

TRANSFORMANDO TEORIA EM AÇÃO NA VISÃO DOS COLABORADORES: OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO EMPREENDEDORA

CHIUSOLI, Claudio Luiz ¹
RIBEIRO, Thalia ²
SILVEIRA, Rafaela da Silva ³
MACHADO, Igor ⁴

RESUMO

O estudo explora a evolução das teorias administrativas em organizações, com foco na gestão de pessoas e práticas de gestão da perspectiva dos colaboradores. O objetivo é analisar as principais teorias administrativas em sua aplicação na prática empresarial na perspectiva dos colaboradores. Na fundamentação teórica, são destacadas a teoria estruturalista, a teoria humanista, a teoria comportamental e a teoria de contingência. Foram realizadas 100 entrevistas com colaboradores por meio de correio eletrônico (Google Forms). Como principais achados, tem-se que cada colaborador tem sua função definida (78%); a organização se preocupa com os colaboradores (80%); há avaliações constantes sobre as necessidades e motivações dos colaboradores (77%); há incentivo e o aprendizado contínuo os colaboradores (89%); regras claras e organizadas funcionam da melhor forma (77%); no ambiente de trabalho os colaboradores se sentem valorizados (77%); há incentivo da colaboração em equipe no ambiente de trabalho (81%); gestor treinado para cada situação alcança os melhores resultados para a organização (83%). As descobertas revelam que uma maioria significativa de colaboradores sente que seus papéis são definidos, valorizados e apoiados em um ambiente de trabalho colaborativo, enfatizando a importância da gestão eficaz de pessoas e a necessidade de aplicação adaptativa de teorias administrativas para promover uma cultura organizacional positiva.

PALAVRAS-CHAVE: Teorias Administrativas. Colaborador. Empreendedor.

TRANSFORMING THEORY INTO ACTION FROM THE VIEW OF EMPLOYEES: THE PILLARS OF ADMINISTRATION IN ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT

ABSTRACT

The study explores the evolution of administrative theories in organizations, focusing on people management and management practices from the perspective of employees. The objective is to analyze the main administrative theories in their application in business practice, highlighting the perspective of employees. In the theoretical basis, structuralist theory, humanist theory, behavioral theory and contingency theory are highlighted. 100 interviews with employees were conducted via email (Google Forms). The main findings are that each employee has a defined role (78%); the organization cares about employees (80%); there are constant assessments of the needs and motivations of employees (77%); there is encouragement and continuous learning for employees (89%); clear and organized rules work in the best way (77%); employees feel valued in the work environment (77%); there is encouragement of team collaboration in the work environment (81%); managers trained for each situation achieve the best results for the organization (83%). The findings reveal that a significant majority of employees feel that their roles are defined, valued and supported in a collaborative work environment, emphasizing the importance of effective people management and the need for adaptive application of management theories to promote a positive organizational culture.

KEYWORDS: Management Theories. Employee. Entrepreneur.

¹ Doutor em administração e docente de administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste. E-mail: prof.claudio.unicentro@gmail.com

² Discente de administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste. E-mail: tharibeiro300@gmail.com

³ Discente de administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste. E-mail: 98rafinhasilveira@gmail.com

⁴ Discente de administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste. E-mail: igor.mch@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões e torna-se viável a integração das necessidades individuais de autoexpressão com os requisitos de produção de uma instituição. As organizações que apresentam um elevado grau de compatibilidade entre os objetivos individuais e organizacionais tendem a ser mais produtivas em comparação com as demais (CHIAVENATO, 2004).

E a análise que abrange a teoria clássica da administração, a teoria estruturalista, teoria humanista, teoria comportamental e teoria de contingências, são essenciais para compreender as práticas de gestão modernas. A combinação dessas teorias oferece uma base robusta para a análise e melhoria das práticas de gestão nas empresas, destacando a importância da adaptação (Rodrigues, et al., 2021).

As práticas das teorias na relação gestão de pessoas, quando humanizadas, são consideradas uma fonte de diferenciação no ambiente de negócios. Ademais, observa-se que os consumidores estão cada vez mais dispostos a incluir em suas decisões de compra os compromissos éticos assumidos pelas organizações (PEREIRA; TREVELIN, 2020; NOVAES et al., 2020).

Diante do exposto, o problema de pesquisa delineado é: quais teorias da administração são aplicadas e utilizadas sob a perspectiva do colaborador? O objetivo deste estudo é analisar as principais teorias administrativas em sua aplicação na prática empresarial na perspectiva dos colaboradores.

A justificativa para a realização dessa pesquisa reside na intenção de compreender como as teorias administrativas são implementadas nas organizações, com ênfase na gestão de pessoas e na interação psicológica, características que constituem essencialmente um processo de reciprocidade. A organização espera que o indivíduo contribua para a produção, enquanto o indivíduo espera que a organização atue de maneira justa, por meio de uma remuneração adequada e um ambiente organizacional favorável (CHIAVENATO, 2002; SILVA, 2024).

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: a seção seguinte revisará a literatura atual sobre os principais conceitos e princípios relacionados ao cooperativismo; em seguida, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa; os resultados serão expostos e discutidos na sequência; por fim, serão apresentadas as conclusões finais, as contribuições e limitações do estudo, assim como as possíveis direções para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo aborda a aplicação de diversas teorias administrativas nas organizações, com foco especial na gestão de pessoas e no aumento da produtividade. A análise abrange a teoria clássica da administração, a teoria estruturalista, teoria humanista, teoria comportamental e teoria de contingências, todas essenciais para compreender as práticas de gestão modernas. A combinação dessas teorias oferece uma base robusta para a análise e melhoria das práticas de gestão nas empresas, destacando a importância da adaptação e da evolução constante para enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos.

