

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS NO CENÁRIO ATUAL

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PEOPLE MANAGEMENT  
STRATEGIES IN PRIVATE ORGANIZATIONS IN THE CURRENT SCENARIO

Andréia Silva Ferreira<sup>\*\*</sup>  
Rildener Alves da Silva<sup>\*\*</sup>  
Edilson Silva Diniz

**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**

---

## RESUMO

Esse estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de dados, de caráter exploratório por meio de uma pesquisa com fontes bibliográficas como: livros, sites, artigos, revistas científicas etc. A pesquisa tem como objetivo demonstrar estratégias de gestão de pessoas para comprometimento organizacional no setor privado de acordo com o cenário atual de pandemia. Os objetivos específicos desse trabalho são analisar e indicar por meio da literatura citada as melhores estratégias de gestão de pessoas no cenário atual de pandemia para o aumento do grau de comprometimento organizacional nas empresas privadas; Determinar as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para fazer a empresa alcançar seus objetivos e continuar a ser competitiva no mercado; Descrever as práticas de gestão de pessoas na organização privada que contribuam para o crescimento da empresa no cenário atual de pandemia. Constatou-se que efetivamente o trabalho conseguiu demonstrar que a tecnologia tornou esses processos um diferencial de inovação e qualidade, e identificou que administrar pessoa de forma digital vem contribuindo de forma significativa, dando continuidade para os processos de recrutamento e seleção, descobriu ainda que a tecnologia aplicada no setor identifica o avanço para um mundo globalizado.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas. Motivação. Cenário atual.

## ABSTRACT

This study was based on a qualitative data strategy, of an exploratory nature, through a research with bibliographic sources such as: books, websites, articles, scientific journals, etc. The research aims to demonstrate people management strategies for organizational commitment in the private sector according to the current pandemic scenario. The specific objectives of this work are to analyze and indicate, through the cited literature, the best people management strategies in the current pandemic scenario to increase the degree of organizational commitment in private companies; Determine the strategic issues, strategies and strategic actions to make the company achieve its goals and continue to be competitive in the market; Describe people management practices in the private organization that contribute to the company's growth in the current pandemic scenario. It was found that the work effectively managed to demonstrate that technology has made these processes a differential in terms of innovation and quality, and identified that managing people digitally has contributed significantly,

---

Artigo Científico apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para obtenção do grau de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. <sup>\*\*</sup> Graduando do Curso de Gestão de Recursos Humanos pelo IESF.

<sup>\*\*</sup> Graduando do Curso de Gestão de Recursos Humanos pelo IESF

Graduado em Administração e Marketing pela FAMA. Mestre em Ciências da Educação pela Escola Superior João de Deus, Lisboa - Portugal. E-mail: pretodiko@gmail.com.

continuing the recruitment and selection processes. technology applied in the sector identifies the advance towards a globalized world.

**Keywords:** People Management. Motivation. Current scenario.

## 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos, eficiência e maior eficácia na prestação nas entidades privadas. Ou seja, na medida em que o grau de comprometimento aumenta, o objetivo da organização é atingido trazendo sucesso para a organização (GOMES DE JESUS; OKAZAKI ROWE, 2015).

O reconhecimento da importância de se construir uma relação de comprometimento é imprescindível, pois a organização estará em harmonia com as mudanças do ambiente que a cerca, já que o envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e nível do trabalho e atividades, ao promover a otimização das capacidades (MEYER *et al.*, 1998)

Diante dessa perspectiva, o campo do comportamento organizacional, vem ganhando cada vez mais força por instigar o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esses conhecimentos para melhorar a eficácia. A satisfação no trabalho envolve um processo subjetivo, e está sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho, podendo afetar a saúde física e mental do trabalhador, assim como interferir em seu comportamento pessoal e profissional (BASTOS *et al.*, 2008; ROBBINS, 2005).

O ser humano possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudança. As consequências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como extremamente importantes para as organizações (MARTÍNEZ *et al.*, 2004; SIQUEIRA, 2008). Nesse tempo de grandes mudanças causadas pela doença Covid-19, originada pelo vírus SARS-CoV-2, é justamente quando mais precisamos de foco e comprometimento, os colaboradores das empresas tendem a ficar mais ansiosos, confusos e distraídos. Em especial agora, quando as mudanças no ambiente corporativo se somam a um desgaste emocional particular devido ao isolamento e ao constante medo da morte.

Nesse sentido, um desalinhamento entre discurso e prática organizacional pode afetar diretamente a qualidade dos produtos ou serviços, a produtividade, a capacidade de inovação e a retenção de talentos. Fatores estes que, comprometem para o desenvolvimento, faturamento, investimentos e até mesmo a reputação da organização. Logo, os gestores de empresa privadas devem buscar estratégias para gerir os recursos humanos a fim de diminuir os impactos sofridos durante pandemia.

Diante desses impactos, como manter o colaborador motivado dentro da organização durante a pandemia?

