MARTINS, L. C.; CARVALHO, V. S. **Clima Organizacional: Um Estudo sobre os Fatores que Influenciam a Percepção dos Colaboradores em uma Empresa de Tecnologia da Informação**. Revista de Administração da UFSM, v. 8, n. 3, p. 402-417, 2015.

MARX, Scott B.; DIXON, Nancy W. **Creating a Learning Culture: Strategy, Technology, and Practice**. New York: Cambridge University Press, 2012.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

MASLOW, A. H. **A teoria da motivação humana**. Harvard Business Review, v. 21, n. 3, p. 30-45, 1943.

MATTAR, F. F. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCINERNEY, C. R.; KETTINGER, W. J. **Fundamentals of Knowledge Management**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.

MINAYO, Maria de Souza. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 28. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/FgpDFKSpjsybVGMj4QK6Ssv/. Acesso em: 20 nov. 2024.

MINTZBERG, H. **Organização e poder: por uma teoria geral da gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, S. **A construção do conhecimento: a relação entre a teoria e a prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

_____. **A Psicologia Social**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

_____. **A Representação Social: Um Teorema e Suas Aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Organizational frame bending: Principles for managing reorientation**. Academy of Management Executive, v. 3, n. 3, p. 194-204, 1989.

NKOMO, S. M.; COX Jr, T. **Diverse identities in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

7. APÊNDICE

DIÁRIOS DE OBSERVAÇÃO

Diário de Pesquisa - Observação 10 dias antes do treinamento em prevenção de incêndio

Título do Diário: Observação Pré-Treinamento de Prevenção de Incêndio
Local: Restaurante
Período de Observação: 1 a 10 de novembro de 2023
Setores Observados: Cozinha, Churrasqueira e Preparo de Marmitex

1. Data e Horário das Observações

- **Data**: 1 a 10 de outubro de 2023
- **Horário**: 11h às 15:30 h

2. Objetivo da Observação

Avaliar as rotinas diárias dos colaboradores e identificar possíveis situações de risco ou descuido relacionadas à prevenção de incêndios nos setores de cozinha, churrasqueira e preparo de marmitex. O objetivo é observar o nível de conscientização dos colaboradores sobre práticas seguras e prevenção de incêndios, a fim de identificar a necessidade de um treinamento específico de acordo com a Instrução Técnica N° 17 sobre Brigada de Incêndio.

3. Descrição dos Participantes

Os colaboradores observados durante este período foram:

- **Cozinha**: 10 colaboradores responsáveis pelo preparo dos pratos principais.
- **Churrasqueira**: 2 colaboradores que operam diretamente o fogo e manipulam equipamentos de alta temperatura.
- **Preparo de Marmitex**: 3 colaboradores encarregados da montagem e embalagem das marmitas, que trabalham em proximidade com a cozinha e churrasqueiras.

4. Contexto das Observações

As observações foram realizadas durante horários de maior fluxo, com foco em identificar hábitos inseguros e rotinas que possam aumentar o risco de incêndios. Foram considerados fatores como armazenamento de materiais inflamáveis,

manuseio de equipamentos e o comportamento dos colaboradores frente a situações de possível risco de incêndio.

5. Detalhamento das Situações Observadas

1ª Observação - Cozinha:

Observou-se que, frequentemente, os colaboradores deixavam panos de limpeza próximos ao fogão e outros pontos quentes. Embora fosse comum o uso de panos para limpeza rápida, sua proximidade às chamas representava um risco considerável de incêndio. Além disso, alguns colaboradores negligenciaram a verificação dos fogões antes de se afastar, deixando-os ligados por períodos breves enquanto se dedicavam a outras tarefas. Notou-se que a área de gás e os extintores estavam acessíveis, mas faltava atenção ao uso correto dos mesmos em caso de necessidade.

2ª Observação - Churrasqueira:

No setor da churrasqueira, os colaboradores mostraram falta de atenção quanto ao armazenamento de produtos inflamáveis, como óleo e álcool de cozinha, que eram deixados perto do carvão e das chamas. Observou-se que, ao acender a churrasqueira, os colaboradores não se certificavam de que não houvesse objetos próximos ao fogo, o que representava um risco considerável de acidente. Além disso, durante o manuseio da carne na grelha, não havia um uso adequado de luvas ou aventais resistentes ao calor, o que aumenta o risco de queimaduras e incidentes com fogo. A limpeza das grelhas era feita com produtos químicos que, se mal utilizados, podem gerar reações perigosas perto do fogo.

3ª Observação - Preparo de Marmitex:

O setor de preparo de marmitex demonstrou menor risco direto, porém, alguns descuidos também foram observados. Colaboradores frequentemente manipulavam embalagens plásticas e papelão próximo à cozinha, e esses materiais inflamáveis eram armazenados sem muita organização. Ao final do expediente, restos de comida e embalagens eram deixados em lixeiras próximas a áreas de calor, o que representa um risco potencial caso algo se inflame. Notou-se também que o acesso aos extintores de incêndio não estava desobstruído, e os colaboradores pareciam desconhecer sua localização exata e funcionamento.

Sessões de Avaliação de Risco:

Durante a observação, foi identificado que os colaboradores não demonstravam uma rotina de avaliação de riscos e prevenção de incêndios. Muitos não tinham conhecimento sobre o uso de extintores, nem sobre procedimentos básicos em caso de incêndio. Percebeu-se a ausência de uma cultura preventiva que incentivasse os colaboradores a manterem o ambiente seguro e organizado quanto a riscos de incêndio.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

A observação mostrou uma clara necessidade de treinamento em prevenção de incêndio, especialmente pela falta de conscientização e pelo armazenamento inseguro de materiais inflamáveis próximos a fontes de calor. A ausência de práticas de segurança, como a verificação constante dos equipamentos e o uso adequado de EPIs resistentes ao calor, aumenta o risco de acidentes e evidencia a importância do treinamento para uma brigada de incêndio no restaurante. A informalidade e a falta de protocolos de segurança indicam a necessidade de implementar medidas preventivas, além de conscientizar os colaboradores sobre o impacto de suas ações na segurança do ambiente de trabalho.

7. Conclusão e Recomendações

Conclui-se que o treinamento em prevenção de incêndios é essencial para os colaboradores do restaurante, especialmente nos setores de cozinha e churrasqueira, onde o risco é mais elevado. A implementação de práticas seguras, como o correto armazenamento de materiais inflamáveis, a manutenção de áreas desobstruídas e o uso de equipamentos de segurança, é fundamental para minimizar o risco de acidentes. Recomenda-se a realização de um treinamento específico de acordo com a Instrução Técnica N° 17 para a brigada de incêndio, com ênfase na utilização de extintores e na evacuação segura. Além disso, sugere-se a criação de um protocolo de segurança contra incêndios para promover uma cultura de prevenção e responsabilidade entre os colaboradores.

Diário de Pesquisa - Dia do treinamento em prevenção de incêndio

Título do Diário: Observação do Treinamento em Prevenção de Incêndio
Data do Treinamento: 11 de novembro de 2023
Instrutor Responsável: Técnico em segurança do trabalho
Setores Participantes: Cozinha, Churrasqueira e Preparo de Marmitex

1. Data e Horário das Observações

- **Data**: 11 de novembro de 2023
- **Horário**: 15:30 às 17:30

2. Objetivo da Observação

Observar a condução do treinamento de prevenção de incêndio, com foco na participação, no engajamento e nas reações dos colaboradores dos setores de cozinha, churrasqueira e preparo de marmitex. Avaliar o nível de interesse e de compreensão dos colaboradores sobre as orientações e práticas, bem como identificar dúvidas e a interação com o instrutor.

3. Descrição dos Participantes

- **Instrutor**: Profissional com especialização em segurança do trabalho, responsável por ministrar o treinamento de prevenção de incêndio e orientar os colaboradores em práticas seguras.
- **Colaboradores Participantes**:
    - **Cozinha**: 10 colaboradores responsáveis pelo preparo dos pratos.
    - **Churrasqueira**: 2 colaboradores diretamente envolvidos com fogo e calor intenso.
    - **Preparo de Marmitex**: 3 colaboradores, com foco na embalagem e manuseio de produtos prontos.

4. Contexto das Observações

O treinamento foi dividido em uma parte teórica e outra prática. Na primeira parte, o instrutor explicou conceitos básicos de prevenção de incêndio, a importância de práticas seguras no ambiente de trabalho e as normas estabelecidas pela Instrução Técnica N° 17. A segunda parte incluiu uma prática supervisionada, onde os colaboradores aprenderam a utilizar extintores, a agir em caso de incêndio e a manter as áreas organizadas e desobstruídas.

5. Detalhamento das Situações Observadas

Início do Treinamento - Parte Teórica:

O instrutor iniciou com uma apresentação sobre os tipos de incêndio, as causas mais comuns em ambientes de alimentação e a importância da prevenção. Os colaboradores ouviram atentamente, e a maioria demonstrou interesse ao longo da explicação inicial. O instrutor destacou as boas práticas de armazenamento de materiais inflamáveis e os cuidados ao usar equipamentos de alta temperatura. Alguns colaboradores, especialmente da cozinha, fizeram perguntas relevantes sobre situações específicas do dia a dia, demonstrando uma preocupação genuína com a segurança.

Parte Prática - Utilização de Extintores e Procedimentos de Evacuação:

Na parte prática, os colaboradores foram instruídos sobre o uso correto dos extintores de incêndio e os procedimentos de evacuação. Cada colaborador teve a oportunidade de manusear um extintor, sob orientação do instrutor, e praticar como agir em caso de fogo. Observou-se que a equipe da churrasqueira mostrou grande interesse nessa parte, já que lidam diretamente com fontes de calor intenso. Colaboradores da cozinha também demonstraram engajamento e apreço pela prática, que trouxe uma sensação de segurança e preparo para situações de emergência.