2.1 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

O trabalho desenvolvido por Fayol (1989), originalmente publicado em 1916, tem a intenção de ser aplicável a qualquer tipo de organização: industrial, militar, de administração pública, familiar e religiosa. Ele foi desenvolvido a partir de um método experimental próprio do autor. A teoria proposta se caracterizava por: (a) considerar a organização, especialmente no que tange a administração, um corpo social; (b) definir detalhadamente o papel do “chefe”; (c) defender a necessidade do ensino da administração; (d) dar relevância à previsão, (e) combater a burocratização; e (f) buscar o pragmatismo. O autor dividiu as funções das organizações conforme o Tabela 1.

Tabela 1 - Funções de uma organização de acordo com Fayol

Função	Descrição ou Elementos
Técnica	Produção, fabricação e transformação
Comercial	Compras, vendas e permutas
Financeira	Procura e gerência de capitais
Segurança	Proteção de bens e pessoas
Contabilidade	Inventários, balanços, preços de custo e estatísticas
Administração	Previsão, organização, direção, coordenação e controle

Fonte: Adaptado de Fayol (1989).

Fayol (1989) também apresentava cinco elementos que são comuns, ou transversais, às funções mostradas: (a) previsão, perscrutar o futuro e traçar programa de ação; (b) organização, organizar o duplo organismo, material e social, da empresa; (c) comando, dirigir o pessoal; (d) coordenação, ligar e harmonizar todos os atos; e (e) controle, velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e ordens. Ao detalhar o elemento “comando”, o autor citado mesclou comportamentos e habilidades (behaviors e skills) ao falar das qualidades do chefe.

Todavia, a crítica aqui é outra, ainda na discussão do elemento “comando”, o autor propõe ao chefe incentivar o pessoal à iniciativa e ao devotamento. “Devotamento”, no sentido atual da palavra, parece irreal frente aos potenciais conflitos entre dirigentes e empregados. Em diversos momentos da obra, Fayol (1989) referiu-se às qualidades morais que os chefes devem possuir, da necessidade de convênios (acordos) tão equitativos quanto possíveis e da necessidade de zelar por estes acordos. O ato de “zelar” implicava num duplo papel, defender o interesse da empresa perante os seus agentes e defender o interesse dos agentes perante o patrão.

A teoria Administrativa tem como objetivo explicar o desenvolvimento da Teoria Administrativa e analisar seus elementos, forças e fraquezas. A administração, como um campo distinto de escudos é relativamente recente. Sem dúvida, muitas ideias foram praticadas antes, mas quase todas as teorias escritas nesta área foram desenvolvidas a partir de 1900, e Henry Fayol foi considerado o pai da administração moderna.

E em 1908, preparou outro folheto para o jubileu da Sociedade Indústria Mineral, no qual teve maiores avanços, e seus pensamentos administrativos tornaram-se aparentes. Fayol definiu teoria como "uma coleção de princípios, regras, métodos e procedimentos testados e verificados por experiência geral". De sua longa experiência, ele notou que um grupo de administradores teorizava, mas, na prática, existiam muitas contradições e pouca reflexão sistemática. Isso dificultava o ensino e a prática da administração.

Fayol define administração como ação, como a realização das atividades administrativas, que são as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle. Essas funções constituem o processo administrativo e são explicadas mais detalhadamente a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2 – As funções da administração de Fayol

Previsão	Tentativa de avaliar o futuro por meio de um plano e fazer previsões para realizar esse plano (essa função deu origem à função de planejamento). A previsão comporta três aspectos: Projeção (o futuro é uma continuação do passado); predição (o futuro não é continuação do passado, por fatores fora do controle da empresa); e planejamento (o futuro não é continuação do passado, por fatores sob o controle da empresa).
Organização	Mobilização dos recursos humanos e materiais para transformar o plano em ação.
Comando	Estabelecimento de orientações para os empregados e obtenção das coisas.
Coordenação	Obtenção da unificação e harmonia de todas as atividades e esforços.
Controle	Verificação de que as coisas aconteçam em conformidade com as regras estabelecidas e expressas pelo comando.

Fonte: Fayol, 1989.

2.2 TEORIA ESTRUTURALISTA

O nome de maior projeção do estruturalismo deve sua proeminência ao fato de ter se ocupado em analisar os fundamentos das escolas correntes até então conhecidas (Clássica, Científica, da Burocracia e das Relações Humanas) e, julgando-os insatisfatórios, formulou uma síntese do que considerava válido, ao que denominou estruturalismo (ETZIONI, 1967).

O estruturalismo marcou sua presença no campo da administração por implicar o estudo das organizações em um sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto interna como externamente, e submetendo-os a uma análise comparativa e global. O estruturalismo implica reconhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal modo que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes.

Esse estruturalismo foi, talvez, a primeira abordagem a reconhecer a importância do conceito de sistema aberto, isto é, da interação entre as instituições humanas e o ambiente em que estão inseridas (ETZIONI, 1967). Ademais, criticou duas proposições fundamentais do comportamentalismo e da dinâmica de grupo, que são:

- A participação nas decisões não passava de um meio de obter conformidade e consentimento, por intermédio da delegação de autoridade, conferida para resolver questões sem qualquer importância, no enfoque behaviorista;
- Os pequenos grupos informais foram estudados sem levar em conta sua relativa importância e suas relações com os aspectos formais da situação ergológica; de qualquer modo, pesquisas posteriores mostraram que a significação desses grupos é bem menor do que aquela que lhes foi atribuída pela dinâmica de grupo.