Amenizar os fatores geradores de estresse e envolver as pessoas e suas emoções com atividades agradáveis e motivadoras; trazer motivações intrínsecas e extrínsecas para melhorar o desempenho do colaborador; oferecer uma gestão participativa e democrática no setor privado.

Este artigo apresenta relevância pois, enfoca na gestão por competências, que tem se firmado como uma importante opção estratégica na área de gestão de pessoas, contribuindo para enfrentar esse desafio. É destacada a forma como é adotada essa nova perspectiva, que contribui para o reposicionamento estratégico da gestão de pessoas, bem como os impactos gerados sobre o comprometimento organizacional.

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar estratégias de gestão de pessoas para comprometimento organizacional no setor privado de acordo com o cenário atual de pandemia. Os objetivos específicos desse trabalho são analisar e indicar por meio da literatura citada as melhores estratégias de gestão de pessoas no cenário atual de pandemia para o aumento do grau de comprometimento organizacional nas empresas privadas; Determinar as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para fazer a empresa alcançar seus objetivos e continuar a ser competitivas no mercado; Descrever as práticas de gestão de pessoas na organização privada que contribuam para o crescimento da empresa no cenário atual de pandemia.

Quanto a metodologia, este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de dados, de caráter exploratório por meio de uma pesquisa com fontes bibliográficas como: livros, sites, artigos, revistas científicas etc.

Conforme Gil (2010), para que se obtenham as informações e conhecimento sobre o assunto a ser trabalho, deve realizar uma pesquisa bibliográfica a partir de materiais já publicados. Ou seja, fazer uma vasta consulta em diferentes fontes de material bibliográfico.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Chiavenato (2008) a conceitua da seguinte maneira:

Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 8)

As organizações são formadas por pessoas, que do mesmo modo que as empresas, também têm seus próprios objetivos planejados. O homem com a empresa precisa estar em harmonia e de comum acordo, para que essa associação traga crescimento.

Knapik (2008) complementa que esta área, GP, é preciso conhecer bem a “organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial” para que assim seja possível ter uma boa gerência dos talentos disponíveis, criando uma relação produtiva entre empresa e colaboradores.

Essa produtividade pode ser definida para a empresa como o aumento dos lucros e oportunidades de negócios e para o homem trazer satisfação de

necessidades, desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo e oportunidades de enfrentar desafios.

O conceito de gestão de pessoas incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais, ou seja, é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004)

## 2.1 Processos da gestão de pessoas

Segundo a RH (Recursos Humanos), estratégias de recursos humanos significa sistema de práticas de recursos humanos que busca alcançar melhor desempenho possível das pessoas de modo a realizar os objetivos das organizações. As práticas são definidas acionadas de maneiras diferentes para diferentes cargos ou conjuntos de cargos. Por exemplo, os executivos são recrutados, selecionados e remunerados de uma maneira; inicialmente três modelos de estratégias de recursos humanos. Em seguida veremos quais as estratégias genéricas estão dentro de cada modelo. Passaremos, depois, para análise e enquadramento das estratégias de recursos humanos de acordo com a estratégia da organização (MAXIMIANO, 2014).

### 2.1.1 Estratégias genéricas associadas ao modelo universalista

A abordagem universalista permite que as empresas tenham sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e aplicarem as melhores práticas (best practices) de gestão de pessoas (DELERY; DOTY, 1996). Essa visão parte da premissa de que haveria práticas universais de gestão de pessoas diretamente relevantes para os níveis superiores de desempenho organizacional, independentemente do contexto específico de cada organização.

A abordagem universalista também passou a se chamar de sistemas de trabalho de alto desempenho (em inglês *High Performance Work Systems - HPWS*).

Há três estratégias genéricas inter-relacionadas de gestão de pessoas, associadas ao modelo universalista administração de alta performance, de alto comprometimento e administração de alto envolvimento que englobam as melhores práticas (MAXIMIANO, 2014).

#### 2.1.1.1 Administração de alta performance

A administração de alta performance consiste em práticas chamadas de sistemas de trabalho de alto desempenho (*High Performance Work Systems - HPWS*), como processos existentes de recrutamento e seleção, atividades intensivas de treinamento e desenvolvimento, pagamento de incentivo e sistema exigentes de administração do desempenho. Essas práticas buscar facilitar o envolvimento, o aprimoramento das competências e a motivação dos empregados. No final da

cadeia, o objetivo é aumentar os níveis de produtividade, qualidade, satisfação, do cliente, crescimento e lucros. As práticas desta estratégia genéricas “investem nas habilidades e aptidões dos empregados, organizam o trabalho de maneira a estimular a participação na resolução de problemas e incentivam o uso do esforço discricionário” (GOMES, 2000; MAXIMIANO, 2014).

