

Gestão Multifocal

Multifocal Management

Autor: Fernando de Araújo Ferreira

E-mail: fernando.1998ferreira@gmail.com – 703.473.591-32

Orientadora: Profa. Msc. Maria Aparecida Vaz Evangelista

E-mail: mave@pucgoias.edu.br - 252.793.511-72

Avaliador: Prof. Msc. Celso Orlando Rosa

E-mail: celsoadm@pucgoias.edu.br

Avaliador: Prof. Msc. Eugênio de Brito Jardim

E-mail: eu.ja@pucgoias.edu.br

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

RESUMO

Ao passar dos anos, vários métodos de desenvolvimento e gestão foram implementados nas empresas a fim de promover uma alta performance por parte dos funcionários, e na maior parte das vezes, os empresários falharam durante a execução de processos como esse. O objetivo geral deste estudo é demonstrar como um modelo de gestão descentralizado pode contribuir para o alinhamento de interesses entre a empresa e o colaborador, e como ele pode promover uma melhora nos resultados gerais da organização. Como base, o estudo apresentara a gestão multifocal, uma metodologia que visa dar luz as empresas arcaicas que buscam apenas a lucratividade e sucesso, ao invés de focar no todo. Para embasar o estudo foi realizada uma coleta de dados através de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário, com isso é possível mensurar o aceite das partes em relação ao modelo de gestão e como elas veem este tipo de contexto. Por fim, serão apresentados os resultados coletados durante a fase de pesquisa, e o docente apresentará um parecer final, demonstrando a importância de uma gestão voltada para o cenário macro dentro da empresa, e como ela impacta diretamente os resultados apurados pela organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Multifocal, Pessoas, Visão, Organizações

ABSTRACT,

Over the years, several methods of development and management have been implemented in companies in order to promote high performance on the part of employees, and in most cases, entrepreneurs have failed during the execution of processes like this. The general objective of this study is to demonstrate how a decentralized management model can contribute to the alignment of interests between the company and the employee, and how it can promote an improvement in the overall results of the organization. As a basis, the study presented multifocal management, a methodology that aims to give light to archaic companies that seek only profitability and success, instead of focusing on the whole. Data collection was carried out through bibliographic research and the application of a questionnaire, thus it is possible to measure the acceptance of the parties in relation to the management model and how they see this type of context. Finally, the results collected during the research phase will be presented, and the professor will present a final opinion, demonstrating the importance of management focused on the macro scenario within the company, and how it directly impacts the results determined by the organization.

KEYWORDS: Management Multifocal, People, Eyesight, organizations.

1. INTRODUÇÃO

Na teoria, a ideia de gestão multifocal é incrível, porém, a maioria das empresas ainda precisa evoluir o seu conceito de gestão, pois estão focadas apenas em áreas estratégicas e muitas vezes se esquecem do restante. E esse nem é o pior ponto, a maioria das empresas está focada em metas e resultados ao invés de focar em pessoas, elemento indispensável para o sucesso das companhias.

A gestão multifocal não visa apenas o desenvolvimento das empresas, ela vai além, visando principalmente o desenvolvimento das pessoas que ali estão. Sem pessoas não existem empresas. Pessoas são responsáveis pelo sucesso da organização, e para isso é necessário que elas se sintam parte do negócio, engajadas, focadas, felizes e acima de tudo, é necessário que estejam em harmonia.

Todas as partes da organização são de extrema importância para ela, desde o operacional ao estratégico, todos tem sua particularidade e grau de importância, e são essenciais para o desenvolvimento do negócio, e é isso que o termo Gestão Multifocal vem defender, a intenção

é mostrar o poder da unidade de todos e a importância de olhar para a organização de forma macro.

Alguns métodos de gestão utilizados anteriormente não são tão eficazes pois a importância com o próximo é nula, a motivação e desejo de crescer não flui dentro dos colaboradores, e por isso, muitas empresas falham em suas missões.

Com a vinda da 4ª revolução industrial a gestão arcaica será ainda menos eficaz, menos pessoas trabalharão no chão de fábrica e mais pessoas trabalharão com a mente e, para realizar a gestão de pessoas que trabalham intelectualmente e fazer com que todos estejam em harmonia, o tratamento bruto, arrogante e sem empatia deve ser abonado de vez.

Como objetivo específico, a pesquisa visa demonstrar como uma gestão descentralizada, pode ajudar a empresa a ter um melhor aproveitamento e consequentemente uma maior alavancagem. Além disso apresentar um modelo de gestão onde todas as áreas da empresa se unem para o mesmo objetivo comum, que a empresa seja tratada de forma UNA e as pessoas sejam o ponto central da organização, por fim, através de dados, apontar o quão importante as pessoas são para as empresas e como o *Mastermind* (pensamento de várias pessoas unificado em prol de um mesmo interesse comum), pode transformar a forma que as empresas operam e traçar uma linha de pesquisa que demonstre a importância da união de todas as áreas (pessoas).

Para a PUC-GO a pesquisa pode ajudar a preparar os alunos a se posicionar de forma diferente dentro das organizações, atualmente o método de ensino das universidades é focado em resolver problemas passados, de forma sucinta nos preparam para a nova era tecnológica que está por vir, e isso parece um retrocesso no processo de aprendizagem, tendo em vista que tudo está se transformando a todo momento, menos o método de ensino.

Para as organizações a Gestão Multifocal é uma forma de melhorar as operações das empresas e propiciar uma melhoria no processo de gerenciamento de pessoas e consequentemente no dia a dia das organizações como um todo. O foco é evidenciar a importância da meritocracia e do *PartinerShip* (o termo significa parceria, é o mesmo que oferecer aos melhores a oportunidade de se tornarem sócios da firma), dentro das empresas. (CORREA, 2013)

Para o profissional o projeto pode trazer melhorias na forma em que ele vê as empresas e a se dedicar mais em suas atividades. Isso é possível, pois as pessoas conseguem ver de forma clara os benefícios que podem atingir ao se unificarem ao objetivo geral da organização.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato em uma de suas obras sobre gestão de pessoas, faz uma alusão bem interessante sobre o tema, segundo ele gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis (Chiavenato, 2014).