Os tipos de poder nas organizações podem ser agrupados em três tipos, conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Tipos de poder nas organizações

Coercitivo	Baseada em sanções físicas, como ameaças, imposição de dor, geração de frustração, deformidades ou morte, controle da satisfação das necessidades fisiológicas.
Remunerativo	Baseado no controle dos recursos econômicos, como salários, contribuições, comissões, benefícios, serviços e mercadorias.
Normativo	Baseado na manipulação de recompensas simbólicas, como alocação de liderança, de prestígio, de estima. O poder normativo é também denominado poder moral e social.

Fonte: Etzioni, 1967.

Já o estruturalismo, isto é, a administração estruturalista, segundo Etzioni (1967), pode ser caracterizado pelos seguintes elementos: i) a organização é concebida como um sistema social aberto e deliberadamente construído; ii) os conflitos são considerados inevitáveis e até, muitas vezes,

desejáveis, no que se refere às relações empresa-empregado; iii) os incentivos mistos são recomendados para a motivação dos funcionários, em lugar de somente recompensas materiais (dinheiro) como fonte única de estimulação; iv) o sentido de 'homem organizacional' em contraposição ao 'homem administrativo', do comportamentalismo, ao 'homem social', da dinâmica de grupo, e ao 'homem econômico', da administração científica, de Taylor;

2.3 TEORIA HUMANISTA

A Teoria das Relações Humanas, ou Teoria Humanista, teve seu desenvolvimento impulsionado por um estudo conduzido por Elton Mayo e sua equipe, em uma fábrica localizada em Hawthorne, Illinois. Esse estudo, denominado Experiência de Hawthorne, mudou o foco de atenção, antes centrado nas tarefas e na estrutura organizacional, para concentrar-se nas necessidades e no bem-estar das pessoas (BITTENCOURT, 2017; FERREIRA; FERNANDEZ, 2022).

Elton Mayo (1880-1949), cientista social australiano, foi um dos pioneiros da Escola das Relações Humanas, ele acreditava que o ser humano não trabalhava apenas em busca de remuneração, diferentemente do que propunham os teóricos da Escola Clássica. Mayo é reconhecido como o fundador do Movimento das Relações Humanas, o qual se opôs aos princípios científicos de trabalho formulados por Taylor.

A partir das conclusões preliminares obtidas com a Experiência de Hawthorne, novas variáveis foram incorporadas ao já diversificado vocabulário da administração (LANGHI; CORDEIRO, 2021): i) a integração social e comportamento social dos empregados; ii) as necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais; iii) o estudo de grupos informais e da chamada organização formal; iv) o despertar para as relações humanas dentro das organizações; v) a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas; vi) a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

A Experiência de Hawthorne possibilitou a definição dos princípios essenciais da Escola das Relações Humanas, que se consolidaria em breve, e entre suas principais conclusões de acordo com Chiavenato (2004) estão:

- Produção como resultado da integração social: O nível de competência do trabalhador é determinado por sua capacidade de interação social, e não apenas por habilidades físicas. Quanto maior a integração dentro do grupo, maior a capacidade de produção coletiva.
- Comportamento social dos trabalhadores: O comportamento dos indivíduos é fortemente influenciado pelo grupo; eles respondem e agem como parte de um grupo, em vez de como indivíduos isolados.

- Necessidade de reconhecimento, segurança e pertencimento: As pessoas sentem uma forte necessidade de serem reconhecidas, de se sentirem seguras e de pertencerem ao grupo, sendo mais motivadas por essas condições do que por incentivos financeiros.
- Relevância dos grupos informais: Foi comprovada a necessidade de enxergar o trabalho como uma atividade coletiva e cooperativa. Os grupos informais desenvolvem suas próprias normas, valores e atitudes, os quais exercem uma influência significativa no ambiente de trabalho.
- A importância do conteúdo do cargo: O conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador. A especialização defendida pela Teoria Clássica não necessariamente cria a organização mais eficiente, pois, muitas vezes, trabalhos simples e repetitivos afetam negativamente as atitudes do trabalhador, reduzindo sua eficiência;
- Ênfase nos aspectos emocionais: Os elementos emocionais não-planejados e irracionais passam a merecer atenção.

2.4 TEORIA COMPORTAMENTAL

A gênese da Teoria das Relações Humanas foi a Experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo. Originalmente, a experiência buscava entender a relação entre a intensidade de iluminação no ambiente de trabalho (uma fábrica da Western Electric) e a produtividade (HOMANS, 1979). Pode-se interpretar que era uma experiência de viés Taylorista, pois pesquisava questões relativas à fadiga, planejamento e instalações.

Como experiência Taylorista, ela falhou, mas suas conclusões trouxeram à luz questões como motivação dos trabalhadores e organizações informais que existem dentro das organizações formais.

Uma crítica à Teoria das Relações Humanas é o fato dela estar baseada em estudos de poucas variáveis (iluminação do ambiente de trabalho, como citado no Experimento de Hawthorne, por exemplo) o que traria dificuldades de estabelecer relações com outras variáveis de maior significado (MOTTA, 1970).