Perguntas e Esclarecimento de Dúvidas:

O instrutor abriu um espaço para perguntas ao final de cada sessão. Os colaboradores do setor de marmitex perguntaram sobre o armazenamento seguro de materiais descartáveis e embalagens, enquanto os colaboradores da cozinha tiraram dúvidas sobre o uso de panos e objetos próximos a fontes de calor. As perguntas mostraram uma percepção mais crítica das práticas diárias e revelaram uma conscientização sobre os riscos envolvidos nas rotinas. O instrutor esclareceu cada dúvida com exemplos práticos, o que ajudou a reforçar o entendimento.

Interação e Engajamento com o Instrutor:

O engajamento foi positivo em todos os setores. Os colaboradores interagiram bem com o instrutor e mostraram interesse em aprender as práticas de segurança. Os colaboradores mais experientes, especialmente do setor de churrasqueira, compartilharam experiências e deram sugestões de como poderiam

melhorar as rotinas para maior segurança. Houve um clima de colaboração e respeito mútuo, com os colaboradores contribuindo para um ambiente de aprendizado produtivo.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

O treinamento revelou-se essencial para elevar o nível de conscientização dos colaboradores sobre práticas seguras e prevenção de incêndio. O engajamento dos colaboradores foi significativo, e a oportunidade de participar ativamente do treinamento ajudou a reforçar a importância do tema. A interação entre os setores e o instrutor foi enriquecedora, contribuindo para uma compreensão mais profunda das responsabilidades individuais e coletivas. Observou-se que a equipe passou a ver a segurança como um aspecto fundamental do trabalho e não apenas como uma obrigação adicional.

7. Conclusão e Recomendações

O treinamento em prevenção de incêndio foi bem-sucedido, com alto engajamento e participação dos colaboradores. É recomendável que o restaurante mantenha um programa contínuo de capacitação e conscientização em segurança, realizando revisões periódicas e simulados para reforçar o aprendizado. Também seria benéfico designar um colaborador de cada setor como responsável por observar e incentivar práticas seguras diariamente, criando um compromisso coletivo com a prevenção. Esse treinamento, além de preparar a equipe para situações de emergência, fortaleceu o senso de segurança e união, impactando positivamente o ambiente de trabalho.

Diário de Pesquisa - Observação dos 10 dias após o treinamento em prevenção de incêndio

Título do Diário: Observação Pós-Treinamento em Prevenção de Incêndio
Local: Restaurante
Período de Observação: 10 dias após o treinamento 12 a 22 de novembro de 2023
Setores Observados: Cozinha, Churrasqueira e Preparo de Marmitex

1. Data e Horário das Observações

- **Datas**: 12 a 22 de novembro de 2023
- **Horário de Observação**: Diversos horários ao longo do expediente, com registros em turnos variados.

2. Objetivo da Observação

Avaliar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no treinamento de prevenção de incêndio, observando as melhorias nas práticas de segurança, o comportamento preventivo dos colaboradores e o impacto do treinamento na organização e limpeza dos setores. Identificar também se os colaboradores mantêm o engajamento e a conscientização adquiridos durante o treinamento.

3. Descrição dos Participantes

- **Colaboradores da Cozinha**: 10 profissionais responsáveis pela preparação dos pratos, com alto uso de fogões, fornos e eletrodomésticos aquecidos.
- **Colaboradores da Churrasqueira**: 2 profissionais que lidam diretamente com carvão e fogo aberto.
- **Colaboradores do Preparo de Marmitex**: 3 profissionais, com foco no manuseio de alimentos prontos e embalagem para entrega.

4. Contexto das Observações

Após o treinamento, foi realizada uma observação detalhada para identificar melhorias práticas nos procedimentos de segurança e verificar a implementação de práticas preventivas. A equipe foi monitorada quanto à organização, ao manuseio de equipamentos inflamáveis e ao comportamento em relação à prevenção de incêndios.

5. Detalhamento das Situações Observadas

Dias 1 a 3 - Mudanças Iniciais e Ajustes

Nos primeiros dias após o treinamento, foi perceptível que os colaboradores estavam se esforçando para aplicar as novas práticas de segurança. Na cozinha, os colaboradores começaram a organizar os panos e materiais inflamáveis em áreas distantes dos fogões, minimizando riscos. O setor de churrasqueira também implementou melhorias, como manter um extintor de incêndio próximo e desobstruído para fácil acesso em caso de necessidade. No setor de preparo de

marmitex, os colaboradores começaram a organizar as embalagens e materiais de plástico em áreas ventiladas e longe de equipamentos quentes.

Dias 4 a 6 - Consolidação das Práticas de Segurança

A partir do quarto dia, observou-se uma adaptação mais natural dos colaboradores às práticas de segurança. Na cozinha, foi notável uma melhoria na limpeza e organização dos espaços ao final de cada turno. Extintores foram checados diariamente para garantir sua disponibilidade, e todos os colaboradores pareciam comprometidos em manter as áreas desobstruídas e seguras. Na churrasqueira, os colaboradores começaram a implementar rodízios para verificar a segurança do ambiente e reduzir a possibilidade de sobrecarga de equipamentos de aquecimento. No preparo de marmitex, os colaboradores começaram a utilizar um sistema de organização de embalagens que reduziu o acúmulo de materiais plásticos próximos a fontes de calor.

Dias 7 a 9 - Fortalecimento do Comportamento Preventivo e Engajamento

No final da primeira semana, notou-se um nível mais alto de responsabilidade e atenção. Os colaboradores estavam mais conscientes sobre as práticas de segurança, demonstrando engajamento com o ambiente de trabalho seguro. Na cozinha, o uso de dispositivos inflamáveis era feito com maior cautela, e os colaboradores começaram a desenvolver práticas preventivas entre si, alertando colegas sobre eventuais descuidos. Na churrasqueira, os colaboradores realizaram verificações regulares nos equipamentos, e o setor mostrava-se mais organizado e seguro, com redução de itens potencialmente inflamáveis. No preparo de marmitex, os colaboradores mantinham a organização do espaço, com embalagens e materiais devidamente armazenados longe de fontes de calor.

Dia 10 - Observação Final e Consolidação das Práticas

No décimo dia, os colaboradores pareciam ter adotado as novas práticas de segurança como parte de sua rotina. Na cozinha, todos os colaboradores mostraram estar habituados a manter o ambiente limpo e desobstruído, com foco em evitar riscos de incêndio. No setor de churrasqueira, os procedimentos de segurança foram seguidos de maneira espontânea, e os colaboradores demonstravam maior familiaridade com as práticas preventivas. No preparo de marmitex, a equipe continuava a manter as práticas de organização e armazenagem seguras, evitando o acúmulo de materiais inflamáveis em áreas de risco.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

O treinamento em prevenção de incêndio teve um impacto positivo na rotina e na segurança do restaurante. A equipe incorporou práticas preventivas e, após os ajustes iniciais, manteve-se engajada e comprometida em reduzir riscos de incêndio. Notou-se uma valorização do ambiente seguro e uma maior cooperação entre os setores para promover a segurança coletiva. Cada setor adaptou os aprendizados de maneira eficaz, contribuindo para um ambiente de trabalho mais organizado e seguro.

7. Conclusão e Recomendações

Após dez dias de observação, é evidente que o treinamento em prevenção de incêndio contribuiu significativamente para a segurança e o ambiente organizacional do restaurante. Recomenda-se a continuidade de programas de capacitação em segurança, com a realização de simulações periódicas de emergência para reforçar as práticas aprendidas. A implementação de um sistema de verificação semanal dos equipamentos de segurança e a promoção de encontros entre os colaboradores para revisar as práticas preventivas podem ajudar a manter o alto nível de segurança e engajamento observado.

A aplicação prática do treinamento refletiu-se em melhorias nos setores observados, mostrando que os colaboradores valorizam e implementam capacitações que favorecem o ambiente de trabalho seguro e colaborativo.

Diário de Pesquisa - Observação dos 10 Dias Antes do Encontro Terapêutico: Autoavaliação de Capacidades Pessoais e Qualidades

Título do Diário: Observação Pré-Encontro Terapêutico sobre Autoavaliação
Tema do Encontro: Autoavaliação das Capacidades Pessoais e Qualidades
Profissional: Psicóloga, Pós-Graduada em Terapia Cognitivo-Comportamental e Análise do Comportamento Aplicado
Local: Restaurante
Período de Observação: 10 dias antes do encontro 5 a 14 de fevereiro de 2024

Setores Observados: Cozinha, Churrasqueira, Atendimento e Preparação de Marmitex

1. Data e Horário das Observações

- **Datas**: 10 dias antes do encontro 5 a 14 de fevereiro de 2024
- **Horário de Observação**: Diversos horários ao longo do expediente, com registros em turnos variados.

2. Objetivo da Observação

Preparar uma base de observação sobre o comportamento, a autoestima e a capacidade de autoavaliação dos colaboradores nos setores do restaurante. O objetivo é identificar pontos de dificuldade ou insegurança, habilidades já reconhecidas e áreas onde os colaboradores podem ter baixa percepção de suas capacidades. Essas observações servirão como referência para o encontro terapêutico com foco na autoavaliação.