### 2.1.1.2 Administração de alto comprometimento

A administração de alto comprometimento procura “induzir comprometimento, que seja muito mais autorregulado do que controlado por sanções e pressões externas ao indivíduo; e alcançar altos níveis de confiança nas relações com a organização” (COSTA; MORAES, 2007; MAXIMIANO, 2014; MENEZES, 2009). Entre as práticas da administração de alto comprometimento, encontram-se:

- ✦ Desenvolvimento de carreiras progressivas e ênfase em treinamento e comprometimento, como características altamente valorizadas nos empregados em todos os níveis da organização.
- ✦ Alto nível de flexibilidade funcional, em detrimento de descrição de cargos rígido.
- ✦ Redução da hierarquia e eliminação das diferentes status.
- ✦ Alto nível de confiança em equipes para disseminar informações (comunicação por meio das equipes), organizar o trabalho (trabalho de equipe) e resolver problemas (círculo da qualidade).
- ✦ Cargos com elevados níveis de satisfação intrínseca.
- ✦ Política de preservação dos empregos, inclusive por meio de trabalho temporário para enfrentar as flutuações na demanda.
- ✦ Novas formas de avaliação e de compensação, envolvendo pagamento por mérito e repartição dos lucros.
- ✦ Alto envolvimento dos empregados na administração da qualidade.

### 2.1.1.3 Administração de alto envolvimento

A administração de alto envolvimento consiste em práticas que valorizam o envolvimento dos empregados nos processos de tomadas de decisões, exercício do poder, acesso à informação, treinamento e administração de incentivo. O envolvimento, ou alto envolvimento, caracteriza e designa os sistemas de administração alternativos aos velhos modelos burocráticos baseados no controle. Em função das oportunidades de entender e controlar seu trabalho, os empregados aumentam seu envolvimento (psicológico) com a empresa. Este modelo de gestão trata as pessoas como parceiras da empresa, parceiras cujos interesses são respeitados e cuja voz é ouvida nas questões que os afetam. A finalidade deste modelo é criar um clima favorável ao diálogo permanente entre os gestores e suas equipes, para definir expectativas e compartilhar informações sobre a missão, os valores e os objetivos da organização. Este modelo ajuda a criar o entendimento mútuo sobre o que deve ser feito e como fazer (MAXIMIANO, 2014).

#### ○ Alta performance

- Processos exigentes de recrutamento e seleção

- Atividades intensivas de treinamento e desenvolvimento
- Pagamento de incentivos
- Sistemas exigentes de administração do desempenho



#### **Alto comprometimento**

- Carreira progressivas
- Ênfase em treinamento e comprometimento
- Flexibilidade funcional
- Redução da hierarquia
- Preservação do emprego
- Motivação intrínseca
- Pagamento por mérito e repartição dos lucros
- Envolvimento na administração da qualidade



#### **Alto envolvimento**

- Alto nível de participação no progresso decisório, no exercício do poder
- Acesso à informação
- Investimento em treinamento em
- Pagamento de incentivos
- Tratamento das pessoas como parceiras

## **2.2 Usando o modelo situacional para o alimento estratégico**

No modo situacional, as políticas, os processos são calibrados para fornecer as competências capazes de produzir os resultados esperados pela organização. A variável depende as gestões de pessoas; a independente é a estratégia corporativa. Há diversas propostas para análise e manejar o impacto das estratégias corporativas sobre as estratégias de Recursos humanos (AHRENS, 2017; CHIAVENATO, 2008; MAXIMIANO, 2014). Em seguida, analisaremos duas. Estudaremos também, em terceiro lugar, o impacto da cultura organizacional e do modelo de gestão sobre a formulação de estratégias.

### **2.2.1 Estratégias competitivas**

O conceito básico de estratégia diz respeito à associação da empresa com seu ambiente, onde a empresa busca identificar e utilizar estratégias que aumentem o resultado dessa interação. As decisões estratégicas são caracterizadas pelo fato de não serem facilmente alteradas e envolverem a alocação de recursos ao longo de um período relativamente longo de anos (BARNEY; HESTERLEY, 2007)

Uma delas tem por base as estratégias competitivas de Porter. As estratégias competitivas afetam o comportamento das estratégias de recursos humanos. Aqui, estratégias genéricas significam processos de gestão de pessoas (MAXIMIANO, 2014).

A figura abaixo apresenta a estratégia competitiva segundo Porter (1989)



Figura 1 – Estratégias Competitivas

Fonte: <https://novaescolademarketing.com.br/>

### 2.2.2 Estágio do ciclo de vida

Em outra interpretação, as estratégias genéricas dependem do estágio em que se encontra a organização em seu ciclo de vida. Em sua grande maioria, as organizações nascem, crescem e, eventualmente, morrem. Países, ordens religiosas, grandes corporações, associações todas as organizações têm um ciclo de vida, composto de três estágios: crescimento, maturidade e declínio. Esse ciclo de vida é acompanhado implícita ou explicitamente pelas estratégias de recursos humanos (MAXIMIANO, 2014).