O processo de gestão de pessoas não é algo fácil de ser executado, por muitas vezes empresas falharam em seu objetivo e muitas ainda falharam por falta de planejamento e organização de processos. Gerir pessoas não é apenas padronizar processos e deixar com que pessoas o operem, gerir pessoas vai muito além disso.

Uma das caracterizas mais marcantes da gestão de pessoas, é entender como as pessoas se comportam e aplicar métodos que potencialize aquilo que ela tem de melhor, além disso, é necessário entender que pessoas são seres racionais, que possuem emoções, e nem sempre estarão dispostas a seguir um planejamento rígido, sem entender o real benefício que aquilo irá trazer para ela.

2.1 A evolução da gestão de pessoas

O conceito gestão já é exercido a muito tempo, a 5000 mil anos atrás, os sumérios já utilizavam processos de gestão parecidos com o nosso, porém, o processo organizado que é uma característica básica da gestão, já é “utilizado” pelo reino animal desde o início dos tempos.

A atual Gestão de Pessoas teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2009, p. 27).

Mesmo com uma base sólida, a gestão de pessoas evoluiu muito com o passar dos tempos, saímos de uma gestão totalmente autoritária e passamos a experimentar uma gestão humanizada, regada de meritocracia.

Mesmo diante de todas as evoluções, algumas empresas ainda seguem o modelo arcaico de gestão, ocasionando organizações engessadas e com baixo índice de empatia entre os colaboradores.

Para melhorar os processos de gestão de pessoas as organizações passaram a estruturar um sistema para que a gestão se torna-se eficaz, e para tal, uma ferramenta indispensável foi a implementação de uma cultura organizacional.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e a atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada qual contribuindo com algum recurso. (CHIAVENATO, 2008, p. 24)

Com a cultura organizacional implementada, as empresas passaram a definir um perfil de pessoa ideal para fazer parte do quadro de colaboradores da organização, e além disso, passaram a desempenhar mais empatia, pois o objetivo da cultura é fazer com que todos que estão ali presentes estejam com os mesmos objetivos.

A evolução da gestão fez com que as pessoas deixassem de ser apenas recursos de produção e passassem a ser companheiros essenciais para o desenvolvimento da organização.

2.2 Satisfação do colaborador

Para que os objetivos da organização sejam alcançados, é de fundamental importância que haja uma relação entre seus objetivos e os objetivos dos empregados. Tanto para Zanelli et. alli (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprios. Bergamini (2008) mostra que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas.

Para se ter uma equipe engajada e focada nos mesmos interesses é essencial que todos os colaboradores estejam totalmente satisfeitos com o ambiente no qual estão alocados. Colaboradores desmotivados além de ter um baixo desempenho ainda prejudicam o trabalho dos seus colegas. Com a evolução da gestão de pessoas, os métodos de motivação passaram a ser mais intrínsecos, ou seja, de dentro para fora. As empresas passaram a valorizar o que as pessoas são por dentro e com isso a motivação passou a ser mais eficaz. Quando as pessoas são tocadas no ínfimo as reações causadas sobressaem as crenças estabelecidas em sua mente e a motivação passa a ser animada pela própria pessoa.

Por muito tempo, a gestão autoritária e voltada apenas para o interesse dos executivos foi utilizada, porém, nos tempos atuais sua efetividade é extremamente baixa, isso ocorre porque os próprios colaboradores passaram a cobrar isso das organizações, de forma direta ou indireta.

Ao observar o cenário atual, é evidente o quão é importante que o funcionário se sinta bem em seu ambiente de trabalho, um estudo realizado pela Universidade da Califórnia, foi diagnosticado que um trabalhador feliz é 31% mais produtivo, três vezes mais criativo e vende 37% mais.

Hoje em dia existem diversas formas de satisfazer um colaborador, porém, nem todas elas funcionam de forma eficaz e muita das vezes isso ocorre por falta de análise do perfil do funcionário. Segundo CHIAVENATO (2008) as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho, isso ocorre porque o lado emocional das pessoas deve ser trabalhado de forma cautelosa, caso contrário, o gestor falhara em seu processo de GP.

Algumas empresas oferecem bonificações, folgas, viagens, passeios etc. afim de incentivar o funcionário, mas será que isso funciona? De certa forma sim, muitas pessoas se sentem extremamente motivadas ao receber uma bonificação, porém, com o passar do tempo isso deixa de fazer sentido.

Estudos de neurociência demonstram que as pessoas se sentem mais motivadas quando são reconhecidas e/ou recebem confiança da sua liderança. O status é tão importante que uma pesquisa realizada em 2008 por Hidehiko Takahashi estudou a reação cerebral de um grupo de pessoas que recebeu uma recompensa monetária e outro grupo que recebeu uma recompensa social.

A conclusão foi que ambos os grupos tiveram os circuitos de recompensa ativados de igual maneira. A mesma pesquisa constatou que a tomada de decisão baseada na reputação social impulsiona muito mais os comportamentos humanos e é crucial no engajamento.

Algumas empresas tradicionais seguem a fundo o conceito de satisfação e fazem com que os funcionários tenham um auto índice de produtividade, dentre esses conceitos dois se destacam, a meritocracia e o *PartnersShip*.

Meritocracia (remunerar e promover funcionários com base apenas em seu desempenho, sem levar em conta fatores como tempo de casa) e *Partnership* (oferecer aos melhores a oportunidade de se tornarem sócios da firma). (CORREA, 2013, p. 17)

Fazer com que o funcionário se sinta parte do processo e beneficiá-lo de acordo com seus resultados é uma das melhores formas de manter o funcionário engajado, claro que, nem todas as pessoas sabem lidar com a liberdade de trabalhar com um sistema meritocrático, alguns preferem sistemas enraizados e monótonos, pois acham mais fácil. Um sistema que beneficia o

resultado deve ser para pessoas que estejam voltadas para um objetivo comum e por isso é interessante reforçar a importância da cultura organizacional.

3. GESTÃO MULTIFOCAL

A gestão multifocal é um método que visa ampliar o pensamento macro para que a gestão seja feita de forma eficaz ao ponto de todas as pessoas estarem engajadas e focadas no mesmo objetivo, a ideia é dar evidência para as pessoas por saber que elas são o elemento principal para o sucesso do negócio.