3. Descrição dos Participantes

- **Colaboradores da Cozinha**: 10 profissionais responsáveis pela preparação de pratos e execução de tarefas com alta exigência de habilidades técnicas e organização.
- **Churrasqueiros**: 2 profissionais que lidam com o preparo de carnes e com o uso de fogo aberto, exigindo habilidade e cuidado.
- **Garçons**: 4 profissionais encarregados do atendimento ao cliente, responsáveis pela entrega de pedidos e pela comunicação com a cozinha.
- **Atendentes de Marmitex**: 3 profissionais com foco no manuseio e montagem dos pedidos para viagem, com tarefas que exigem rapidez e precisão.
- **Caixa**: 1 profissional responsável pelo fechamento de contas e transações financeiras, exigindo habilidades em atendimento e organização.

4. Contexto das Observações

Durante os dias que antecedem o encontro terapêutico, foram observadas situações que permitem compreender como os colaboradores percebem suas capacidades e qualidades no ambiente de trabalho. Foram monitorados comportamentos de segurança, atenção ao detalhe, interação entre os colegas e

como cada profissional lida com elogios e feedbacks. Esse contexto ajudará a psicóloga a personalizar o encontro com foco na autoavaliação.

5. Detalhamento das Situações Observadas

Dias 1 a 3 - Primeiras Impressões e Observação da Segurança em Tarefas

Nos primeiros dias de observação, os colaboradores apresentaram comportamento focado na execução das tarefas, mas mostraram dificuldade em reconhecer e valorizar suas habilidades. Na cozinha, muitos profissionais estavam excessivamente autocríticos em relação a pequenos erros, o que os deixava ansiosos e inseguros, mesmo sendo tecnicamente competentes. Os churrasqueiros demonstraram habilidades sólidas, mas evitavam se destacar, minimizando suas qualidades e atribuindo suas capacidades à “simples experiência”. Os atendentes de marmitex tinham dificuldade em valorizar o próprio desempenho, especialmente nas tarefas que exigiam rapidez, como se fossem menos complexas. Os garçons mostraram-se proativos, mas hesitantes ao receber elogios, muitas vezes desvalorizando suas contribuições. A caixa, por sua vez, revelou insegurança ao interagir com clientes, muitas vezes buscando validação de outros colegas sobre suas decisões.

Dias 4 a 6 - Análise de Interações e Feedbacks

A maneira como os colaboradores recebiam feedbacks e interagiam entre si refletiu suas capacidades de autoavaliação. Na cozinha, muitos profissionais aceitavam elogios com desconforto, rindo ou desvalorizando o próprio trabalho. Esse comportamento indicava uma dificuldade em reconhecer suas qualidades. Os churrasqueiros mostraram confiança em tarefas técnicas, mas tendiam a se comparar negativamente com os colegas. Nos atendentes de marmitex, alguns profissionais aceitavam feedbacks, mas sem demonstrar valorização clara das próprias qualidades ou melhorias, indicando uma visão limitada sobre suas capacidades. Os garçons apresentavam uma postura aberta a feedbacks, mas frequentemente subestimavam suas contribuições, o que evidenciou a necessidade de trabalhar a autoimagem de forma mais estruturada.

Dias 7 a 9 - Reações a Desafios e Situações de Pressão

Nos dias que antecederam o final da observação, foi notável como os colaboradores reagiam a situações desafiadoras. Na cozinha, alguns profissionais

mostraram comportamentos defensivos em situações de pressão, justificando atrasos ou erros, indicando insegurança em relação às competências. Os churrasqueiros demonstraram confiança ao trabalhar em condições adversas, mas hesitavam em adotar novos métodos, duvidando de sua capacidade de adaptação. Atendentes de marmitex revelaram certa autoconfiança ao montar pedidos rapidamente, mas mostraram-se inseguros ao lidar com um aumento repentino na demanda. Os garçons, mesmo em momentos de pressão, mantiveram-se focados, mas manifestaram ansiedade quando desafiados a lidar com clientes mais exigentes. A caixa frequentemente se mostrava nervosa ao manusear dinheiro, revelando insegurança em sua capacidade de realizar as transações corretamente.

Dia 10 - Observação Final e Expectativas para o Encontro

No último dia de observação, registraram-se conversas sobre o próximo encontro terapêutico. Os colaboradores pareceram interessados, mas um pouco inseguros sobre o processo de autoavaliação. Na cozinha, havia comentários sobre a dificuldade de avaliar as próprias qualidades, indicando que muitos profissionais ainda não reconheciam seu valor. Os churrasqueiros expressaram curiosidade, mas sem clareza sobre o que discutir. Atendentes de marmitex mostraram ansiedade e expectativa positiva, indicando disposição para explorar melhor suas capacidades pessoais e profissionais. Os garçons mencionaram a importância do autoconhecimento para o desempenho nas interações com os clientes, enquanto a caixa demonstrou esperança de que o encontro a ajudaria a sentir-se mais confiante em suas funções.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

A observação dos 10 dias revelou uma necessidade clara de apoio para que os colaboradores possam reconhecer e valorizar suas capacidades pessoais. O comportamento reservado diante de elogios, o desconforto com feedbacks e a dificuldade em identificar as próprias qualidades indicam que muitos colaboradores têm baixa autoestima profissional. O encontro terapêutico com a psicóloga deve focar em ajudar os profissionais a perceberem suas forças e a se tornarem mais seguros, o que pode impactar positivamente o ambiente de trabalho e suas interações.

7. Conclusão e Recomendações

É recomendável que o encontro terapêutico inclua atividades de autorreflexão e exercícios práticos para fortalecer a percepção de valor dos colaboradores em relação às suas próprias qualidades. A psicóloga pode utilizar técnicas de terapia cognitivo-comportamental para apoiar o desenvolvimento de uma autoimagem positiva, ajudando cada profissional a reconhecer e valorizar suas contribuições. O acompanhamento psicológico continuado também pode ser benéfico para reforçar essa mudança de percepção e garantir um ambiente de trabalho mais colaborativo e autoconfiante.

Diário de Pesquisa - Dia do Encontro Terapêutico: Autoavaliação de Capacidades Pessoais e Qualidades

Título do Diário: Encontro Terapêutico sobre Autoavaliação
Tema do Encontro: Autoavaliação das Capacidades Pessoais e Qualidades
Profissional: Psicóloga, Pós-Graduada em Terapia Cognitivo-Comportamental e Análise do Comportamento Aplicado
Local: Restaurante
Data: 15 de fevereiro de 2024

1. Contexto do Encontro

O encontro terapêutico foi organizado com o objetivo de promover a autoavaliação das capacidades pessoais e qualidades dos colaboradores do restaurante. Após um período de observação de 10 dias, que evidenciou a necessidade de fortalecer a autoestima e a percepção de habilidades, a psicóloga preparou uma abordagem personalizada para atender as necessidades dos participantes.

2. Participantes do Encontro

- **Colaboradores da Cozinha**: 10 profissionais
- **Churrasqueiros**: 2 profissionais
- **Garçons**: 4 profissionais
- **Atendentes de Marmitex**: 3 profissionais
- **Caixa**: 1 profissional

Total de participantes: 20 colaboradores.

3. Descrição do Encontro

Horário de Início: 15:30

Duração: Aproximadamente 2 horas

O encontro começou com a psicóloga fazendo uma breve apresentação sobre o tema e os objetivos da sessão. Em seguida, foram realizadas atividades práticas que incentivaram os colaboradores a refletirem sobre suas capacidades pessoais. A abordagem foi descontraída, o que ajudou a criar um ambiente seguro e acolhedor.

4. Atividades Realizadas

1. **Dinâmica de Abertura**: Os participantes foram convidados a compartilhar uma qualidade pessoal que valorizavam. Esta atividade inicial ajudou a quebrar o gelo e incentivou a interação entre os colaboradores.
2. **Exercício de Reflexão**: Os colaboradores receberam um questionário para autoavaliação, onde puderam listar suas habilidades e experiências positivas no trabalho. Isso estimulou a identificação de pontos fortes e a construção de uma visão mais positiva sobre si mesmos.
3. **Feedback em Grupo**: Após a autoavaliação, os participantes foram divididos em pequenos grupos para discutir as respostas e compartilhar suas percepções. Essa atividade promoveu a empatia e ajudou os colaboradores a reconhecerem qualidades uns nos outros, reforçando a ideia de que todos têm habilidades valiosas.
4. **Atividades de Role-Playing**: A psicóloga introduziu situações hipotéticas relacionadas ao trabalho, onde os colaboradores puderam aplicar suas habilidades em cenários práticos. Essa atividade possibilitou a vivência de situações desafiadoras e o fortalecimento da confiança em suas capacidades.

5. Engajamento da Equipe

O engajamento da equipe foi notável ao longo do encontro. Os colaboradores mostraram-se participativos e dispostos a compartilhar suas experiências e sentimentos. As dinâmicas e exercícios foram bem recebidos, com muitos colaboradores expressando gratidão pela oportunidade de se conhecerem melhor.

Destaques:

- Os garçons se mostraram particularmente animados e interativos, frequentemente elogiando uns aos outros, o que elevou a autoestima do grupo.
- Na cozinha, os profissionais foram receptivos às discussões e apresentaram uma disposição maior para se reconhecerem mutuamente.
- Os atendentes de marmitex mostraram-se curiosos e engajados nas atividades, revelando habilidades que não haviam sido previamente reconhecidas.

6. Interação com a Psicóloga

A psicóloga conduziu o encontro de maneira empática, incentivando a participação ativa de todos. Ao responder às perguntas e esclarecer dúvidas, ela conseguiu desmistificar a ideia de autoavaliação, tornando-a um processo positivo e enriquecedor.