### 2.2.3 Sustentar e controlar o crescimento

Nesta era de globalização em que se vive é possível que organizações com objetivos de crescimento e melhoria contínua possam investir na formação, requalificação e qualificação dos seus colaboradores, criando assim um importante diferencial competitivo num mercado onde emergem as inovações tecnológicas com uma data de lançamento agendada para os novos critérios. No entanto, as empresas que entendem essa interdependência encontrarão gradativamente soluções de compensação em seus procedimentos e processos. (XAVIER; LIMA, 2011)

Segundo Camargo (2017) quando questões internas limitam a empresa e fazem com que ela não consiga atender às demandas de mercado é necessário fazer uso de ações estratégicas que podem incluir inovação em produtos e serviços, joint ventures, parcerias, criação de holding ou expansão empresarial.

Empresa em crescimento significa empresa vendendo mais, produzindo mais, entrando em novos mercados e precisando de mais pessoas. Para fazer funcionar operações cada vez maiores, e gestão de pessoas compromete-se com

dois objetivos estratégicos: atrair novos colaboradores e manter os atuais (MAXIMIANO, 2014)

#### 2.2.4 Aprimorar ou manter a competitividade

As organizações estabilizadas, que estão em processo de crescimento lento ou em declínio, perdendo mercados e reduzidas operações, enfrentam o desafio de recuperar seu desempenho. O problema da gestão de pessoas é implementar programas para aumentar a produtividade humana e tornar os processos de trabalho mais eficientes. Possivelmente, será necessário fazer mais com menos, caso o desinvestimento (redução das operações, venda ativos, descontinuada de produtos) seja necessário. O desafio do RH, neste caso, é reduzir custos por meio da diminuição planejada do quadro de funcionários. Os programas de Kaizen - aprimoramento contínuo e implantação de sistemas de produção enxuta - exemplificam estas estratégias, que se aplicam a todos os tipos de organização (BOLSON; BRITES, 2013; MAXIMIANO, 2014).

### 2.3 Processo de gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas envolve habilidades, técnicas, práticas e políticas definidas que associadas visam administrar os comportamentos internos e intensificar esse capital humano. De acordo com Gil (2014) na prática a GP é:

Na prática, a Gestão de Pessoas ocorre através da participação, quando todos os funcionários são chamados a apresentarem ideias e soluções que contribuirão para o crescimento da empresa; capacitação, no momento de aperfeiçoamento das qualidades do empregado por meio de cursos, palestras e treinamentos, estimulando-o a desenvolver com maior confiança suas funções contribuindo, assim, para o rendimento da empresa; envolvimento, necessidade de transmitir para o funcionário a missão e os valores da empresa incentivando a produção em conjunto; e desenvolvimento, com o funcionário participativo, capacitado e envolvido ele poderá desenvolver projetos que impactarão nos resultados finais da organização. (GIL, 2014, p. 7)

Fazer Gestão de Pessoas é ter a certeza que a empresa está atendendo as necessidades de todos os funcionários. Se a empresa, por motivos diversos, não garantir o atendimento a essas necessidades, provavelmente terá problemas com a sua equipe, o que pode ocasionar conflitos internos, alta rotatividade de pessoas e, conseqüentemente, não atinge os seus objetivos financeiros.

Chiavenato (2008) cita seis processos básicos de GP, que são: Processos de Agregar pessoas; Processos de Aplicar Pessoas; Processos de Recompensar Pessoas; Processos de Desenvolver Pessoas; Processos de Manter Pessoas e Processos de Monitorar Pessoas. A figura a seguir (Figura 1) melhor representa esses processos:

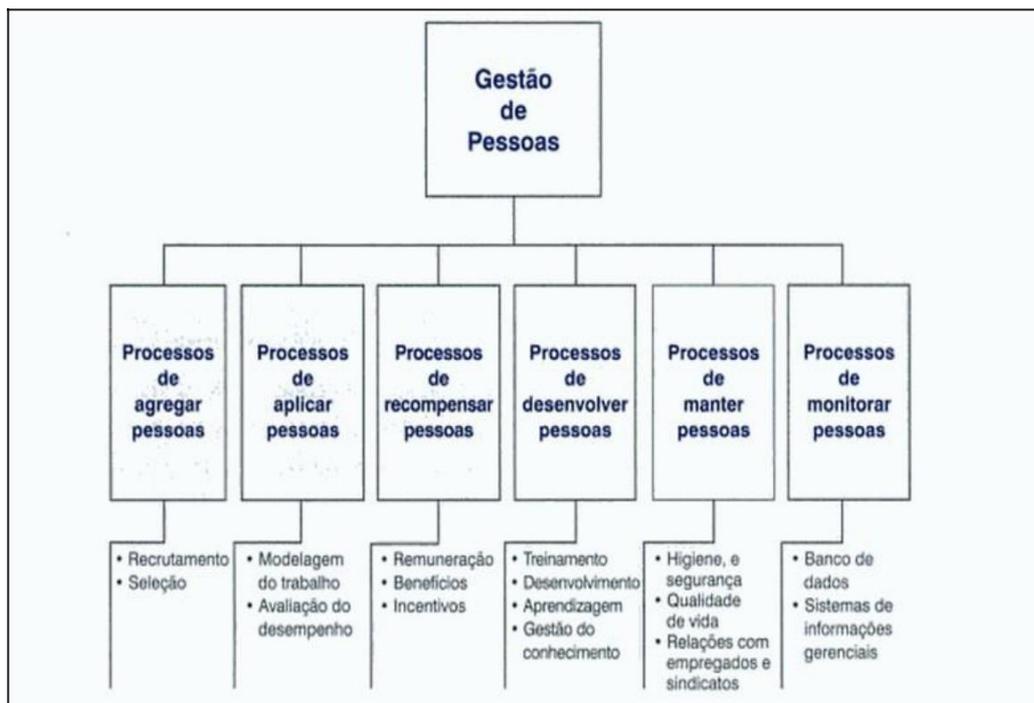


Figura 1 – Os seis processos de GP

Fonte: Chiavenato, 2008

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal forma que se influenciam reciprocamente. Cada processo pode vir a beneficiar ou afetar os demais, quando bem ou mal utilizado. O equilíbrio na condução destes processos é fundamental.

A Gestão de Pessoas engloba atividades que dizem respeito à descrição e planejamento de cargos e salários; recrutamento de funcionários; orientação e integração de novos colaboradores; criação de incentivos; avaliação de desempenho e treinamento, ou seja, atividades que devem estar relacionadas entre si para assegurar o desenvolvimento positivo da empresa. (XAVIER, 2006)

### 3 MOTIVAÇÃO

A motivação é determinada pela relevância da atividade para o participante. A relevância depende da contribuição que o participante percebe na atividade para o aprimoramento de seu desempenho. Se você, educador ou responsável por atividades educacionais, tiver de recorrer a quaisquer tipos de jogos e brincadeiras apenas para prender a atenção dos participantes e provocar reações de satisfação imediata, é necessário rever a finalidade e os métodos das atividades (MAXIMIANO, 2014).

### 3.1 Tipos de motivação

A motivação que leva as pessoas a agir para alcançar seus desejos e metas envolve questões emocionais, sociais e biológicas. É considerado um processo responsável por iniciar, direcionar e manter o comportamento humano.

Para Silva e Rodrigues (2007, p.9) a motivação vai depender da introspecção e energia que um indivíduo possui em relação ao trabalho e às tarefas que desempenha, bem como às características pessoais e aos resultados que este trabalho pode proporcionar. É possível listar dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca.

A motivação intrínseca está ligada ao interesse próprio e só pode ser alterada com base em suas próprias escolhas. Este tipo de motivação independe do ambiente, situação e mudanças nas quais a pessoa tenta se manter ativa mesmo diante das adversidades e dificuldades. Por outro lado, a motivação extrínseca lida com questões ambientais, situações e fatores externos, este tipo de motivação deve sempre estimular a automotivação e ajudar as pessoas a se manterem (SILVA; RODRIGUES, 2007)

Além da motivação por fatores intrínsecos e extrínsecos, há também a motivação internalizada. A internalizada é a motivação que advém da disposição dos trabalhadores para a realização de determinado trabalho, devido à valorização de seus valores pessoais, causados por fatores externos à atividade. A motivação internalizada é diferente da motivação intrínseca, pois os trabalhadores estão intrinsecamente motivados para realizar tarefas e internamente os trabalhadores estão dispostos a realizar suas atividades, satisfazendo seus valores pessoais, pelo fato de a tarefa ser realizável. (MORAES, 2005).

Segundo Bedran Júnior e Oliveira (2009) a motivação intrínseca, extrínseca ou internalizada relaciona-se com as crenças que o ser humano possui, o que ele atribui como importante em sua vida, bem como seus valores sociais e culturais.

### 3.2 Estratégias motivacionais

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), Mudanças nas estratégias motivacionais que as organizações usam estão em andamento para melhorar e facilitar a maximização do desempenho e da satisfação dos funcionários. A concorrência no mercado e a complexidade do trabalho nas empresas têm reportado uma ênfase na motivação dos trabalhadores, com o objetivo de potenciar o seu desempenho e conseqüentemente a eficiência operacional.

Os motivos que levam os indivíduos a atingirem seus objetivos, a natureza da personalidade, devem ser verificados para a compreensão dos comportamentos motivacionais, pois os indivíduos podem atuar de forma semelhante, mas por motivos diversos. (BERGAMINI, 2002).