O objetivo do pensamento multifocal é fazer com que os gestores saibam dar importância para todas as áreas da empresa, e entender que o sucesso pode ser alcançado de forma mais rápida se a organização operar de forma organizada, como se fosse uma orquestra.

A gestão multifocal vem para consolidar essa tese de valorização das pessoas e ir além dela. Mas do que valorizar as pessoas, é importante entender o que motiva aquele colaborador, o que faz com que ele saia de casa todos os dias e vá para uma empresa prestar serviço, e o que o faz renunciar muitas coisas para estar ali.

É muito difícil para os gestores estarem atentos a tudo que acontece dentro das organizações, para implementar um modelo de gestão meritocrático que seja viável para todas as partes envolvidas é necessário olhar para dentro de nós.

O corpo humano é a maravilha genética mais complexa que existe atualmente, ele funciona de forma organizada e padronizada de forma que nenhum instrumento foge da sua “obrigação”, todas as células e órgãos fazem a sua parte sem hesitar pois uma parte é dependente da outra e todas seguem o mesmo ritmo graças ao controle central chamado de cérebro.

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. (CHIAVENATO, 2008, p. 21)

O que os gestores precisam entender é que as organizações são corpos vivos e existem graças as pessoas que funcionam como se fossem as células, e as áreas que funcionam como órgãos. Após entender esse conceito, a implementação de uma gestão multifocal pode ser desempenhada de forma eficaz, pois a visão do gestor não é mais horizontal, ou vertical, ela é uma gestão multifocal.

3.1 Gestão Multifocal um novo jeito de gerir

O termo multifocal faz referência a observação macro de tudo que está em volta, ele não se aplica apenas a gestão de empresas e sim para todo e qualquer objetivo que as pessoas queiram aprender/aprimorar.

No âmbito da criatividade a experiência multifocal propicia ao ser a experiência de despertar algo inóspito para a maioria das pessoas. Através da ampliação da percepção é possível aprender de forma estratégica pois o foco está em absorver conteúdos de diversos tipos e assim expandir a capacidade analítica do indivíduo, claro que, todo conhecimento deve ser organizado e planejado para que o aprendizado não vire um lixo mental que irá prejudicar ao invés de ajudar.

Para as empresas o foco desse tipo de gestão é fazer com que a organização opere como um *MasterMind* (mentes unificadas) propiciando um engajamento fora do normal. Algumas empresas já utilizam métodos parecidos com esse, a Google por exemplo é uma das empresas que mais busca a satisfação do colaborador pois sabe que ele é a alma do negócio.

Antes das empresas utilizarem esse processo é importante que haja uma limpeza cultural e extinção de algumas crenças, muitos empresários abominam a gestão que dá flexibilidade para os colaboradores, segundo eles as pessoas são pagas para executar tarefas.

Com a implementação da gestão multifocal as empresas passaram a funcionar de forma diferente, o Home Office ganhara mais espaço pois a confiança nas pessoas será ampliada. O processo de gestão não precisara mais de uma cobrança ativa, pois as próprias pessoas passaram a entender isso de forma clara.

A mudança não pode ser realizada de forma brusca, pois a maioria das pessoas ainda não está acostumada com esse tipo de processo e pode gerar alguns impactos negativos. Toda mudança deve ser acompanhada de um bom planejamento e acima de tudo um alinhamento de interesses entre as partes envolvidas.

Esse modelo de gestão é uma gestão humanizada, além de trazer excelentes resultados para as empresas os resultados também são absorvidos pelos colaboradores. Nem todas as pessoas estão preparadas para lidar com uma liderança meritocrática, para este tipo de pessoa a didática deve ser ainda mais cuidadosa.

Para implementar um bom sistema de gestão é interessante seguir alguns pilares e um passo a passo para que a execução ocorra de forma sólida.

4. A GESTÃO DA 4ª REVOLUÇÃO

De acordo com Costa e Fischer (2002), o despertar para a nova realidade inicia-se primordialmente por meio dos Recursos Humanos, que são a centralidade na formulação de estratégias para mudanças significativas dentro das organizações. Para Maciel (2009, p.71), “o diferencial de todo esse processo não será a tecnologia, mas as pessoas que criam e utilizam essa tecnologia, conduzindo-a conforme as necessidades existentes”.

A evolução tecnológica vem quebrando as barreiras do tempo e evolui de forma acelerada, em menos de 30 anos evoluímos mais do que 500 anos anteriores em termos tecnológicos. A mão de obra humana cada vez mais perde espaço para a rapidez e agilidade das máquinas, e com a vinda da inteligência artificial mudanças bruscas estão prestes acontecer.

Mesmo com toda essa evolução tecnológica o ser humano não ficara de lado, muitas profissões deixaram de existir, porém, outras também serão criadas. A mão de obra pesada deixará de ser feita por humanos e estes deverão se aprofundar em atividades neurais, propiciando um avanço imenso para a humanidade.

Com o avanço, o processo de gerir pessoas terá de ser flexibilizado para que o processo ocorra de forma eficaz, métodos arcaicos de gestão já não serão mais viáveis, pois a capacidade analítica das pessoas já terá evoluído ao ponto de não aceitar mais o tipo de tratamento que é utilizado por empresas antigas.

A 4ª revolução, não será apenas mais uma mudança, será um divisor de águas da mesma forma que foi a revolução agrícola, seu impacto é mais complexo do que a digitalização das coisas, como aponta Coelho (2016, p.15), mas é:

[...] uma forma muito mais complexa de inovação baseada na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará as empresas a repensar a forma como gerem os seus negócios e processos, como se posicionam na cadeia de valor, como pensam no desenvolvimento de novos produtos e os introduzem no mercado, ajustando as ações de marketing e de distribuição.

Todos os benefícios da Indústria 4.0 tem trazido à tona um grande obstáculo, a dificuldade de integrar as pessoas a estes processos que são altamente orientados para dados e automatização. Enquanto a inovação tecnológica é o centro deste conceito, as pessoas continuam sendo o componente fundamental para o negócio, como aponta Vassalo e Jacobs (2019).