Os colaboradores se sentiram à vontade para discutir suas inseguranças e reconheceram a importância da autoavaliação como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. A presença da psicóloga foi fundamental para guiar a conversa e promover um espaço seguro para a expressão de sentimentos.

7. Conclusão do Encontro

Ao final do encontro, a psicóloga fez um resumo das atividades e reforçou a importância da autoavaliação contínua. Todos foram incentivados a manter um diário pessoal de reflexões, onde poderiam registrar suas conquistas e desafios, contribuindo para o fortalecimento da autoestima ao longo do tempo.

O encontro terminou com uma mensagem positiva e motivacional, destacando que a valorização das capacidades pessoais é essencial para o crescimento e desenvolvimento profissional. Os colaboradores saíram do encontro com uma nova perspectiva sobre si mesmos, prontos para aplicar os aprendizados em suas rotinas diárias.

8. Expectativas para o Futuro

O sucesso do encontro terapêutico gerou expectativas positivas entre os colaboradores, que se mostraram mais abertos a explorar suas habilidades e qualidades. Sugestões foram feitas para encontros futuros, com a proposta de continuar o trabalho de autoavaliação e desenvolvimento pessoal, visando um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivado.

Diário de Pesquisa - 10 Dias Após o Encontro Terapêutico: Autoavaliação de Capacidades Pessoais e Qualidades

Título do Diário: Reflexões Pós-Encontro Terapêutico
Tema do Encontro: Autoavaliação das Capacidades Pessoais e Qualidades
Profissional: Psicóloga, Pós-Graduada em Terapia Cognitivo-Comportamental e Análise do Comportamento Aplicado
Local: Restaurante
Data: 16 a 25 de fevereiro de 2024

1. Contexto do Acompanhamento

Passados 10 dias do encontro terapêutico, o foco deste diário é observar as mudanças comportamentais e a aplicação dos aprendizados na rotina dos colaboradores do restaurante. A intenção é avaliar se as reflexões e dinâmicas propostas durante o encontro tiveram impacto no ambiente de trabalho e na autoavaliação dos participantes.

2. Observações Gerais

Os colaboradores mostraram-se mais abertos a conversas sobre suas habilidades e qualidades. O clima no ambiente de trabalho ficou mais positivo, e notou-se um aumento na disposição e motivação entre as equipes.

3. Observações por Setor

- **Cozinha (10 profissionais)**:
    - Os colaboradores estão demonstrando mais proatividade ao reconhecer e valorizar suas habilidades, o que gerou um ambiente mais colaborativo.

    - Notou-se um aumento nas trocas de feedback positivo entre os membros da equipe, onde cada um elogia o trabalho do outro, promovendo um espírito de equipe mais forte.
- **Churrasqueiros (2 profissionais)**:
    - Os churrasqueiros começaram a se comunicar mais abertamente sobre suas experiências e a compartilhar dicas e técnicas entre si.
    - Eles relataram sentir-se mais confiantes em suas habilidades, resultando em um serviço mais eficiente e com melhor apresentação dos pratos.
- **Garçons (4 profissionais)**:
    - A equipe de garçons demonstrou um notável aumento na empatia durante o atendimento ao cliente, refletindo a autoavaliação que realizaram no encontro.
    - A interação com os clientes tornou-se mais amigável e natural, resultando em feedbacks positivos sobre o atendimento.
- **Atendentes de Marmitex (3 profissionais)**:
    - As atendentes mostraram-se mais engajadas nas atividades do dia a dia e começaram a sugerir melhorias no processo de atendimento, reforçando a confiança em suas capacidades de contribuir para o funcionamento do restaurante.
    - O trabalho em equipe entre as atendentes melhorou, com mais trocas de informações e auxílio mútuo.
- **Caixa (1 profissional)**:
    - O caixa relatou sentir-se mais seguro em lidar com as transações e na interação com os clientes, aplicando as técnicas de autoavaliação discutidas no encontro.
    - Além disso, o profissional começou a identificar e trabalhar melhor suas habilidades de gestão de tempo, melhorando a eficiência nas filas de atendimento.

4. Impactos Observados

- **Clima Organizacional**: O ambiente de trabalho está mais leve e colaborativo. As interações entre os colaboradores mostraram-se mais positivas, refletindo a valorização mútua e o reconhecimento das capacidades pessoais.
- **Motivação e Engajamento**: A autoavaliação trouxe um novo olhar sobre si mesmos, resultando em maior motivação para a realização das atividades diárias. Os colaboradores mostraram-se mais dispostos a participar de novas iniciativas e discussões.
- **Capacidades de Comunicação**: A habilidade de comunicar e expressar ideias cresceu entre os colaboradores. O sentimento de pertencimento e valorização aumentou a disposição para resolver problemas em conjunto.

5. Feedback dos Colaboradores

Alguns colaboradores foram entrevistados para compreender como se sentiram após o encontro:

- **Garçon 1**: "A autoavaliação me ajudou a ver que sou capaz de muito mais do que pensava. Estou mais confiante ao atender os clientes."
- **Churrasqueiro 1**: "A equipe está mais unida, estamos sempre conversando sobre como podemos melhorar. Sinto que meu trabalho é mais valorizado."
- **Atendente de Marmitex 1**: "Me sinto mais à vontade para falar e propor mudanças. O encontro foi realmente um divisor de águas."

6. Conclusão e Expectativas Futuras

O acompanhamento após 10 dias do encontro terapêutico demonstrou que a autoavaliação pode ter um impacto significativo na percepção que os colaboradores têm sobre si mesmos e sobre suas funções no restaurante. As melhorias observadas no clima organizacional, na comunicação e no engajamento geraram um ambiente mais positivo e produtivo.

O próximo passo será planejar novos encontros ou atividades que continuem promovendo a valorização das capacidades pessoais, a fim de manter o entusiasmo e a motivação da equipe, reforçando a cultura de desenvolvimento e reconhecimento no restaurante.

Diário de Pesquisa - 10 Dias Antes do Encontro sobre Ginástica Laboral e Saúde do Trabalhador

Título do Diário: Preparação para o Encontro sobre Ginástica Laboral e Saúde do Trabalhador

Profissional: Fisioterapeuta e Massoterapeuta

Local: Restaurante

Data: 27 de abril a 7 de março de 2024

1. Contexto do Acompanhamento

Este diário tem como objetivo registrar as observações feitas nos 10 dias que antecedem o encontro sobre ginástica laboral e saúde do trabalhador. A intenção é identificar comportamentos e condições que possam indicar a necessidade do treinamento e como a saúde física dos colaboradores está sendo gerenciada no ambiente de trabalho.

2. Observações Gerais

Nos dias que precedem o encontro, percebe-se uma certa apreensão entre os colaboradores, com muitos expressando preocupações sobre a sua saúde e o impacto das atividades laborais. Algumas queixas sobre desconfortos físicos e fadiga são comuns, o que reforça a relevância do tema da ginástica laboral.

3. Observações por Setor

- **Cozinha (10 profissionais)**:
    - Notou-se que alguns colaboradores estão apresentando queixas de dores nas costas e nos braços, resultado de posturas inadequadas durante o trabalho.
    - Há uma rotina intensa e acelerada, e muitos não realizam pausas para descanso, o que tem contribuído para o cansaço físico.
- **Churrasqueiros (2 profissionais)**:
    - Os churrasqueiros relataram sentir cansaço extremo após os turnos, principalmente devido à permanência em pé por longos períodos e à manipulação constante de objetos pesados.
    - A falta de exercícios ou alongamentos regulares parece estar contribuindo para um aumento na tensão muscular.

- **Garçons (4 profissionais)**:
    - Os garçons mencionaram desconforto nas pernas e nos pés, com alguns relatando dificuldades em manter uma postura adequada durante o atendimento.
    - A rotina de andar rapidamente entre as mesas e a movimentação constante estão causando fadiga, e alguns demonstraram interesse em aprender técnicas de alongamento e relaxamento.
- **Atendentes de Marmitex (3 profissionais)**:
    - As atendentes também apresentaram queixas de dores nos ombros e nas costas, evidenciando a necessidade de cuidados com a saúde física durante as atividades de preparação e manuseio das marmitas.
    - Há uma alta demanda por eficiência, mas muitos relataram não se sentir à vontade para parar e se alongar durante o expediente.
- **Caixa (1 profissional)**:
    - O caixa destacou que a pressão constante de atender os clientes e gerenciar transações também tem gerado estresse, que, se não gerenciado, pode afetar sua saúde a longo prazo.
    - A posição sentada por períodos prolongados também foi citada como uma preocupação, indicando a necessidade de exercícios específicos para quem trabalha em mesa.

4. Impactos Observados

- **Clima Organizacional**: A saúde física dos colaboradores parece estar impactando o clima organizacional, com alguns colaboradores mais irritados e com menos paciência, refletindo o desgaste físico.
- **Motivação e Engajamento**: A sensação de desconforto físico está afetando a motivação e o engajamento dos colaboradores, que se mostram preocupados com as possíveis consequências de não cuidarem da saúde.
- **Necessidade de Informação**: Os colaboradores demonstraram interesse em aprender sobre como a ginástica laboral pode beneficiar sua saúde e melhorar seu desempenho no trabalho, reforçando a necessidade do treinamento.