Acredita-se que, como teoria precursora de uma nova abordagem, não surpreende que ela seja acusada de simplista ou algo de gênero, pois eram os primeiros passos num terreno desconhecido. Em 1938, é publicado o livro “As Funções do Executivo”, de Chester Barnard.

Esta obra estabelece uma ponte entre a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental. Para este autor, as organizações são sistemas de cooperação operados por Recursos Humanos, não são produtos de engenharia mecânica (CRUZ JUNIOR, 2004). Neste contexto, uma das funções do executivo é criar e manter um sistema de esforços cooperativos.

Barnard deu uma estrutura formal à cooperação, mas não fez o mesmo com o conflito. Ao propor uma posição de equilíbrio, existia a preocupação em impedir os conflitos, a fim de evitar extremos e integrar as diferenças (Cruz Junior, 2004). Até este momento, as teorias estavam focadas no ambiente interno das organizações, sem olhar ou, no máximo, olhando timidamente para o ambiente externo no qual a organização está inserida.

Independente disso, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental, em relação às anteriores, evoluiu ao trazer os aspectos humanos às teorias da Administração (motivação, organizações informações e cooperação, entre outros). Em outras palavras, elas são uma evolução ao Taylorismo, Fayolismo e Teoria Burocrática, as quais tinham uma visão mais simples dos trabalhadores, algumas vezes quase reduzindo-os à qualidade de recursos somente.

2.5 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Na Teoria Contingencial nada é absoluto ou, em outras palavras, tudo é relativo. Nesta teoria, a ênfase foi deslocada da organização para fora, ou seja, para o ambiente. O ambiente abrange uma série de condições, tais como: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e mercadológicas. O ambiente também afeta a estrutura das organizações, pois a empresa tem que se ajustar às necessidades dele. Estes fatores internos e externos se constituem nos fatores contingenciais (DONALDSON, 1999).

Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores e à teoria da contingência (estrutural). Essa teoria começou como uma síntese entre as ideias opostas da administração clássica e da escola de relações humanas, e pode vir a se tornar a síntese de teoria organizacional mais ampla (MOURA; COSTA, 2023).

Chandler (1962) também propôs que a estrutura das organizações é determinada pelas estratégias mercadológicas. Pode-se interpretar que estas estratégias mercadológicas fazem uma mediação entre os fatores contingenciais (DONALDSON, 1999) já mencionados.

Outro aspecto destacado por Chandler (1962) foi que o estabelecimento da estrutura adequada à estratégia não é algo imediato, demanda tempo, reflexão e energia.

Assim, a Teoria Contingencial deslocou a ênfase da organização ainda mais para fora, ou seja, para o ambiente, dando continuidade ao caminho iniciado pela Teoria Estruturalista e TGS.

3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Fonseca (2002), denomina-se a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites, com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o assunto.

Em relação à natureza das variáveis, o estudo foi uma pesquisa quantitativa, a qual considera que tudo pode ser quantificável; ou seja, opiniões e informações podem ser traduzidas em números, a fim de classificá-las e analisá-las (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo foi descritivo quanto ao seu objetivo. Segundo Vergara (2016), esse tipo de estudo tem por objetivo descrever características ou fenômenos em uma população específica, sem manipulação de variáveis. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2017).

A unidade de observação foi colaboradores das empresas, tendo sido aplicadas 100 entrevistas no mês de setembro de 2024, por meio de levantamento mediante o uso de e-mail eletrônico (Google Forms), com uso da escala ordinal, de 5 pontos, do tipo concordo/discordo, validada com alpha de Cronbach em 0,861.

O perfil dos respondentes resultou que 70% são do gênero masculino, e 30% feminino. Quanto à faixa etária, por distribuição, 33% têm até 26 anos; 34% de 27 a 32 anos; e 32% acima de 33 anos, com idade média de 34 anos. Pela sondagem, 58% dos respondentes declararam que trabalham no comércio, 23% na indústria, e 19% em prestação de serviços; 65% têm curso superior, contra 35% que declaram ter até o ensino médio. A análise é composta a partir dos Quadros 1 a 9, segmentada por gênero, escolaridade e faixa etária.

A técnica de amostragem foi não probabilística por conveniência, com base em critérios subjetivos dos investigadores, alicerçados na sua experiência e no propósito da pesquisa (MATTAR, 2008; MALHOTRA, 2012).

A procedência dos dados coletados foi de fontes primárias, aqueles que não foram antes coletados, com informações coletadas para o propósito da questão, com a finalidade de atender o problema de pesquisa; o recorte foi de forma transversal, tratando-se de uma análise de dados realizada em um único momento no tempo (LAKATOS; MARCONI, 2021; GOLDENBERG, 1997).

Esses dados foram elaborados inicialmente no software Excel e, posteriormente, analisados no programa Jamovi, onde foram aplicados os testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, conforme descrito por Siegel e Castellan (2017).

O teste de Mann-Whitney é utilizado para a comparação de dois grupos não pareados ou independentes, enquanto o teste de Kruskal-Wallis é aplicado para a comparação de mais de dois grupos não pareados ou independentes. Caso o valor-p seja inferior ou igual ao nível de significância estabelecido (0,05), rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que a diferença entre as medianas das populações é estatisticamente significativa.

Em síntese, a Tabela 4 expressa o formato da metodologia da pesquisa adotada para esse estudo.