Segundo Ferreira (2002), a motivação provém de fatores psicológicos, conscientes ou inconscientes das pessoas, fisiológicos, intelectuais ou emocionais, que determinam o comportamento dos indivíduos. O esforço de um indivíduo para atingir uma determinada meta determina a motivação para essa meta. A motivação

de trabalhadores vem sendo analisada de acordo com teorias de conteúdo e teorias de processo.

Segundo Pérez-Ramos (1990), AS teorias motivacionais têm por intuito identificar fontes de prazer do trabalhador, que podem encontrar-se intrinsecamente no próprio trabalhador, extrinsecamente no ambiente de trabalho e/ou na interação entre ambos.

### 3.3 Compromisso organizacional

O vínculo do colaborador e da empresa já vem sendo estudado desde o século XX, despertando um interesse maior com o início do processo de globalização. Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004) ressaltam que o compromisso com o trabalho é uma espécie de contrato psicológico entre uma organização e um funcionário, dentro da disciplina de comportamento organizacional.

Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) acrescentam que o século XX mostrou diversas pesquisas, abordando o comprometimento como um construto multidimensional, de modo a entender os indivíduos e os seus complexos vínculos com a organização. Não obstante, Demo (2003, p. 190) destaca que as pesquisas sobre comprometimento têm fixado o enfoque organizacional e os alicerces emocionais no Brasil e no exterior. O autor também argumenta que a relação de comprometimento organizacional pode ser baseada em múltiplos processos psicológicos, além de explorar em múltiplas dimensões, como organização e carreira.

Quanto às bases do comprometimento, Bastos (1998) as enumera, a saber:

- Afetiva/atitudinal (processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização);
- Instrumental/ calculativa/de continuação (produto das recompensas e custos percebidos pelo empregado na condição de integrante da organização);
- Sociológica (vínculo que surge das relações de autoridade com o empregador);
- Normativa (conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa) e
- Comportamental (tal conceito existe em relação a um conjunto de cognições que guiam os comportamentos que fortalecem o vínculo com a organização, como, por exemplo, chegar pontualmente ao trabalho).

Dessa forma, os autores enfatizam que funcionários com forte comprometimento emocional permanecem na organização porque desejam; as pessoas comprometidas com o calculativo ficam porque devem; e aqueles com um compromisso normativo permanecem porque se sentem obrigados.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento afetivo pode ser definido por suas principais características, que são: crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição para defender a organização; e anseio de manter uma conexão com ela. Para os autores, esse tipo de compromisso vai além da mera lealdade passiva para com a organização, formando uma relação

ativa na qual os funcionários desejam se dar, para contribuir com o bem-estar da organização para a qual trabalha.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), enquanto o comprometimento afetivo considera as associações afetivas com a organização e se insere no domínio afetivo, o comprometimento computacional e o comprometimento normativo representam aspectos cognitivos específicos da relação entre os funcionários e a organização.

Siqueira (2000) sugere que o comprometimento calculativo pode ser visto claramente pelo fato de os funcionários permanecerem na organização com base na motivação de uma percepção pessoal do custo / perda de investimento resultante da saída da organização. Em outras palavras, a organização acreditará no funcionário enquanto ele for atraente para ele. O mesmo autor afirma que as crenças dos funcionários sobre a dívida social da organização, ou a necessidade de fazer um favor, fazem parte do compromisso normativo da organização.

### **3.4 Estratégias organizacionais para o enfrentamento na pandemia e manter o comprometimento**

As inovações tecnológicas do século XXI, também influenciaram as mudanças nas estratégias de gestão utilizadas pelas empresas, uma dessas mudanças no gerenciamento passou a ser a utilização de dados na promoção dos negócios. Nos antigos modelos de negócios, as empresas focavam-se apenas em produzir bens e, as informações a respeito da utilização desse bem, dos consumidores e de suas preferências eram perdidas. Entretanto, com as inovações, o registro de dados tornou-se mais possível e, os “novos setores surgem para extrair esses dados e utilizá-los para otimizar o processo produtivo, acessar preferências dos consumidores, controlar trabalhadores, oferecer novas mercadorias e serviços e vender produtos para anunciantes”. (KALIL, 2020 p. 77)

Nesse cenário em que as empresas podem se beneficiar, surge um novo modelo de negócios e surge a plataforma, crescimento econômico e consolidação de muitas empresas de tecnologia, como Google, Facebook, Amazon, Uber, Airbnb. E, muitas empresas que também passaram a aderir ao home office, e-commerce, adotou plataformas de gerenciamento de informações para substituir documentos físicos, que incentivam principalmente as organizações com uma perspectiva de sobrevivência durante a pandemia de covid19.

A estratégia é muito importante para as organizações, pois permite uma visão crítica do futuro e uma análise mais holística do mercado. Com as mudanças causadas pela pandemia covid19, a análise estratégica tornou-se ainda mais essencial para entender como as empresas estão respondendo e respondendo às mudanças.