5. Feedback dos Colaboradores

Alguns colaboradores foram consultados para compartilhar suas opiniões e expectativas em relação ao encontro sobre ginástica laboral:

- **Garçon 2**: "Estou ansioso para o encontro. Acho que seria muito bom aprender a cuidar melhor do meu corpo no trabalho, pois às vezes sinto dores que me incomodam."
- **Cozinheiro 1**: "Trabalho o dia inteiro em pé e acabo sentindo muitas dores. Espero que a fisioterapeuta traga exercícios que possam ajudar."
- **Churrasqueiro 2**: "Acho que não temos cuidado o suficiente com nossa saúde. É importante saber como podemos prevenir lesões e desconfortos."

6. Conclusão e Expectativas Futuras

As observações realizadas nos 10 dias que antecedem o encontro sobre ginástica laboral e saúde do trabalhador revelaram uma clara necessidade de informação e práticas que promovam o bem-estar físico dos colaboradores. A preocupação com desconfortos e dores já evidentes reforça a urgência da realização do encontro.

O próximo passo será garantir que a sessão com a fisioterapeuta seja enriquecedora e que os colaboradores se sintam motivados a aplicar os conhecimentos adquiridos em suas rotinas diárias, promovendo uma cultura de saúde e prevenção no restaurante.

Diário de Pesquisa - Dia do Encontro sobre Ginástica Laboral e Saúde do Trabalhador

Título do Diário: Encontro sobre Ginástica Laboral e Saúde do Trabalhador
Profissional: Fisioterapeuta e Massoterapeuta
Local: Restaurante
Data: 8 de abril de 2024

1. Contexto do Encontro

O dia do treinamento foi marcado por um clima de expectativa e entusiasmo entre os colaboradores. O foco do encontro foi proporcionar orientações práticas sobre ginástica laboral e estratégias para promover a saúde do trabalhador no ambiente de trabalho. Todos os funcionários, incluindo a caixa, os quatro garçons, os

três atendentes de marmitex, os dez colaboradores da cozinha e os dois churrasqueiros, estiveram presentes.

2. Chegada e Preparativos

No início da manhã, a fisioterapeuta chegou com materiais de apoio, como cartazes, faixas e materiais didáticos. O ambiente foi preparado para a atividade, com espaço suficiente para a realização dos exercícios. Os colaboradores estavam animados e muitos se reuniram antes do início para conversar e expressar suas expectativas.

3. Desenvolvimento do Treinamento

A fisioterapeuta iniciou a sessão com uma breve introdução sobre a importância da ginástica laboral e seus benefícios, ressaltando como as práticas podem ajudar a prevenir lesões e melhorar o bem-estar no trabalho. Em seguida, o treinamento foi dividido em algumas partes principais:

- **Teoria**: Apresentação sobre a importância da saúde do trabalhador, com foco nas consequências de uma rotina sem pausas e exercícios regulares. A fisioterapeuta explicou a relação entre saúde física, produtividade e motivação.
- **Prática**: A parte prática consistiu em exercícios de alongamento, fortalecimento e técnicas de respiração. Os colaboradores participaram ativamente, seguindo as instruções da fisioterapeuta e expressando interesse em aprender mais sobre como aplicar os exercícios em suas rotinas diárias.
- **Interação**: Durante o treinamento, houve momentos para perguntas e respostas. Os colaboradores aproveitaram a oportunidade para esclarecer dúvidas sobre como realizar os exercícios corretamente e como integrar essas práticas em sua rotina de trabalho.

4. Engajamento da Equipe

O engajamento da equipe foi notável. Os colaboradores mostraram-se atentos e participativos, demonstrando disposição para aprender e aplicar as informações apresentadas. O clima de camaradagem e apoio entre os colegas de trabalho foi evidente, com muitos incentivando uns aos outros durante os exercícios.

5. Feedback dos Colaboradores

Após a prática, a fisioterapeuta solicitou feedback dos participantes sobre o que aprenderam e como se sentiram durante o treinamento. Algumas respostas destacadas foram:

- **Atendente de Marmitex 1**: "Foi muito bom aprender exercícios que posso fazer no trabalho. Sinto que isso pode realmente ajudar nas minhas dores nas costas."
- **Garçom 1**: "Eu não sabia que pequenas pausas poderiam fazer tanta diferença. Vou tentar aplicar isso todos os dias!"
- **Churrasqueiro 2**: "Adorei a parte prática! Preciso me lembrar de alongar mais, principalmente depois de um dia cansativo."

6. Conclusão e Expectativas Futuras

O dia do treinamento foi um sucesso, refletindo a necessidade e o interesse dos colaboradores em aprender sobre ginástica laboral e saúde do trabalhador. A participação ativa e o engajamento demonstraram que os funcionários estão abertos a adotar hábitos saudáveis em seu dia a dia.

As expectativas agora são de que os colaboradores consigam incorporar os exercícios aprendidos em suas rotinas diárias e que a cultura de saúde promovida pela fisioterapeuta se mantenha viva no ambiente de trabalho, resultando em maior bem-estar e produtividade para todos.

Diário de Pesquisa - 10 Dias Após o Encontro sobre Ginástica Laboral e Saúde do Trabalhador

Título do Diário: 10 Dias Após o Encontro sobre Ginástica Laboral e Saúde do Trabalhador
Local: Restaurante
Data: 09 a 18 de março de 2024

1. Contexto Geral

Após o treinamento sobre ginástica laboral e saúde do trabalhador, foi realizado um acompanhamento ao longo de 10 dias para observar a implementação das práticas ensinadas e os efeitos no ambiente de trabalho. O foco foi avaliar as mudanças nas

rotinas dos colaboradores, incluindo a caixa, os quatro garçons, os três atendentes de marmitex, os dez colaboradores da cozinha e os dois churrasqueiros.

2. Observações Diárias

Dia 1: A equipe começou a realizar alongamentos antes do início do expediente. A caixa mencionou que se sente mais disposta após essas práticas matinais.

Dia 2: Durante a jornada de trabalho, os garçons começaram a lembrar uns aos outros sobre a importância de fazer pausas. Um dos garçons fez uma pausa para alongar as costas e compartilhou os exercícios que aprendeu.

Dia 3: Um atendente de marmitex relatou que, desde o treinamento, está usando os exercícios de respiração antes de momentos estressantes, como quando há muitos pedidos. Ele se sentiu mais calmo e focado.

Dia 4: A cozinha implementou uma rotina de alongamento após períodos longos em pé. Os colaboradores comentaram sobre a diminuição das dores nas pernas, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo.

Dia 5: Durante uma pausa para o lanche, a equipe se reuniu e revisitou os exercícios de ginástica laboral, promovendo um clima de camaradagem e motivação entre os colegas.

Dia 6: Um churrasqueiro fez um relato positivo sobre como os exercícios ajudaram a aliviar a tensão acumulada após um dia longo. Ele destacou que está se sentindo mais enérgico e menos fatigado.

Dia 7: Notou-se uma mudança significativa na disposição da equipe durante o expediente. Os funcionários pareciam mais animados e menos propensos a se queixar de fadiga.

Dia 8: Uma pequena reunião foi realizada para discutir como cada um está se sentindo após a incorporação das práticas de ginástica laboral. A equipe expressou a importância de continuar com esses hábitos.

Dia 9: Um dos garçons sugeriu que a equipe mantenha um "desafio de alongamento" para motivar todos a se manterem ativos e engajados na prática, o que foi bem recebido pelos colegas.

Dia 10: Ao final dos 10 dias, a maioria dos colaboradores relatou melhorias significativas em sua disposição e conforto físico. As interações entre a equipe

aumentaram, com muitos elogiando a iniciativa de incluir a ginástica laboral nas rotinas de trabalho.

3. Resultados e Feedback

Os colaboradores expressaram gratidão pela realização do treinamento e destacaram como as práticas de ginástica laboral contribuíram para um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Além disso, foi notada uma melhoria na moral da equipe e uma redução nas queixas de dor e desconforto físico.

Depoimentos:

- **Atendente de Marmitex 2**: "Sinto que agora estou mais atento e produtivo. O alongamento faz uma grande diferença!"
- **Garçom 2**: "Os exercícios se tornaram uma parte importante do meu dia. É ótimo ver todos se engajando juntos."

4. Conclusão

As observações dos 10 dias seguintes ao treinamento indicam que a implementação das práticas de ginástica laboral teve um impacto positivo na saúde e bem-estar dos colaboradores. As rotinas de trabalho se tornaram mais dinâmicas e agradáveis, refletindo no aumento da motivação e produtividade da equipe. O próximo passo será garantir a continuidade dessas práticas e explorar novas formas de promover a saúde no ambiente de trabalho.

Diário de Pesquisa - Observação de Práticas de Manipulação de Alimentos antes de Treinamento em Boas Práticas

Título do Diário: Observação de Práticas de Manipulação de Alimentos antes de Treinamento em Boas Práticas

Local: Restaurante

Período de Observação: 10 dias antes do treinamento 13 a 22 de março de 2024.

Setores Observados: Cozinha, Churrasqueira e Preparo de Marmitex

1. Data e horário das observações

1. Data e Horário das Observações

- **Data**: 13 a 22 de março de 2024
- **Horário**: 11h às 15:30

2. Objetivo da Observação

O objetivo desta observação foi identificar práticas inadequadas de manipulação de alimentos e higiene por parte dos colaboradores, visando justificar a necessidade de um treinamento específico em boas práticas de manipulação. Com foco em três setores principais: cozinha, churrasqueira e preparo de marmitex. Buscou-se detectar situações que possam causar contaminação cruzada, além de aspectos de descuido e desorganização.

3. Descrição dos Participantes

Observação de equipes responsáveis pelos seguintes setores:

- **Cozinha**: 10 colaboradores, responsáveis pelo preparo e montagem de pratos.
- **Churrasqueira**: 2 colaboradores, focados no preparo de carnes.
- **Preparo de Marmitex**: 3 colaboradores, envolvidos na montagem e organização das marmitas para entrega.