Tabela 4 - Síntese da metodologia de pesquisa

Parâmetros Metodológicos	Classificação Metodológica
1. Natureza das variáveis e objetivo	Estudo quantitativo, descritivo conclusivo
2. Unidade de observação	Colaboradores das empresas
3. Escala e variáveis	Escala de 5 pontos, concordo/discordo com 10 variáveis e 3 perfis (gênero, faixa etária e escolaridade), validada com alpha de Cronbach em 0,861
4. Amostragem	Não probabilística por conveniência com 100 entrevistas
5. Forma de coleta e abordagem	Levamento por meio do Google Forms
6. Procedência dos dados e recorte	Dados primários e transversal
7. Análise	Estatística descritiva com análises univariadas e bivariadas, com uso do teste não paramétricos: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis

Fonte: Elaborado pelos autores

4. ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 1 tem como finalidade apresentar os dados referentes à variável um, que é “*Cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas no que precisa ser feito*”.

A análise dos dados do Quadro 1 mostra um equilíbrio entre as respostas concordam totalmente ou concordam, ambas com 39%, isto mostra que mais da maioria dos colaboradores entrevistados notam que suas funções e tarefas estão bem definidas.

Enquanto há colaboradores que discordam (6%) e acreditam que não há divisão claras e bem definidas onde trabalham, ou que são indiferentes (11%).

A eficiência de uma organização está ligada à definição clara das funções e tarefas de seus colaboradores, assim, a organização é mais produtiva quando cada membro compreende exatamente suas responsabilidades, sendo a divisão de tarefas e a clareza nos papéis fatores essenciais para alcançar esse desempenho elevado (SGARBOSSA, 2023).

Quadro 1 - Cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas no que precisa ser feito

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	43%	38%	42%	34%	21%	47%	50%	39%
Concordo	40%	39%	34%	49%	55%	26%	38%	39%
Indiferente	10%	12%	14%	6%	18%	12%	3%	11%
Discordo	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Discordo totalmente	0%	6%	3%	6%	0%	9%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,442		0,751		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,116			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 2 reflete a “*percepção dos colaboradores sobre o suporte individual que a organização oferece, e como isso impacta sua satisfação e desempenho profissional*”.

Os resultados mostram que, do total dos entrevistados, 35% concordam totalmente, e 45% concordam que a organização onde trabalham se mostra preocupada com os colaboradores e oferecem o suporte necessário para os indivíduos.

Enquanto 9% dos colaboradores encontram-se indiferente, e 6% discordam da afirmativa, percebe-se que não há uma preocupação com a saúde dos colaboradores, deixando a desejar quando o assunto é apoio ao colaborador.

Assim, segundo Fernandes (1996) e Steiner (1995), o cuidado com os valores humanísticos e ambientais sempre são deixados de lado pela sociedade em favor da inovação tecnológica, crescimentos econômicos e produtividade. Nesse sentido, a construção da qualidade de vida no trabalho (QVT) ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial (VASCONCELOS, 2001, QUIALA, 2022).

Quadro 2 - A organização se preocupa com os colaboradores com suporte individual

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	27%	39%	34%	37%	27%	38%	41%	35%
Concordo	53%	42%	41%	54%	61%	29%	47%	45%
Indiferente	7%	10%	14%	0%	3%	18%	6%	9%
Discordo	10%	4%	5%	9%	6%	9%	3%	6%
Discordo totalmente	3%	4%	6%	0%	3%	6%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,339		0,283		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,531			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 3 apresenta as “*percepções dos colaboradores em relação à importância de avaliações sobre necessidades e motivações, possibilitando um ambiente mais agradável e colaborativo, atendendo às suas expectativas*”.

Apresenta um total de 38% de pessoas que concordam totalmente, e 39% concordam com a afirmativa. No entanto, há uma parcela (14%) que permanece indiferente ou não tem uma opinião clara sobre o assunto, outra parcela (6%) discorda totalmente com a afirmativa, indicando uma falta de comunicação ou transparência sobre as avaliações feitas, ou até mesmo indicando a falta da realização de avaliações nessas empresas.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, como veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. Chiavenato (2004) diz que a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Quadro 3 - Há avaliações constantes sobre as necessidades e motivações dos colaboradores que atenda às suas expectativas e satisfação no trabalho

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	27%	43%	41%	34%	24%	38%	53%	38%
Concordo	50%	35%	39%	40%	55%	29%	34%	39%
Indiferente	13%	14%	13%	17%	12%	21%	9%	14%
Discordo	0%	3%	2%	3%	3%	3%	0%	2%
Discordo totalmente	10%	4%	6%	6%	6%	9%	3%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,214		0,492		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,078			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 4 analisa a “*percepção dos colaboradores sobre a capacidade dos gestores em trabalhar a mudança dentro das organizações, e a capacidade com que eles têm em lidar com o impacto*”.

Diante disso, 42% dos entrevistados concordam totalmente, e outros 35% concordam com a afirmativa, levando a compreensão de que acreditam que sim, os seus gestores e líderes sabem que a mudança em um setor afetará os demais. No entanto, uma pequena parte dos colaboradores (8%) está indiferente ou discorda com a questão, o que pode sinalizar a necessidade de melhorar a comunicação ou os processos de gestão de mudanças.

Para Luppi (1995), a necessidade de racionalidade, salienta a dificuldade associada em identificar corretamente o padrão a ser trabalhado para que possa promover a mudança desejada,

poupando tempo e dinheiro. Já para Smith (1997) a mudança de comportamento e habilidades em um órgão precisa ser gerenciada diretamente, que promova o estímulo ao desempenho e à mudança, oferecer direção, oportunidade e energia, e evitar lacunas que possam ser preenchidas com fracassos, frustrações e comodismo.