Segundo Oliveira (1991, p. 27), “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. Ademais, Porter (1999, p. 63) considere a estratégia como a criação de um posto único e valioso, envolvendo uma gama de atividades diferentes. Nele, ele acrescentou que se houvesse apenas um local ideal,

não haveria necessidade de uma estratégia, e sugeriu três tipos gerais de estratégias: liderança de custo, diferenciação e enfoque. (REIS; EL-KOUBA; SILVA, 2008).

Em decorrência do novo cenário, muitas mudanças foram impostas sobre as organizações, as mais impactantes foram: interrupção dos negócios, prejuízos às instituições antigas e tradicionais, impactos sobre as cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, danos ao capital tecnológico e inovativo, comprometimento de networks e fluxos de conhecimento. (BACKES, 2020, p. 3).

Esta pandemia representa uma crise que impacta em vários aspectos da vida das pessoas em todo o mundo. A maioria dos países afetados tomou várias medidas, como paralisações, fechamento de empresas e escolas, regulamentação de higiene, distanciamento social e rastreamento de mobilidade como forma de diminuir a distribuição da COVID-19 (SPURK; STRAUB, 2020). Mais funcionários começaram a trabalhar em casa (como uma forma de distanciamento social), a demanda por entregas de porta em porta aumentou, as taxas de falência de negócios aumentaram exponencialmente e os modelos de negócios começaram a melhorar, modificados para acomodar eventos pandêmicos. (ABUBAKAR, 2020).

A literatura sobre os efeitos da COVID-19 na economia ainda é limitada, visto que é uma situação recente e apesar de no momento estar mais controlada devido a vacina não se sabe o que ainda está por vir. No entanto, o que se sabe, é que diante de situações como esta, é importante que as empresas saibam como agir para sobreviver e garantir a sustentabilidade do negócio.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise para compreender como o tema recrutamento e seleção online aplicados nas empresas tem sido um mecanismo de inovação diante do cenário atual, devido a pandemia do Covid-19. Além disso, também permitiu utilizar diferentes recursos, e avaliar como esses recursos auxiliaram na aprendizagem do conteúdo.

Durante a pesquisa constatou-se que havia uma necessidade, por isso era importante estudar sobre recrutamento e seleção online, e a importância desses processos dentro de uma organização que enfrenta as diversidades do cenário atual. Como está sendo administrado, aplicado nas empresas. Uma reflexão acerca dos benefícios desse recurso, e das dificuldades encontradas ao trabalhar esse conteúdo.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral identificar de que forma o processo de recrutamento e seleção online está sendo realizado dentro das organizações de acordo com o cenário atual. Constatou-se que o objetivo geral foi atendido, porque efetivamente o trabalho conseguiu demonstrar que a tecnologia tornou esses processos um diferencial de inovação e qualidade, e identificou que administrar pessoa de forma digital vem contribuindo de forma significativa, dando continuidade para os processos de recrutamento e seleção, descobriu ainda que a tecnologia aplicada no setor identifica o avanço para um mundo globalizado.

O objetivo específico inicial era descrever o processo de recrutamento e seleção realizado pelas organizações. Isso foi atendido, partindo do princípio que por

meio deles dar-se novas admissões de capital humano para somar no quadro de funcionários da empresa. e que planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas, planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa ao mesmo tempo em que o gestor responsável precisa ter competência para tal tarefa afim de não desperdiçar recursos porque o diferencial competitivo do mercado está nas pessoas.

O segundo objetivo específico era informar a importância do processo de recrutamento e seleção online como processo facilitador dentro das organizações, e foi atingida a meta, verificou-se que além da agilidade e da praticidade para esse gerenciamento, a tecnologia e a aplicação desses processos de forma online agregaram valores, e levou o setor de recursos humanos para uma posição mais estratégica dentro das empresas na atualidade.

Já no terceiro objetivo específico era analisar as adversidades do cenário atual enfrentado pelas organizações. considera-se que o objetivo buscado foi atingido, de forma que no contexto atual em que o isolamento horizontal se fez presente, foi relevante a transformação nas questões comportamentais da população para reduzir o contágio do vírus. As empresas tiveram que desenvolver e atualizar de forma acelerada suas tecnologias para adotarem práticas capazes de manter seus processos e darem continuidades aos seus negócios, estabelecido assim novas formas de desenvolvê-los.

A pesquisa partiu da hipótese de que a aplicação via digital aperfeiçoa muito a funcionalidade do processo, demandam menos tempo, diminui os custos e gastos; possibilita a admissão de profissionais de diversos lugares; em meio a globalização um sistema de gestão de pessoas digital é uma estratégia e um diferencial no mercado; facilidade na hora de gerenciar os dados. Verificou-se então que durante o trabalho, fez-se o teste da hipótese onde ela foi confirmada. Esses fatores da globalização atuando na reflexão do momento no intuito de ultrapassar os obstáculos a serem enfrentados pelas organizações, esse forte olhar voltado em atenção para a gestão de pessoas e suas competências e que estabelecer um processo de desenvolvimento forte no mercado competitivo é aliar as estratégias à gestão de pessoas com a realidade atual.