Todos os colaboradores trabalham no mesmo turno e não utilizam uniformes padronizados, embora o uso de aventais e toucas seja recomendado pela gerência.

4. Contexto das Observações

O restaurante atende um fluxo médio de clientes e trabalha com o preparo de pratos variados e marmitex. A área de trabalho é organizada em estações para evitar a contaminação cruzada, mas observou-se que algumas práticas dos colaboradores, bem como a falta de rotina de higienização e organização, comprometem a segurança alimentar.

5. Detalhamento das Situações Observadas

Dia 1: Notou-se que alguns colaboradores da cozinha manipulam alimentos sem o uso de luvas. Resíduos de alimentos são visíveis nos balcões, o que indica ausência de limpeza entre uma tarefa e outra.

Dia 2: Na churrasqueira, após manipular carne crua, um colaborador manuseou alimentos prontos sem higienização adequada das mãos.

Dia 3: Na área de preparo de marmitex, recipientes e utensílios não foram limpos entre uma montagem e outra, e alimentos eram tocados sem luvas.

Dia 4: Tábua de corte e facas na cozinha eram usadas para diferentes alimentos sem higienização entre usos, elevando o risco de contaminação cruzada.

Dia 5: Carnes e vegetais na churrasqueira eram deixados em recipientes abertos,

expostos ao ambiente, sem seguir práticas de armazenamento seguras.

Dia 6: Nas marmitas, alimentos esfriados estavam destampados e próximos a produtos crus, expondo-os a potenciais contaminantes.

Dia 7: Após picos de movimento, não havia um cronograma claro de limpeza na cozinha.

Dia 8: Carnes de diferentes tipos foram manipuladas no mesmo espaço da churrasqueira, sem troca de luvas ou higienização adequada entre um tipo e outro.

Dia 9: Na montagem de marmitex, os recipientes eram empilhados em áreas de tráfego intenso, o que contribuiu para acúmulo de resíduos e contaminação.

Dia 10: Observou-se que ao final do dia a cozinha não estava totalmente higienizada, deixando resíduos e potencialmente comprometendo a segurança alimentar.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

As observações evidenciam práticas inadequadas de manipulação de alimentos, como falta de uso de equipamentos de proteção (luvas) e ausência de uma rotina de higienização entre tarefas. Esse comportamento reflete uma falta de consciência dos colaboradores sobre boas práticas de segurança alimentar. A contaminação cruzada é um risco constante devido ao uso incorreto de utensílios e áreas de trabalho sem higienização apropriada. Essas situações reforçam a necessidade de um treinamento focado em boas práticas de manipulação de alimentos, o que poderá melhorar a segurança alimentar e a eficácia operacional do restaurante.

7. Conclusão e Sugestão para o Treinamento

Conclui-se que, para reduzir os riscos de contaminação e melhorar a organização no preparo dos alimentos, o treinamento em boas práticas de manipulação é essencial. O foco deve estar em:

- **Higienização frequente de utensílios e superfícies** após cada uso.
- **Uso correto de EPIs**, como luvas e toucas, para todos os colaboradores envolvidos no preparo.
- **Rotina de organização e limpeza** ao final de cada turno.
- **Consciência sobre a contaminação cruzada**, evitando o uso compartilhado de utensílios entre alimentos crus e prontos.

Diário de Pesquisa - Observação no dia do treinamento

Título do Diário: Observação do Treinamento em Boas Práticas de Manipulação de Alimentos
Local: Restaurante
Data do Treinamento: 23 de março de 2024
Setores Participantes: Cozinha, Churrasqueira e Preparo de Marmitex
Instrutor do Treinamento: Profissional Nutricionista Especializado em Segurança Alimentar

1. Data e Horário das Observações

- **Data**: 23 de março de 2024
- **Horário**: Das 15h às 17h

2. Objetivo da Observação

O objetivo desta observação foi avaliar o engajamento dos colaboradores durante o treinamento em boas práticas de manipulação de alimentos, focando na receptividade ao conteúdo abordado, participação ativa ao tirar dúvidas e interação com o instrutor nutricionista. Esta observação visa analisar o impacto inicial do treinamento e a motivação dos funcionários em aplicar os conhecimentos no ambiente de trabalho.

3. Descrição dos Participantes

- **Cozinha**: 10 colaboradores, responsáveis pelo preparo de pratos variados.
- **Churrasqueira**: 2 colaboradores, focados no preparo de carnes e grelhados.
- **Preparo de Marmitex**: 3 colaboradores, responsáveis pela montagem das marmitas para entrega.

Todos os participantes estavam presentes e, conforme solicitado, utilizaram uniformes e EPIs completos, como aventais e toucas, durante o treinamento.

4. Contexto das Observações

O treinamento foi conduzido por um nutricionista especializado, em um ambiente reservado dentro do restaurante, com apresentação de slides, vídeos explicativos e exemplos práticos. A metodologia utilizada incluiu explicações teóricas

intercaladas com demonstrações práticas, de modo a engajar a equipe e esclarecer dúvidas. O objetivo era reforçar a importância das boas práticas de manipulação de alimentos, com um enfoque em higiene pessoal, prevenção de contaminação cruzada e organização dos setores.

5. Detalhamento das Situações Observadas

1ª Parte do Treinamento (Teórica):

Durante a explicação inicial sobre a importância da higiene pessoal e do uso de EPIs, a equipe da cozinha demonstrou grande interesse, principalmente em relação às práticas de higienização das mãos e ao uso correto de luvas e toucas. Colaboradores da churrasqueira fizeram perguntas sobre a importância da troca de luvas ao manipular diferentes tipos de carne e sobre como evitar contaminação cruzada entre carnes cruas e alimentos prontos.

2ª Parte do Treinamento (Prevenção de Contaminação Cruzada):

Na seção dedicada à contaminação cruzada, o nutricionista mostrou exemplos de práticas inadequadas que haviam sido observadas no restaurante, sem identificar colaboradores específicos, o que gerou bastante engajamento. Os colaboradores participaram ativamente, questionando sobre situações do dia a dia e tirando dúvidas específicas. Houve uma discussão entre os colaboradores da marmitex e da cozinha sobre o manuseio de alimentos crus e prontos no mesmo espaço, mostrando que compreenderam a importância das mudanças necessárias.

3ª Parte do Treinamento (Demonstração Prática):

Durante a demonstração prática, o nutricionista mostrou o uso adequado de utensílios para diferentes alimentos e exemplificou como limpar e organizar superfícies de maneira eficaz. A equipe mostrou-se atenta e interessada, fazendo perguntas e participando das demonstrações. Alguns colaboradores expressaram surpresa ao perceberem a quantidade de passos simples que podem evitar a contaminação e otimizar o tempo na limpeza e organização.

Sessão de Perguntas e Dúvidas

Ao final do treinamento, o nutricionista abriu espaço para uma sessão de perguntas. Colaboradores de todos os setores participaram ativamente. O pessoal da churrasqueira perguntou sobre como armazenar e manusear carnes de forma a evitar contaminação, enquanto a equipe da cozinha solicitou orientações adicionais

sobre a melhor forma de organizar os alimentos nas bancadas. A equipe de marmitex demonstrou interesse sobre a manipulação segura de alimentos durante picos de produção, buscando entender como aplicar os conhecimentos em situações de maior fluxo de pedidos.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

O treinamento apresentou resultados positivos quanto ao engajamento e motivação da equipe. Houve uma resposta ativa dos colaboradores em todas as partes do treinamento, demonstrando interesse em compreender e implementar as práticas ensinadas. A participação e as perguntas feitas durante a sessão de dúvidas indicam que a equipe percebeu a relevância das boas práticas de manipulação não apenas para a segurança dos clientes, mas também para o próprio bem-estar e segurança no trabalho. O formato interativo, com demonstrações práticas e espaço para dúvidas, foi eficaz em manter a atenção e motivação dos colaboradores.

7. Conclusão e Próximos Passos

O treinamento em boas práticas de manipulação de alimentos mostrou-se necessário e altamente proveitoso. Os colaboradores demonstraram boa compreensão dos pontos abordados e um desejo claro de aplicar as práticas recomendadas. O próximo passo será monitorar o impacto desse treinamento no ambiente de trabalho, avaliando se as práticas de higiene e organização são mantidas ao longo do tempo e se a equipe mantém o nível de engajamento e comprometimento demonstrado durante o treinamento.

Diário de Pesquisa - Observação 10 dias após o treinamento

Título do Diário: Observação Pós-Treinamento em Boas Práticas de Manipulação de Alimentos
Local: Restaurante
Período de Observação: 24 de março a 2 de abril de 2024
Setores Observados: Cozinha, Churrasqueira e Preparo de Marmitex

1. Data e Horário das Observações

- **Data**:24 de março a 2 de abril de 2024

- **Horário**: 11h às 15:30

2. Objetivo da Observação

Avaliar a aplicação das boas práticas de manipulação de alimentos ensinadas durante o treinamento nos setores de cozinha, churrasqueira e preparo de marmitex. O objetivo é verificar se os colaboradores implementaram as orientações de higiene, prevenção de contaminação cruzada e organização, e se mantêm o nível de engajamento e comprometimento pós-treinamento.

3. Descrição dos Participantes

Os mesmos colaboradores que participaram do treinamento foram acompanhados neste período:

- **Cozinha**: 10 colaboradores responsáveis pelo preparo dos pratos principais.
- **Churrasqueira**: 2 colaboradores especializados no preparo de carnes e grelhados.
- **Preparo de Marmitex**: 3 colaboradores dedicados à montagem e embalagem das marmitas para entrega.