As pessoas sempre serão o ponto chave das organizações e por isso o método de gestão deve ser sempre atualizado, se o método estiver defasado as pessoas não serão produtivas e nem um pouco engajadas, e com isso os resultados da empresa tendem a ser bem menores.

5. METODOLOGIA

O uso da metodologia científica é muito importante para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, pois é através dos métodos que serão permitidos a realização e o êxito da pesquisa e diagnóstico que serão elaborados durante o decorrer do trabalho. A utilização de métodos como: Pesquisa Bibliográfica e de campo, serão instrumentos importantes para levantamento de informações e dados que possibilitaram a realização deste trabalho.

5.1 Pesquisa bibliográfica

A Pesquisa bibliográfica consiste no método de levantamento de informações através de fontes secundárias, seja ela por manuais, banco de arquivos digitalizados, livros, periódicos, documentos e sites com conteúdo.

Para o projeto a pesquisa será de grande valia pois através dela será possível analisar vastos campos de gestão e como a gestão multifocal pode se portar da melhor forma.

A pesquisa é muito importante para mensurar e analisar os dados de empresas que já possuem uma gestão como essa. Através destes dados é possível traçar linhas de implementação mais sólidas.

5.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo consiste em conhecer o dia a dia das empresas na prática. Toda empresa possui uma descrição dos seus processos descritos em algum documento, porém, a expertise de mercado não pode ser transcrita dessa forma, para isso, é necessário sentir na pele o dia a dia daquela empresa e como ela se porta diante de casos atípicos.

A visita direta ao negócio também pode ser a grande geradora de insights, como a gestão multifocal é algo que não é exercido com este nome, vários modelos de gestão parecidos podem estar sendo utilizados, com isso é possível lapidar o projeto e resolver problemas que poderiam atrasar o desenvolvimento do mesmo.

5.3 Questionário

O questionário é importante para medir o conhecimento das pessoas frente ao conteúdo que está sendo desenvolvido, e a sua aceitação. Também é importante para entender como as pessoas dentro das empresas se portam com a liberdade de uma gestão mais aberta e quais os impactos prováveis que isso poderia trazer.

Para colher os dados descritos neste trabalho, foi realizado a confecção de um questionário no Google Forms e enviado para empresas e funcionários de diversos ramos, o questionário ficou

no ar durante 5 dias e obteve mais de 30 respostas. O intuito das perguntas foi entender se os funcionários estavam satisfeitos com o atual emprego, e se conheciam o modelo de gestão utilizado dentro da empresa, e compreender a parte dos líderes, sobre qual a importância das pessoas para a organização.

Para Gil (1999, p.128), o questionário é entendido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

6. RESULTADOS

6.1 Apresentação e análises dos dados

Durante a organização dos dados obtidos na pesquisa, ficou evidente o quão diferente é o pensamento dos líderes em relação aos liderados, e a quantidade de pessoas que estão insatisfeitas com o seu ambiente de trabalho. O ponto crucial dessa discordância pode estar no alinhamento de interesses entre a empresa e o funcionário, que muitas vezes ocorre de forma ineficaz, isso porque a maioria das organizações utiliza os funcionários como mão de obra barata ao invés de tratá-lo como um bem indispensável para o sucesso do negócio.

A mesma coisa acontece por parte do funcionário, se não houver empenho e dedicação durante a execução de suas tarefas a relação entre empregado e empregador tende a não possuir uma boa sinergia, então, é interessante deixar claro que nem o melhor processo de gestão pode melhorar uma pessoa que não tem vontade e apressa pela atividade na qual está sendo realizada, é necessário realmente fazer parte do negócio para que ocorra uma interação saldável e proveitosa entre ambas as partes.

Antes de iniciar a análise dos dados, é interessante frisar que a pesquisa foi realizada com dois públicos diferentes, a classe de liderança e a classe operacional, o intuito é justamente entender o pensamento dessas duas frentes e saber de fato se ambas estão alinhadas ao pensamento macro da empresa. Ao final, a análise vai ser praticamente na mesma linha, pois ambas as classes são funcionárias da “organização” tendo apenas uma diferença de cargo que separa as duas, lembrando que, o foco do estudo é justamente fortalecer o pensamento uno e nesse quesito não existe distinção de cargo, todos são importantes para o negócio e se separam apenas durante a execução de suas tarefas.

6.2 Perfil de amostra

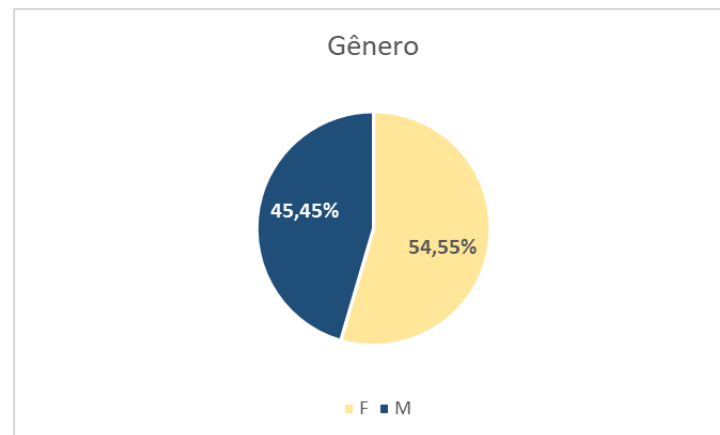


Figura 1: Gênero dos entrevistados

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

Como pode se observar na figura acima, a maior parte dos respondentes foram femininas (54,55%), e (45,45%) masculinos, é interessante a informação, pois o questionário foi enviado de forma destinta e não tinha um público-alvo como foco, porém, pode-se constatar em pesquisas sobre engajamento que as mulheres tendem a ser mais engajadas que os homens, principalmente quando se trata de uma pesquisa.

Em relação ao cargo, foi analisado que boa parte dos respondentes eram analistas ou assistentes, e uma parte da parte da área estratégica como pode se constatar na figura abaixo.