Quadro 4 - Quando algo muda em um setor da empresa, o gestor pensa no impacto que isso pode ter em outros setores

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	43%	42%	39%	49%	24%	50%	53%	42%
Concordo	40%	33%	39%	29%	55%	24%	28%	35%
Indiferente	10%	7%	8%	9%	6%	6%	13%	8%
Discordo	7%	9%	8%	9%	12%	12%	0%	8%
Discordo totalmente	0%	9%	6%	6%	3%	9%	6%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,534		0,542		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,181			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 5 investiga a “*percepção dos colaboradores sobre como o incentivo ao aprendizado contínuo, aliado à participação de todos, contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente*”. Nota-se que 52% concordam totalmente, e 37% concordam com a questão, embora uma pequena parte dos colaboradores (4%) esteja indiferente, e apenas 5% discorde totalmente, esses números são baixos e não comprometem a percepção geral.

Evidencia-se que a empresa que incentiva seus colaboradores pela busca de aprendizado, ou que proporciona isso a eles, é vista de forma positiva aos olhos dos colaboradores. Os resultados obtidos mostram uma percepção positiva em relação às iniciativas de aprendizagem e à colaboração no ambiente de trabalho (REIS; AZEVEDO, 2015).

A disseminação de competências se dá no âmbito da organização, que viabiliza o compartilhamento do conhecimento através da gestão e prepara os indivíduos para novos desafios, ampliando os aspectos intelectuais, emocionais e morais de sua competência, num processo que continuamente permita que o conhecimento na organização seja não só acessível e compartilhável, mas também utilizável (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015).

Quadro 5 - O incentivo e o aprendizado contínuo com a participação de todos os colaboradores promovem um ambiente de trabalho colaborativo

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	60%	48%	52%	51%	45%	50%	59%	52%
Concordo	37%	38%	36%	40%	45%	38%	28%	37%
Indiferente	0%	6%	6%	0%	3%	3%	6%	4%
Discordo	3%	1%	2%	3%	0%	3%	3%	2%
Discordo totalmente	0%	7%	5%	6%	6%	6%	3%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,155		0,909		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,670			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 6 avalia a “*percepção dos colaboradores sobre a importância de seguir regras claras e bem-organizadas em cada nível de comando, a fim de garantir o bom funcionamento da organização*”.

A maioria dos colaboradores entrevistados concordam totalmente (43%) ou concordam (34%) com a questão. O que mostra que seguir regras claras e bem-organizadas em todos os níveis de comando é fundamental para garantir o bom funcionamento da organização; esse resultado sugere que os colaboradores valorizam uma estrutura organizacional bem definida e regras claras, o que pode ser um fator importante para a eficiência operacional.

Contudo, embora a percepção seja predominantemente positiva, 13% dos colaboradores estão indiferentes, e 9% discordam, o que indica que pode haver áreas em que as regras não são suficientemente claras ou que não estão sendo seguidas corretamente, ou que essa organização se enquadra no que se chama de empresa familiar.

Para Pereira e Trevelin (2020), uma empresa sem planejamento está próxima ao fracasso. O planejamento é a base de qualquer organização, ainda mais nas empresas familiares; ele auxilia no estabelecimento de regras, fluxos, cargos, finanças, relacionamento interpessoal e critérios de sucessão, além de outros quesitos que, se não forem bem definidos, podem gerar conflitos e sérios prejuízos.

Quadro 6 - Seguir regras claras e bem-organizadas garante que tudo funcione da melhor maneira

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	37%	46%	42%	46%	30%	50%	50%	43%
Concordo	40%	32%	34%	34%	45%	26%	31%	34%
Indiferente	17%	12%	16%	9%	15%	12%	13%	13%
Discordo	7%	9%	6%	11%	6%	12%	6%	8%
Discordo totalmente	0%	1%	2%	0%	3%	0%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,533		0,745		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,327			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 7 buscou analisar a “*percepção dos colaboradores em como um bom ambiente de trabalho faz com que os colaboradores se sintam parte de um grupo e valorizados*”.

Obteve-se que 39% concordam totalmente, e 38% concordam com a questão, evidenciando a importância do ambiente de trabalho; cada vez mais, os colaboradores buscam por empresas que os valorizem e proporcionem um ambiente saudável. Uma pequena parcela de entrevistados (13%) é indiferente com a questão, o que mostra a falta de autovalorização dos colaboradores e a falta de investimento em seu capital humano por parte das empresas.

Considerando os achados, Moraes, Moraes e Silva Correia-Neto (2024) contribuem que a busca em se destacar no mercado despertou em muitas organizações a importância da valorização do capital humano, visto que ele é o elemento básico do sucesso organizacional. Sendo assim, importante investir nas pessoas, pois são elas que entendem e sabem como criar, desenvolver, produzir e melhorar os benefícios que são produzidos pela empresa.

Quadro 7 - Promover um bom ambiente de trabalho faz com que colaboradores se sintam valorizados parte de um grupo.