4. Contexto das Observações

A observação foi realizada durante o horário de pico e em horários mais tranquilos, a fim de avaliar a consistência na aplicação das boas práticas. Os pontos de observação focaram em práticas de higiene pessoal, uso de EPIs, organização dos espaços e prevenção de contaminação cruzada, conforme os princípios abordados durante o treinamento.

5. Detalhamento das Situações Observadas

1ª Observação - Cozinha:

Nos primeiros dias após o treinamento, a equipe da cozinha mostrou uma melhora significativa no uso de EPIs e nas práticas de higiene pessoal. Observou-se que os colaboradores estavam lavando as mãos com frequência, especialmente após manipular alimentos crus. Além disso, o uso de toucas e luvas foi rigorosamente cumprido. Durante a preparação dos pratos, os colaboradores mantiveram uma organização mais eficiente nas bancadas, separando alimentos crus e prontos para evitar contaminação cruzada. Nos dias subsequentes, essa prática foi mantida, com alguns ajustes para otimizar o fluxo de trabalho sem comprometer a higiene.

2ª Observação - Churrasqueira:

Os colaboradores da churrasqueira demonstraram um progresso evidente nas práticas de manipulação segura. Houve uma mudança clara na frequência de troca de luvas e utensílios ao manipular diferentes tipos de carne, minimizando o risco de contaminação cruzada. Nos dias após o treinamento, os colaboradores também começaram a limpar as superfícies de trabalho de maneira mais cuidadosa entre o preparo de diferentes cortes de carne. No oitavo dia de observação, foi notado que essa prática se tornou automática, com a equipe seguindo as orientações com consistência e proatividade.

3ª Observação - Preparo de Marmitex:

No setor de marmitex, observou-se uma grande melhoria na organização e higiene. Desde o primeiro dia de observação, os colaboradores demonstraram mais cuidado ao montar as marmitas, respeitando a separação dos alimentos prontos e crus no processo de preparação. O uso de luvas e a troca constante de utensílios foram implementados de forma regular, e a área de montagem estava visivelmente mais organizada, com alimentos dispostos de maneira a evitar contato indesejado. No quinto dia, um colaborador sugeriu melhorias na disposição dos ingredientes para facilitar o fluxo e otimizar o processo sem comprometer a segurança alimentar.

Sessões de Avaliação de Dúvidas:

Durante os dez dias de observação, houve momentos de troca de feedback entre os colaboradores e o gerente da cozinha, onde dúvidas sobre as novas práticas foram discutidas. Foi perceptível que o treinamento incentivou a equipe a buscar esclarecimentos para questões práticas que surgiram durante a aplicação das novas rotinas. A equipe se mostrou aberta a ajustar e aprimorar as práticas de acordo com as especificidades do ambiente.

6. Análise e Reflexão sobre a Observação

A implementação das boas práticas ensinadas no treinamento foi bem-sucedida em todos os setores, com resultados notáveis nas rotinas de trabalho. A equipe demonstrou engajamento contínuo, evidenciado pela adesão às novas diretrizes e pela busca ativa de melhorias. A mudança na postura dos colaboradores indica que o treinamento não só forneceu conhecimento técnico, mas também motivou os funcionários a adotar uma mentalidade de segurança e higiene contínua. Observou-se um aumento na consciência sobre a importância da prevenção de

contaminação cruzada e higiene pessoal, o que contribuiu para um ambiente de trabalho mais seguro e organizado.

7. Conclusão e Recomendações

A observação dos dez dias após o treinamento revelou melhorias consistentes nos processos de higiene e organização nos setores de cozinha, churrasqueira e marmitex. O treinamento mostrou-se eficaz tanto no aspecto técnico quanto motivacional, resultando em práticas mais seguras e eficientes. Recomenda-se que a empresa realize monitoramentos periódicos e ofereça treinamentos de atualização para garantir que essas práticas sejam mantidas e aprimoradas continuamente. A implementação de um sistema de feedback e acompanhamento pode ser útil para consolidar os ganhos obtidos e incentivar uma cultura de segurança alimentar no ambiente de trabalho.

4.1.5.1 Análise de desempenho no trabalho: treinamento em prevenção de incêndio

O treinamento em prevenção de incêndio realizado visou capacitar a equipe do restaurante para atuar de maneira eficaz em situações de emergência, garantindo a segurança dos colaboradores e a proteção do patrimônio. Esta análise de desempenho examina a eficácia do treinamento, considerando os critérios de desempenho estabelecidos e as observações feitas antes, durante e após a capacitação.

Critérios de desempenho

Os critérios de desempenho utilizados nesta análise incluem:

- Qualidade do Trabalho: Avaliação do cumprimento das normas de segurança e procedimentos em caso de incêndio.
- Eficiência e produtividade: Tempo de resposta em situações simuladas de incêndio e a execução correta dos procedimentos.
- Engajamento e participação: Nível de envolvimento dos colaboradores durante o treinamento.
- Habilidades interpessoais e trabalho em equipe: Capacidade de trabalhar em conjunto durante simulações de evacuação e uso de equipamentos de combate a incêndios.
- Adesão às normas de segurança: Implementação das práticas de segurança aprendidas.

Observações antes do treinamento

Antes do treinamento, foram observados diversos problemas nas rotinas diárias que evidenciavam a necessidade de capacitação:

- Falta de conhecimento: A equipe não demonstrava clareza nas normas de segurança em caso de incêndio, como o uso de extintores e saídas de emergência.
- Descuidos: Em várias ocasiões, as saídas de emergência estavam obstruídas por materiais, o que indicava falta de atenção às normas de segurança.
- Desinteresse em práticas de segurança: Os colaboradores mostraram pouca preocupação com a manutenção de equipamentos de segurança.

Observações durante o treinamento

Durante o treinamento, observou-se um aumento significativo no engajamento da equipe:

- Participação ativa: Os colaboradores demonstraram interesse e fizeram perguntas pertinentes, mostrando vontade de entender as práticas de segurança.
- Simulações eficazes: As simulações de evacuação e uso de equipamentos de combate foram bem executadas, com a equipe seguindo as orientações do instrutor.
- Trabalho em equipe: Os colaboradores se uniram de maneira eficaz durante as atividades práticas, o que contribuiu para um ambiente colaborativo.

Observações após o treinamento

Dez dias após o treinamento, foram observadas melhorias significativas:

- Implementação de normas: A equipe começou a seguir rigorosamente as normas de segurança, mantendo as saídas de emergência desobstruídas e revisando os equipamentos de combate a incêndio.
- Respostas rápidas: Durante simulações de incêndio realizadas após o treinamento, a equipe mostrou uma resposta rápida e organizada, evidenciando a eficácia do treinamento.
- Melhoria na comunicação: O clima de trabalho apresentou um aumento na comunicação sobre segurança, com os colaboradores discutindo regularmente práticas seguras entre si.
- Cultura de segurança: A preocupação com a segurança tornou-se uma prioridade na rotina diária, refletindo uma mudança positiva na cultura organizacional.

Feedback dos colaboradores

O feedback dos colaboradores sobre o treinamento foi amplamente positivo. Muitos expressaram que agora se sentem mais confiantes para agir em situações de emergência. As discussões abertas e o ambiente colaborativo durante o treinamento foram citados como aspectos que aumentaram a eficácia do aprendizado.

Conclusão e recomendações

A análise de desempenho evidenciou que o treinamento em prevenção de incêndio foi bem-sucedido, contribuindo significativamente para a melhoria das práticas de segurança no restaurante. As observações demonstraram um aumento

no engajamento, uma maior adesão às normas de segurança e uma cultura de segurança mais forte.

Recomendações para o futuro:

- Treinamentos regulares: Realizar treinamentos periódicos para manter a equipe atualizada e reforçar as práticas aprendidas.
- Simulações de emergência: Implementar simulações de emergência regulares para avaliar a eficácia contínua do treinamento e ajustar procedimentos conforme necessário.
- Avaliações de desempenho: Continuar a monitorar e avaliar o desempenho da equipe em relação às normas de segurança, fornecendo feedback e suporte contínuos.

Essa análise de desempenho poderá ser utilizada para justificar a importância de treinamentos regulares em segurança e como eles contribuem para um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

4.1.5.2 Análise de desempenho no trabalho: encontro terapêutico sobre autoavaliação de capacidades pessoais e qualidades

O Encontro Terapêutico sobre Autoavaliação de Capacidades Pessoais e Qualidades teve como objetivo auxiliar os colaboradores a reconhecerem suas competências e talentos individuais, promovendo o autoconhecimento e a autoestima. Esta análise de desempenho avalia a eficácia do encontro, considerando as observações antes, durante e após a atividade, bem como os critérios de desempenho estabelecidos.

Critérios de desempenho

Os critérios de desempenho utilizados nesta análise incluem:

- Qualidade do trabalho: avaliação da clareza nas autoavaliações e na identificação de habilidades e talentos pessoais.
- Engajamento e participação: nível de envolvimento dos colaboradores nas atividades propostas durante o encontro.
- Desenvolvimento pessoal: capacidade de refletir sobre experiências passadas e estabelecer objetivos pessoais e profissionais.

- Habilidades interpessoais: interações entre os colaboradores durante as dinâmicas em grupo e a disposição para compartilhar experiências.
- Implementação de aprendizados: adoção de práticas de autoconhecimento e autocuidado no cotidiano de trabalho.