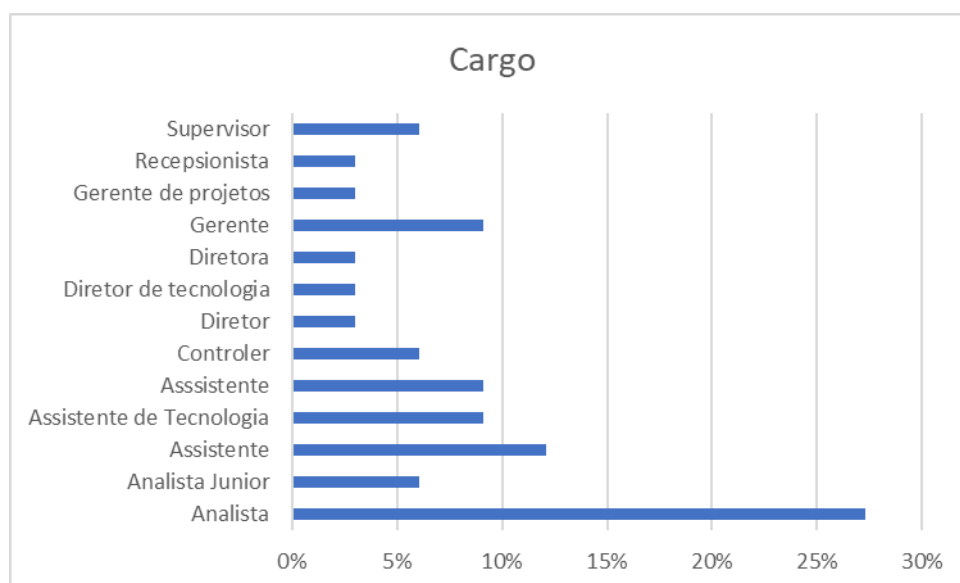


Figura 2: Cargo dos entrevistados

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

Como mencionado no início da apresentação dos dados, a intenção da coleta de cargo é apenas para entendimento de como funciona a hierarquia da organização, esse quesito de análise não impacta diretamente o resultado do estudo, no qual é entender a importância das pessoas para as empresas e a utilização de um modelo de gestão eficaz.

6.3 Análise da satisfação dos colaboradores

A pesquisa identificou que boa parte dos funcionários (operacionais) não estavam satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, ou da forma que eram tratados durante a execução de suas tarefas. É aqui que a pesquisa começa a fazer sentido com a realidade atual, ao se questionar a um trabalhador sobre a sua satisfação em relação ao seu emprego/empregador pode-se notar que a maior parte está insatisfeito, seja por falta de empatia, ou por não se encaixar no modelo de negócio da empresa.

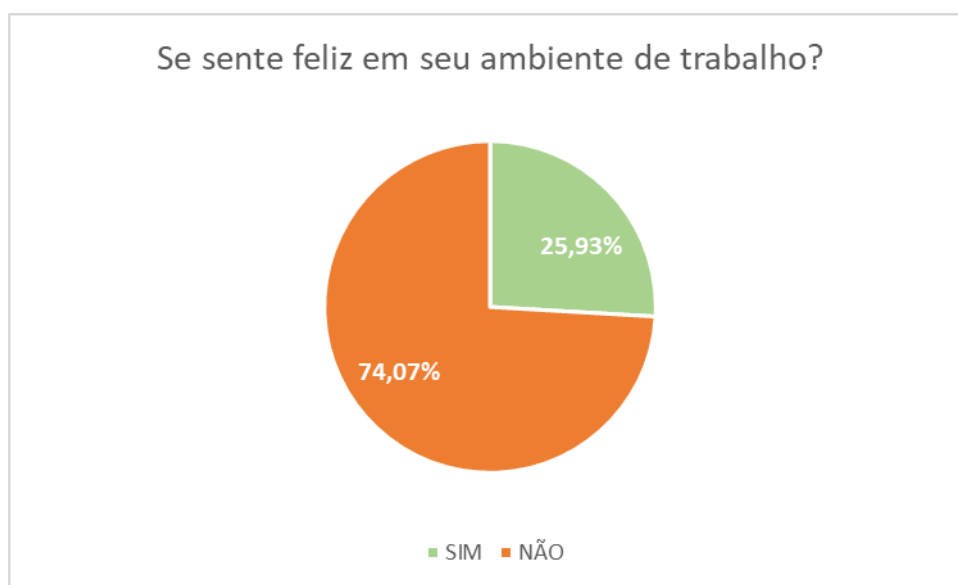


Figura 3: Satisfação dos empregados

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

Na figura acima fica evidente como a insatisfação no trabalho é grande, (74,07%) não sente feliz, e (25,93%) se sentem feliz, isso está diretamente ligado ao trabalho de gestão utilizado

dentro das empresas. Nem toda organização se importa com a satisfação do seu funcionário, para algumas, ele só está ali para fazer o seu serviço e nada mais.

Muitas empresas estão trabalhando diariamente para melhorar esses processos e aumentar a satisfação do funcionário em relação ao seu emprego, mas claro, esse trabalho não deve ficar apenas por parte da empresa, é necessário que ambas as partes saibam se colocar em seu lugar e contribuir para o sucesso do negócio. É importante frisar que quando é mencionado “empresa” a distinção mais exata seria liderança/empregador, pois a empresa é apenas uma figura, quem está a frente do negócio que é responsável por todo esse processo de melhoria é a gestão.

Seguindo a linha de raciocínio sobre satisfação no ambiente de trabalho, foi analisado um quesito que muitas empresas ainda são insuficientes, a tão comentada comunicação, parece simples, mas ao analisar as empresas de modo geral podemos perceber que os maiores problemas das organizações ocorrem por ruídos ou falhas diretas de comunicação.