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	47%	36%	36%	46%	27%	41%	50%	39%
Concordo	47%	35%	41%	34%	52%	29%	34%	38%
Indiferente	7%	16%	17%	6%	9%	21%	9%	13%
Discordo	0%	7%	3%	9%	6%	3%	6%	5%
Discordo totalmente	0%	6%	3%	6%	6%	6%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,059		0,505		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,247			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

O Quadro 8 tem como finalidade apresentar a “*percepção dos colaboradores em relação a forma que o incentivo à colaboração em equipe no ambiente de trabalho, em que todos podem expressar suas opiniões, traz união ao grupo*”.

Os dados mostram que a maioria dos entrevistados concorda totalmente (42%) ou concorda (39%) com a questão; isso demonstra a importância do trabalho em equipe, bem como a satisfação dos colaboradores em expressar suas ideias e opiniões, o que ajuda a proporcionar um bom funcionamento da organização e um ambiente de trabalho mais produtivo. Enquanto uma parcela se diz indiferente (9%), e outra parcela (6%) discorda com a questão, indicando que pode haver uma falta de incentivo entre os colaboradores para com o trabalho em equipe.

Para McAllister (1995) já ressaltava o papel fundamental da confiança nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. A confiança mútua entre os colaboradores é um elemento essencial para promover a cooperação, a comunicação eficaz e o trabalho em equipe. Quando as relações são positivas e baseadas em confiança, todos os colaboradores se sentem mais alegres e motivados para a realização do seu trabalho, alinhados com os objetivos da empresa.

Quadro 8 - Ao incentivar a colaboração em equipe, todos podem expressar suas opiniões

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	37%	45%	44%	40%	36%	56%	34%	42%
Concordo	50%	35%	36%	46%	48%	24%	47%	39%
Indiferente	7%	10%	11%	6%	9%	6%	13%	9%
Discordo	3%	7%	6%	6%	3%	12%	3%	6%
Discordo totalmente	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,809		1.000		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,470			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$) *

A finalidade do Quadro 9 é revelar a “*percepção dos entrevistados em relação a como contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados para a organização*”.

Houve uma taxa de 40% e 43% de concordo totalmente e concordo, respectivamente, com a questão, evidenciando a importância de se ter um gestor capacitado para lidar com todos os desafios que poderão surgir no decorrer do seu dia. Obteve-se uma taxa de 11% de pessoas que se disseram indiferentes com a forma como o gestor trabalha, se sabe ou não lidar com situações adversas no dia a dia da organização.

A qualidade de vida no trabalho e os modelos de liderança promovem o envolvimento das pessoas com a tarefa e participação no processo decisório; e isso acaba por se refletir na QVT, aumentando os índices de satisfação e motivação do empregado (Limongi, 2006; Santos, Nunes & Tolfo, 2021).

Saber lidar com os desafios, da melhor forma possível, proporciona confiança entre a liderança e o liderado. Gil (2006) ressalta que o gestor de pessoas precisa estar ciente de que seu cargo é de grande importância dentro de uma organização, uma vez que está ligado com o desenvolvimento de processos para suprir as demandas, aplicar, e monitorar as pessoas.

Quadro 9 - Contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados

	Gênero		Escolaridade		Faixa Etária			Total
	Fem.	Masc	Médio	Superior	Até 26	27/32	33+	
Concordo totalmente	27%	46%	36%	49%	21%	38%	63%	40%
Concordo	53%	39%	45%	40%	61%	41%	28%	43%
Indiferente	17%	9%	14%	6%	15%	12%	6%	11%
Discordo	0%	1%	2%	0%	0%	3%	0%	1%
Discordo totalmente	3%	4%	3%	6%	3%	6%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teste Mann Whitney	0,102		0,204		xxxx			
Teste Kruskal-Wallis	xxxx		xxxx		0,010*			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: p-valor significativo a 5% ($p < 0,05$)*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o objetivo do estudo, que foi analisar as principais teorias administrativas em sua aplicação na prática empresarial na perspectiva dos colaboradores, foi atingido mediante abordagem teórica e pela pesquisa aplicada.

As teorias da administração fornecem uma base sólida para a prática na gestão empreendedora. Desde os primeiros conceitos de administração científica até as abordagens contemporâneas, como a gestão estratégica e a liderança transformacional, essas teorias servem como guias para enfrentar os desafios de um ambiente empresarial em constante mudança.

A aplicação prática dessas teorias permite que os empreendedores adaptem estratégias, inovem processos e tomem decisões mais informadas, potencializando o sucesso dos seus negócios. A combinação da teoria com a prática ajuda a criar organizações mais eficientes e competitivas, capazes de se destacarem em um mercado cada vez mais complexo e dinâmico.

Considerando os principais achados, somando as respostas concordo totalmente e concordo, tem-se que:

- 78% citam que cada colaborador tem sua função bem definida e tarefas divididas exatamente no que precisa ser feito. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 1);
- 80% citam que organização se preocupa com os colaboradores, apoiando com suporte individual, e isso melhora a satisfação e o desempenho deles. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 2);
- 77% citam que há avaliações constantes sobre as necessidades e motivações dos colaboradores, com o objetivo de criar um ambiente que atenda às suas expectativas e satisfação no trabalho. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 3);
- 77% citam que, quando algo muda em um setor da empresa, o gestor pensa no impacto que isso pode ter em outros setores. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 4);
- 89% citam que o incentivo e o aprendizado contínuo com a participação de todos os colaboradores promovem um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 5);
- 77% citam que seguir regras claras e bem organizadas, em cada nível de comando, garante que tudo funcione da melhor maneira. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 6);
- 77% citam que promover um bom ambiente de trabalho faz com que colaboradores se sintam valorizados e parte de um grupo. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 7);
- 81% citam que ao incentivar a colaboração em equipe no ambiente de trabalho, todos podem expressar suas opiniões, gerando união no grupo. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero, escolaridade e faixa etária (Quadro 8);
- 83% citam que contar com um gestor treinado para identificar o estilo de liderança mais eficaz para cada situação ajuda a alcançar os melhores resultados para a organização. Os testes estatísticos não apresentaram diferenças significativas entre os grupos por gênero e escolaridade. E o teste estatístico apresentou diferença significativa na faixa etária (Quadro 9).