De acordo com o problema avaliou-se que com as novas práticas ditadas para os processos de recrutamento e seleção uma vez usadas de forma online, sua facilidade no momento do gerenciamento. A tecnologia permitindo análises mais rápidas e eficazes, com menos custos e gastos, e mais assertividade na escolha. O que nos mostra que foi completamente respondido que o meio digital se tornou o mais adequado para o momento ditado atualmente nas organizações.

Diante da metodologia proposta percebe-se que o trabalho poderia ter sido realizado com uma pesquisa mais ampla na bibliografia para analisar mais os aspectos positivos e negativos acerca do assunto abordado, voltado para uma coleta de dados mais profunda utilizando uma quantidade maior de material de estudo, já que nesse trabalho diante da limitação de tempo, da limitação geográfica, da limitação de recursos financeiros para obter material mais significativo só foi possível analisar uma quantidade pequena desse material, e esses fatores interferiram diretamente no estudo.

Considera-se desta forma que os objetivos buscados foram atingidos e a pergunta-problema adequadamente respondida. E, por se tratar de um trabalho de pesquisa com fontes bibliográficas, o presente estudo não esgota o assunto, podendo servir de base para futuras pesquisas, levando em questão às manifestações de tendências e práticas dos processos referente a atualizada de novas técnicas no intuito de aprimorar e dar continuidade aos processos de recrutamento e seleção afim apresentar sugestões para uma futura evolução da pesquisa sobre o assunto.

## REFERÊNCIA

ABUBAKAR, A. **Coronavirus (COVID-19): Effect and Survival Strategy for Businesses**. Journal of Economics and Business, Netherlands, v. 3, n. 2, p. 661–671, 2020.

BACKES, Danieli Artuzi Pes et al. **Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro**. 2020.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio**. In: EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BASTOS, Antônio V. B. et al. **Comprometimento organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERGAMINI, C. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE executivo, 1(2), 63-67, 2002.

BEDRAN JÚNIOR, P.; OLIVEIRA, J. (2009). **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro–Brasil.

BOLSON, Saionara Branco; BRITES, Raphaele das Dores Silva. **A gestão da qualidade no contexto na gestão de recursos humanos**. Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX, v. 11, n. 1, p. 63-81, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, CLAUDIO JOSE ALVES; DE MORAES, LÚCIO FLÁVIO RENAULT. **As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte**. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 2, n. 1, 2007.

DELERY, J., DOTY, D. (1996). **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions.** *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

DEMO, G. **Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional.** *rPOT – Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.

GOMES DE JESUS, Renata; OKAZAKI ROWE, Diva E. **Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional.** *Tourism & Management Studies*, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Maria Ângela do Nascimento. **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos-SP.** 2000. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KALIL, Renan Bernardi. **A regulação do trabalho via plataformas digitais.** São Paulo: Blucher, 2020. 308p. [ebook].

LIMA, Telma Cristiane Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.** *Revista Katal*. Florianópolis, 2007, p. 37-45.

LIPI, R. **O quanto a pandemia impactou a sua cultura organizacional?** Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/o-quanto-a-pandemia-impactou-a-sua-culturaorganizacional>>. Acesso em: 26 de junho de 2021.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas.** *Estação Científica Online Juiz de Fora*, n. 04, abr./mai. 2007.

MARTÍNEZ, Maria C.; PARAGUAY, Ana I. B. B.; LATORRE, Maria do R. D. de O. **Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores.** *Revista de Saúde Pública*, v. 38, n. 1, p. 34-79, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global.** 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais.** *Tese de Doutorado em Psicologia*, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; TOPOLNYTSKY, Laryssa. **Commitment in a changing world of work.** *Canadian Psychology*, v. 39, n. 1- 2, 83-94, 1998.

MORAES, F. (2005). **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 108f. 2005. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages** – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 1991. p. 381-381.

PÉREZ-RAMOS, J. (1990). **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, 1(2), 127-140.

PORTER, M. E. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, JAF dos; EL-KOUBA, Amir; SILVA, WV da. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas relações em empresas de pequeno e médio porte**. XXXII ENANPAD, v. 32, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, R.N.; RODRIGUES, E. **A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/>. 2007

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 267 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Análise de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo**. In: Conferência Internacional de Avaliação Psicológica, 8., 2000. Anais... Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000. p. 40-41.

SPURK, D.; STRAUB, C. **Flexible employment relationships and careers in times of the COVID19 pandemic**. Journal of Vocational Behavior, Florida, v. 119, p. 1-14, 2020.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. (2003). **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, 7(4), 3354.

TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. **Cognições em organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). Handbook de Estudos Organizacionais, São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 33-68.

XAVIER, CF; LIMA, J.H.R. **A importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-dagestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas>. 31.05.2011