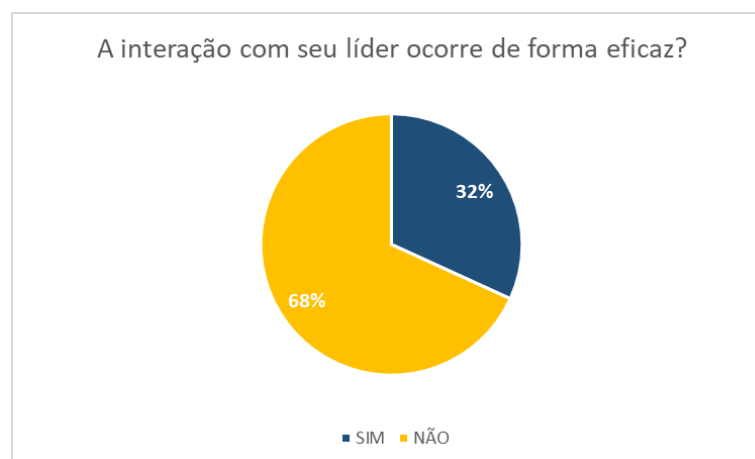


Figura 4: Interação com a liderança

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

No gráfico acima apresenta (68 %) não julga a interação com o líder de forma eficaz, foi questionado se a interação com o líder ocorre de forma eficaz, e foi possível diagnosticar como a comunicação tem ocorrido de forma ineficaz, a grosso modo, essa não é uma novidade, mas muitas empresas que sofrem com esse tipo de problema estão trabalhando de forma constante para repara-lo. Para (32%) que julga ter boa interação com o líder.

Na visão sistêmica esse tipo de interação sofre ruídos por conta das duas partes, da parte do líder por não entender de fato as necessidades do seu subordinado, e da parte do subordinado, por sentir receio em relação ao diálogo com sua liderança. Para resolver esse tipo de empecilho,

muitas empresas adotam dinâmicas para fazer com que ocorra interação entre as partes, e ambos se tornem “parceiros” no dia a dia, assim, a comunicação se torna mais prática e, consequentemente, as atividades tendem a ter um maior nível de fluidez.

Outro ponto interessante sobre esse quesito é a empatia, é necessário que ambos se coloquem no lugar do outro para que haja um bom desenvolvimento das atividades, se o líder e liderado trabalham de forma conjunta, fica muito mais fácil ultrapassar qualquer dificuldade enfrentada no dia a dia.

Durante a análise, foi questionado sobre o conhecimento do modelo de gestão adotado pela empresa e a maioria dos respondentes afirmou não possuir conhecimento sobre. Fazendo um link com a figura 4, esse tipo de interação com o líder poderia ajudar nesse quesito, e fazer com que o subordinado passasse a conhecer mais o propósito da empresa, proporcionando assim uma maior familiaridade com a cultura e consequentemente com tudo que está ligado a organização.

Duas outras perguntas que foram interessantes para embasar de fato o conteúdo abordado no trabalho, e proporcionar uma análise assertiva em relação a importância de um modelo de gestão multifocal foram: Você se preocupa com os problemas de fora da sua área; você entrega mais do que é solicitado a você? Nas figuras abaixo podemos verificar quais foram as respostas de maior peso.

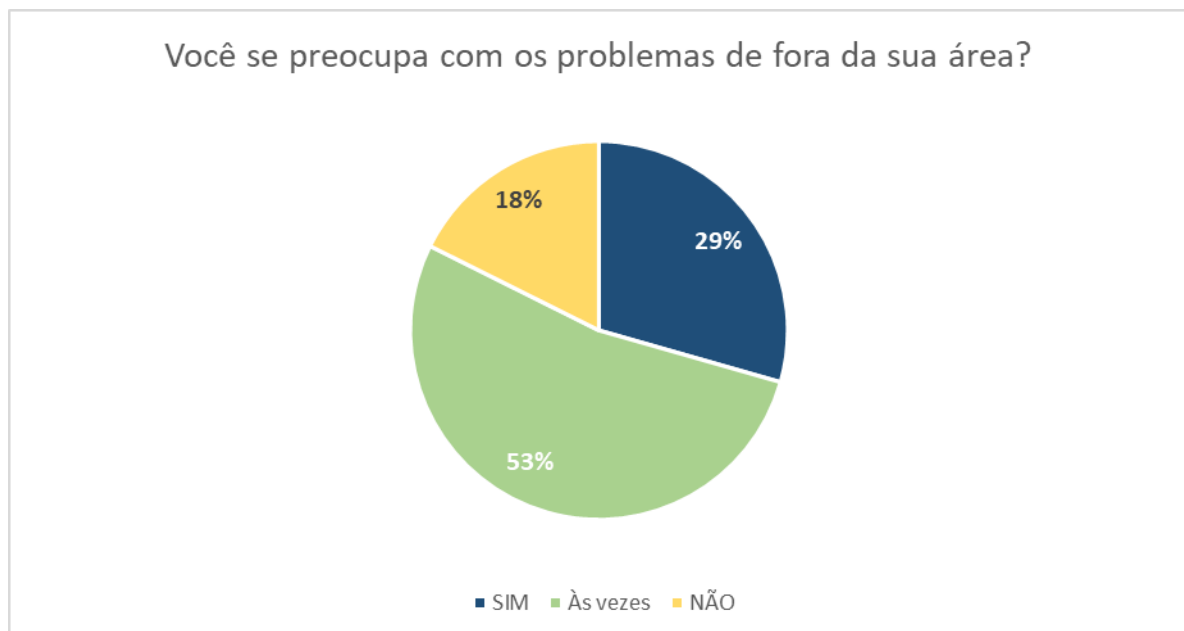


Figura 5: Preocupação com problemas fora da área de atuação

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

Na figura 5 podemos perceber que (18%) dos respondentes não se preocupam com problemas de fora da sua área de atuação, enquanto (53%) se preocupam às vezes, e (29%) se preocupam. Analisando de forma micro, essa falta de engajamento pode estar ligada diretamente ao fato da cultura organizacional da empresa, mas não é interessante julgar apenas a organização por conta de uma falta de empatia por parte do funcionário, mas, quando há metas claras e uma cultura forte, os funcionários tendem a colaborar mais com outras áreas e interagir bastante entre si.