O estudo contribui ao destacar como principais achados a importância da Gestão de Pessoas, tendo em vista que a humanização das práticas de gestão é crucial para o desenvolvimento organizacional e social, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A relevância de um bom relacionamento entre liderança e liderados, além de evidenciar como alinhar

as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da empresa ajudam a torná-las mais produtivas.

Os achados ressaltam a importância de aplicar teorias administrativas de maneira prática e adaptativa, focando na gestão de pessoas e no ambiente organizacional para alcançar melhores resultados.

Destaca-se também que o estudo tem suas limitações, pois a integração entre as expectativas dos colaboradores e as metas organizacionais não foi avaliado no estudo como um fator importante para a eficiência operacional.

Da mesma forma, os colaboradores não avaliaram o ambiente de trabalho, que promove a segurança, o reconhecimento e o pertencimento, refletindo diretamente na sua motivação e produtividade. A pesquisa revelou também que a falta de clareza nas regras e a comunicação deficiente podem impactar negativamente a percepção dos colaboradores sobre a gestão e a eficácia organizacional.

Portanto, os dados obtidos fornecem uma visão abrangente do perfil dos respondentes e permitem a identificação de tendências e padrões que podem ser relevantes para a aplicação prática das teorias da administração no contexto da gestão empreendedora, assim, os dados contribuem na compreensão do quão importantes são as teorias da administração na prática de gestão empreendedora, buscando entender a importância de cada teoria e onde cada uma se encaixa na administração de uma empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

improbidade ideológica da escola sem partido. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 191, 2017.

CHANDLER JÚNIOR., A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. **Cambridge**: The MIT Press, 1962

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, p. 1-23, 2019

CRUZ JÚNIOR, J. B. Repensando as funções do executivo. In: CRUZ JR, J.B.; LANER, A.S. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 363-387.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGS, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 105-133.

ESTEVES, L. P. MEIRIÑO, M. J. **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354, ago. 2015.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, V. P.; FERNANDEZ, C. F. B. Investimento em treinamento e desenvolvimento como ferramenta para motivação e diminuição da rotatividade de colaboradores. **Revista Vitrine**, v. 1, n. 10, 2022.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HOMANS, G. C. As Pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (orgs.). **Comportamento humano na empresa**: uma antologia. (4ª ed., pp. 5-43). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa**: Um guia prático. Itabuna / Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 9ª ed. São Paulo. Atlas. 2021.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. S. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, Uberlândia, v. 28, 2021.

LIMONGI, F. A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUPPI, G. **Cultura organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being**. New York: Van Nostrand, 1962.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6ª ed. São Paulo. Atlas. 2008

MCALLISTER, D. J. The role of trust in organizational settings: ameta-analytic review. **Journal of applied psychology**, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári da estratégia. Bookman Editora, 2009.
MORAIS, P. L. B., MORAES, I. C., SILVA CORREIA-NETO, J. Cultura de aprendizagem e desempenho nas organizações: um mapeamento sistemático de literatura. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 14, n. 4, p. 84-96, 2024.

MOTTA, F. C. P. O estruturalismo na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n.4, p. 23-41, 1970

MOURA, A. A. de; COSTA, D. de Me-.. De Taylor a guerreiro ramos: uma jornada pelo processo evolutivo das principais teorias da administração. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 15, n. 1, 2023.

NAVARRO, L. **Os Principais Desafios para Gerenciar uma Empresa Familiar**. 2018.

NOVAES, V. P.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H.; TORRES, C. V. Antecedentes e consequentes da prosperidade no trabalho: Um modelo de mediação moderada. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 1, p. 1–30, 2020

PEREIRA, M. N.; TREVELIN, A. T. C. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 219–231, 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUIALA, G. M. Avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **FARMHOUSE Ciência & Tecnologia**, v. 1, n. 01, 2022.

REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. D. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 48–70, 2015.

RODRIGUES, P. P., SUGAHARA, C. R., BRANCHI, B. A., FERREIRA, D. H. L. Teoria da mudança e metodologias de avaliação de projetos sociais nas organizações. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, 6(1), 55-74, 2021.

SANTOS, G. S. C. dos; NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. Mudança Organizacional sob Diferentes Percepções: o Caso da Adesão de um Hospital Universitário a EBSEH. **Revista Gestão & Conexões**, v. 10, n. 1, p. 8–27, 2021.

SGARBOSSA, M. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o Florescimento no Trabalho: Uma Revisão Integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 101–129, 2023.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, J. N. Jr. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SILVA, Flávia. **Além das palavras: relações interpessoais no ambiente de trabalho**. The Trends

Hub, Porto, n. 4, 2024.

SMITH, D. K. **Fazendo a mudança acontecer**: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas. (L. E. T. F. Filho, trad.) Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STEINER, C. A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success. **Journal of Product Innovation Management**, 12(5), 431-440, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, 2001.