Observações antes do encontro

Antes do encontro, foram observadas diversas questões que indicavam a necessidade de um espaço para reflexão e autoavaliação:

- Falta de autoconhecimento: muitos colaboradores demonstravam insegurança em relação às suas capacidades e habilidades, o que limitava seu desempenho e confiança no trabalho.
- Desmotivação: a equipe apresentava sinais de desmotivação, com baixa iniciativa para buscar desenvolvimento pessoal e profissional.
- Baixa comunicação: as interações entre os colaboradores eram superficiais, evidenciando a falta de um ambiente propício para o compartilhamento de experiências e aprendizado mútuo.

Observações durante o encontro

Durante o encontro, foi possível observar um envolvimento significativo por parte dos colaboradores:

- Participação ativa: os colaboradores se mostraram dispostos a participar das atividades propostas, realizando exercícios de reflexão e autoavaliação.
- Interação positiva: as dinâmicas em grupo foram bem recebidas, com os participantes compartilhando experiências pessoais e oferecendo apoio mútuo.
- Reflexão e aprendizado: a equipe demonstrou um alto nível de reflexão sobre suas capacidades e áreas de melhoria, expressando desejos de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Observações após o encontro

Dez dias após o encontro, foram identificadas mudanças positivas no comportamento e na motivação dos colaboradores:

- Aumento na autoconfiança: muitos colaboradores relataram uma melhoria na autoconfiança, sentindo-se mais seguros em suas habilidades e capacidades.
- Estabelecimento de metas: alguns colaboradores começaram a estabelecer metas pessoais e profissionais, refletindo um desejo de crescimento e desenvolvimento contínuo.
- Melhoria nas relações interpessoais: as interações entre os membros da equipe se tornaram mais significativas, com um aumento na comunicação e na colaboração.
- Cultura de apoio: o ambiente de trabalho passou a refletir uma cultura de apoio mútuo, com colaboradores incentivando uns aos outros a buscar desenvolvimento pessoal.

Feedback dos colaboradores

O feedback dos colaboradores foi amplamente positivo. muitos mencionaram que o encontro proporcionou um espaço valioso para a reflexão e o autoconhecimento. os exercícios de autoavaliação foram especialmente apreciados, pois ajudaram a identificar forças e áreas de desenvolvimento.

conclusão e recomendações

A análise de desempenho mostrou que o encontro terapêutico sobre autoavaliação de capacidades pessoais e qualidades foi bem-sucedido em promover autoconhecimento e motivação entre os colaboradores. as observações demonstraram um aumento na autoconfiança, melhoria nas relações interpessoais e um desejo geral de crescimento.

Recomendações para o futuro:

- Encontros regulares: realizar encontros terapêuticos periódicos para manter o foco no desenvolvimento pessoal e no autoconhecimento.
- Atividades de seguimento: implementar atividades de seguimento para ajudar os colaboradores a alcançar as metas estabelecidas durante o encontro.
- Ambiente de apoio: fomentar um ambiente de trabalho que valorize o apoio mútuo e a comunicação aberta, incentivando os colaboradores a compartilhar experiências e aprendizados.

Essa análise de desempenho pode ser usada para justificar a importância de encontros terapêuticos e como eles contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

4.1.5.3 Análise de desempenho no trabalho: ginástica laboral e saúde do trabalhador

A implementação do treinamento em ginástica laboral e saúde do trabalhador teve um impacto positivo e significativo no desempenho da equipe. A observação dos colaboradores durante o período de dez dias após o treinamento revelou melhorias notáveis em diversos aspectos da saúde física e mental dos funcionários, refletindo na qualidade do trabalho realizado.

Melhoria na postura e redução de queixas físicas:

Os colaboradores apresentaram uma notável melhoria na postura ao realizar suas atividades. As orientações recebidas durante o treinamento sobre ergonomia e posturas corretas foram aplicadas no dia a dia, resultando em uma redução significativa das queixas relacionadas a dores musculares e desconfortos, principalmente entre os garçons e atendentes de marmitex, que frequentemente se encontravam em posições que exigiam esforço físico intenso.

Aumento da energia e motivação:

Após o treinamento, os funcionários relataram um aumento na energia e disposição ao longo do expediente. A prática da ginástica laboral contribuiu para uma melhor circulação sanguínea e diminuição da fadiga, o que se traduziu em um aumento da motivação e engajamento nas atividades diárias. Os colaboradores mostraram-se mais ativos e participativos durante as reuniões e interações, refletindo uma atmosfera de trabalho mais colaborativa e produtiva.

Redução do estresse:

Os exercícios de relaxamento e alongamento ensinados durante o treinamento ajudaram a reduzir os níveis de estresse entre os colaboradores. Observou-se que as práticas de ginástica laboral foram utilizadas como uma forma de aliviar a tensão acumulada ao longo do dia, contribuindo para um ambiente de trabalho mais calmo e saudável. Essa diminuição do estresse se traduziu em uma melhor relação interpessoal entre os colegas, promovendo um clima organizacional mais positivo.

Sensibilização para a importância da saúde:

O treinamento promoveu uma conscientização maior sobre a importância de cuidar da saúde física e mental no ambiente de trabalho. Os colaboradores passaram a valorizar mais os momentos de pausa e a incorporar hábitos saudáveis no seu dia a dia. Essa mudança de mindset é fundamental para o aumento do bem-estar geral e para a manutenção de uma equipe saudável e produtiva.

Melhoria no Desempenho Geral:

O desempenho global da equipe melhorou como resultado direto do treinamento. A capacidade dos colaboradores de desempenharem suas funções de maneira mais eficiente e menos fatigante levou a um aumento na produtividade e na qualidade do serviço prestado. A melhora na saúde física e mental dos colaboradores impactou positivamente a relação com os clientes, refletindo em um atendimento mais ágil e eficaz.

Em resumo, o treinamento em ginástica laboral e saúde do trabalhador não apenas atendeu às expectativas em termos de capacitação, mas também proporcionou melhorias significativas no desempenho individual e coletivo da equipe. Essas mudanças são fundamentais para garantir a continuidade de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e devem ser mantidas e incentivadas por meio de programas regulares de treinamento e bem-estar.

4.1.5.4 Análise de desempenho no trabalho: práticas de manipulação de alimentos

O treinamento em práticas de manipulação de alimentos realizado recentemente teve um impacto significativo no desempenho da equipe, refletindo melhorias na qualidade dos processos de trabalho e no comprometimento com a segurança alimentar. A análise dos comportamentos e práticas dos colaboradores, realizada nos dez dias após o treinamento, evidenciou avanços importantes nos diversos setores envolvidos.

Melhoria nas Práticas de Higiene:

Após o treinamento, os colaboradores demonstraram um notável aprimoramento nas práticas de higiene pessoal e ambiental. Observou-se que todos, desde os cozinheiros até os atendentes de marmitex, passaram a utilizar os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) de maneira adequada, como luvas,

toucas e aventais. Além disso, as práticas de lavagem das mãos antes e depois da manipulação de alimentos foram rigorosamente seguidas, contribuindo para um ambiente mais seguro e higiênico.

Redução de Riscos de Contaminação:

O treinamento enfatizou a importância de evitar a contaminação cruzada, e as mudanças nas rotinas de trabalho foram evidentes. Os colaboradores aprenderam a separar adequadamente os utensílios e equipamentos utilizados para diferentes tipos de alimentos, o que diminuiu significativamente os riscos de contaminação. Essa prática foi observada especialmente no setor de cozinha, onde a organização dos ingredientes e a separação dos utensílios foram aprimoradas.

Aumento da Conscientização sobre Segurança Alimentar:

Os funcionários mostraram um aumento considerável na conscientização sobre a importância da segurança alimentar. Durante as observações, eles demonstraram maior interesse em entender os riscos associados à manipulação inadequada de alimentos e como suas ações impactam a saúde dos consumidores. Essa mudança de atitude é crucial para garantir que a qualidade dos alimentos servidos atenda aos padrões exigidos.

Engajamento e Participação Ativa:

Os colaboradores demonstraram maior engajamento e disposição para participar ativamente das práticas de manipulação de alimentos. Durante as atividades diárias, muitos trouxeram dúvidas e sugestões relacionadas às práticas de segurança alimentar, evidenciando a aplicação do conhecimento adquirido durante o treinamento. Essa participação ativa não só contribuiu para a melhoria contínua dos processos, mas também promoveu um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Impacto na Qualidade do Atendimento:

Com a melhoria nas práticas de manipulação de alimentos, a qualidade do serviço prestado também aumentou. Os colaboradores se sentiram mais confiantes em suas habilidades, resultando em um atendimento mais ágil e eficaz. O reflexo dessa mudança foi perceptível na satisfação dos clientes, que passaram a elogiar a qualidade dos alimentos e o cuidado com a apresentação dos pratos.

Acompanhamento e Sustentação das Práticas:

A continuidade da observação das práticas de manipulação de alimentos é

fundamental para garantir que as melhorias alcançadas sejam sustentadas ao longo do tempo. A empresa deve considerar a implementação de revisões periódicas e novos treinamentos de reciclagem para reforçar a importância das práticas aprendidas, garantindo que todos os colaboradores se mantenham atualizados e comprometidos com a segurança alimentar.

Em resumo, o treinamento em práticas de manipulação de alimentos resultou em uma série de melhorias significativas no desempenho da equipe. A adoção de práticas higiênicas adequadas, a redução dos riscos de contaminação e o aumento da conscientização sobre segurança alimentar são fatores essenciais para garantir a qualidade do serviço e a saúde dos consumidores. Esses avanços demonstram a eficácia do treinamento e a importância de continuar investindo na capacitação dos colaboradores para um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.