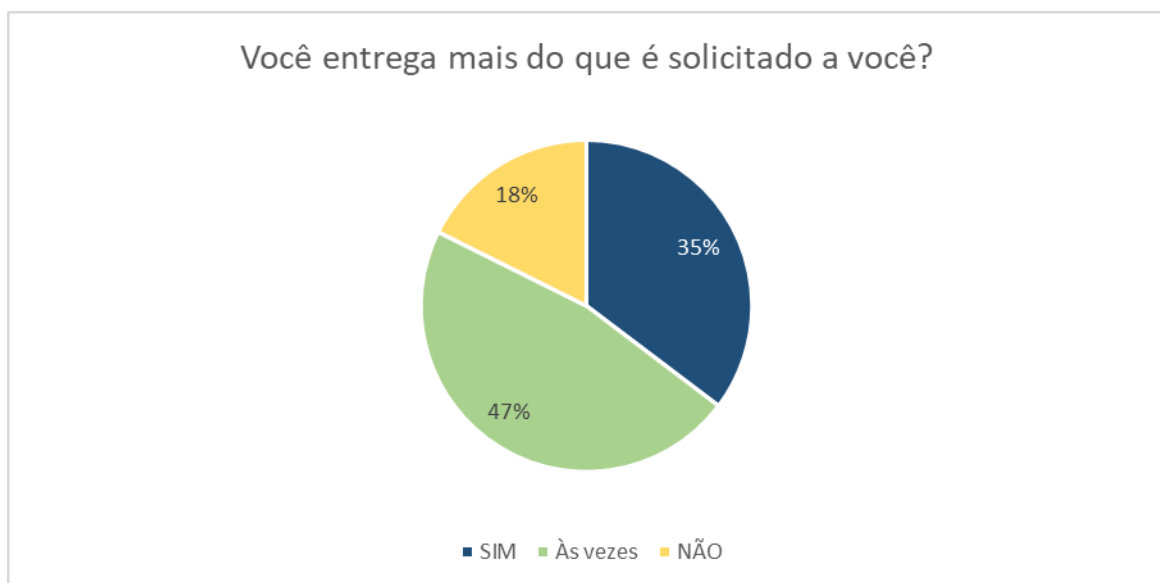


Figura 6: Você entrega mais do que é solicitado a você?

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

Na figura 6, podemos perceber a mesma coisa, a maior parte (47%) dos funcionários não entrega mais do que lhe é atribuído, e esse fator está ligado ao ganha ganha, quando o funcionário entende que não pode ter um benefício por traz daquilo que ele está entregando, ele não se sente motivado a entregar mais do que é solicitado a ele. Empresas meritocráticas, tendem a ter um auto índice de entrega, justamente pelo fato de oferecer ao funcionário ganhar mais, quando se produz mais, esse é um gatilho interessante, mas nunca deve ser utilizado para sugar o funcionário. Dos respondentes (35%) sim faz mais que é solicitado e (18%) não faz a mais. De forma sucinta, uma tratativa interessante para lidar com essa falta de motivação, seria implementar dinâmicas em grupo e oferecer ao funcionário oportunidades de ganho por traz das suas entregas, seja através de um benefício financeiro e/ou promoção.

Alinhado a essa dinâmica, a implementação de uma avaliação de desempenho semestral, ajudaria a filtrar os funcionários que realmente tem interesse em estar junto a empresa, e melhor

ainda, contribuiria bastante para o desenvolvimento do profissional como um todo, pois através da avaliação é possível medir e avaliar pontos de melhoria necessários para que o funcionário atenda as expectativas da área e da empresa como um todo.

6.4 Análise da liderança

Como descrito em parágrafos anteriores é necessário que haja uma sinergia entre a liderança e o operacional, para que a gestão ocorra de forma eficaz e os processos sejam executados com maestria, para tanto, o papel do líder deve ser direcionado para o desenvolvimento da sua equipe, pautado nos objetivos e metas da empresa. Quando o líder motiva a sua equipe e possui um bom engajamento com todos, as atividades são executadas com excelência, e todos saem ganhando.

Em uma das perguntas do questionário, foi questionado se havia processos de medição da qualidade dos serviços dos funcionários, e o resultado foi esse:

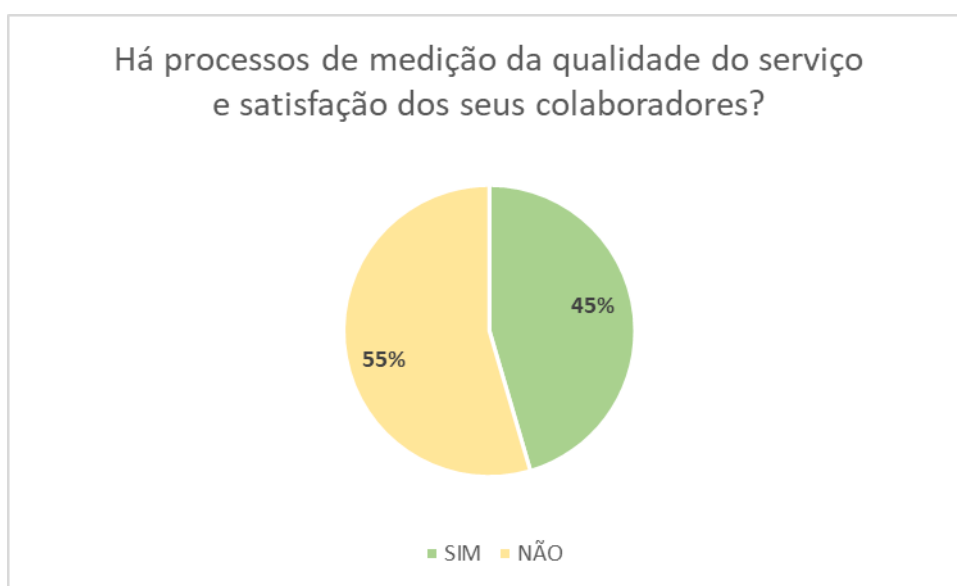


Figura 7: Há processo de medição da qualidade do serviço e satisfação dos seus colaboradores?

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

A maior parte (55%) informou não haver processos para medir a satisfação do seu funcionário, e esse dado é preocupante, pois, quando o funcionário não está satisfeito com o seu ambiente de trabalho, a tendência é que ele não execute suas tarefas de forma adequada, e prejudique o ambiente como um todo. Sendo (45%) estão de acordo com gestão de qualidade do serviço e sua satisfação.

A medição de satisfação, além de evitar problemas de equipe, auxilia no desenvolvimento pessoal do funcionário, pois através do diagnóstico é possível adotar práticas e rotinas para suprir uma insatisfação e fazer com que o funcionário aumente seu nível de engajamento fortalecendo e ajudando o desenvolvimento dos parceiros do grupo de trabalho.

Por fim, fechando o quesito de satisfação, foi mencionado em uma das etapas do processo de gestão multifocal, a importância do pensamento em grupo, o quão é importante manter um pensamento alinhado dentro da equipe e o poder que isso tem. Conhecido como mente mestra, o pensamento generalizado focado no desenvolvimento de um objetivo específico pode proporcionar frutos incríveis para a equipe, além de manter um trabalho de alta performance.

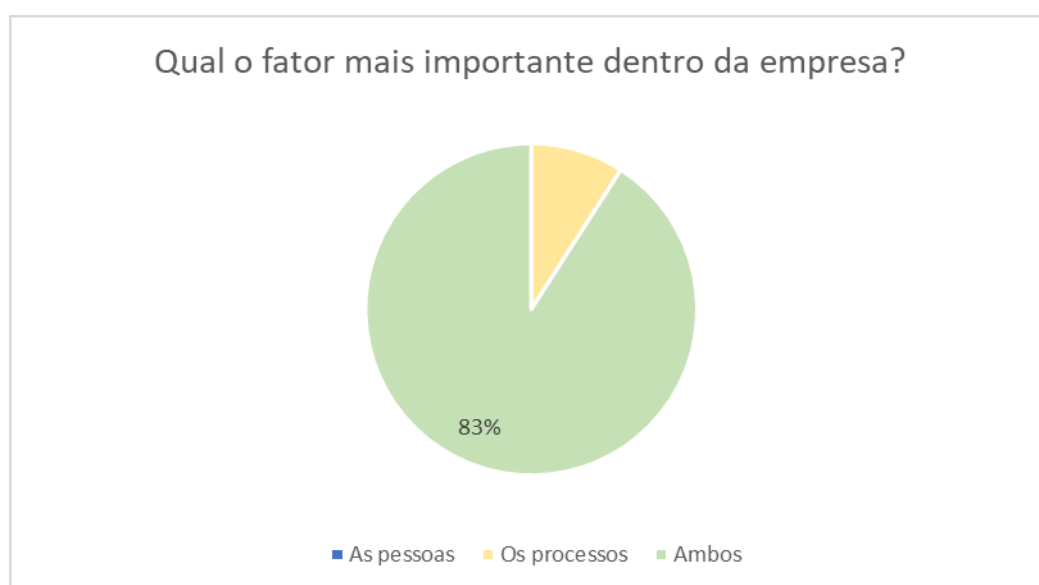


Figura 8: Qual o fator mais importante dentro da empresa?

Fonte: Acadêmico Fernando de Araújo Ferreira. (2021)

Outra pergunta primordial para a análise, foi o questionamento sobre o fator mais importante para a empresa, no gráfico acima, podemos verificar uma informação bem interessante, a maioria dos respondentes (83%) informaram que tanto as pessoas, quanto os processos (17%) são importantes para a empresa, e de fato são, mas olhando de forma macro as pessoas são responsáveis pelos processos, e sem elas, os processos não existiriam. Sendo assim, as pessoas são o fator mais importante para a empresa, mas, não podemos menosprezar os processos, pois é a partir deles que a empresa consegue se organizar.

A gestão multifocal é uma metodologia que visa justamente unificar ambos os fatores a fim de tornar a empresa um organismo, onde há áreas e processos separados, porém, unificados buscando o mesmo interesse comum.

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou apresentar um modelo de gestão descentralizado, onde o funcionário é a principal figura da empresa, para tal, foi realizado a introdução apresentando um conceito de gestão, denominado gestão multifocal, e após, uma contextualização macro sobre o assunto. Junto a isso, foi aplicado um formulário de pesquisa onde foi analisado a satisfação do funcionário em relação a empresa, modelo de gestão etc. e, coletado ao final, uma visão dos líderes em relação aos seus subordinados e visão de gestor.

Após analisar todas as respostas e o embasamento teórico utilizado, foi possível diagnosticar que uma gestão autoritária e arcaica tende a prejudicar o ambiente de trabalho como um todo, e fazer com que os funcionários trabalhem de forma desmotivada. Sendo assim, a utilização de um método descentralizado pode ser a solução para muitos empecilhos enfrentados pelas organizações.

A gestão multifocal visa justamente isso, a intenção é trabalhar as expertises dos funcionários para que todos trabalhem de forma inteligente e satisfatório, além disso, a tese visa unificar o pensamento coletivo da empresa traçando um ponto focal, com isso, todos conseguem entender de fato qual o propósito da empresa e trabalham incansavelmente para alcançá-lo. Claro, para atender esse objetivo a empresa tem que desenvolver algumas características: (I) Possuir uma cultura clara e alinhada com os objetivos da empresa; (II) Processo de admissão embasado nos preceitos organizacionais; (III) Líderes engajados e focados no desenvolvimento das equipes; (IV) Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; (V) Processos de avaliação de desempenho, e indicadores para analisar a evolução; (VI) Meritocracia e benefícios pertinentes e; (VI) Eventos periódicos para alinhamento de cultura com todos os funcionários.

Os pontos citados acima, são apenas algumas das estratégias que podem ser utilizadas para desenvolver uma gestão multifocal, além disso, é necessário sempre observar os indicadores para analisar a viabilidade das ações executadas, por fim, vale ressaltar que a empatia é um dos fatores mais importantes dentro da empresa, todos os colaboradores são importantes para a organização, se faltar uma peça, toda a estrutura pode ser prejudicada.

REFERÊNCIAS

- HILL, N. **Mais esperto que o diabo**. São Paulo: Sterling Publishing, 2011.
- CORREA, C. **Sonho Grande**. São Paulo: Grupo A, 2013.
- HILL, C. **O manuscrito original, as leis do triunfo e do sucesso**. Porto Alegre: CDG, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro 3ªed., 2008.
- FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. Rio de Janeiro, 2006.
- MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- Borges, B. **TAC – Teoria da Absorção de conhecimento**. Acre: Infinity, 2017.

Internet

Neurociência e liderança: como criar uma cultura de sucesso? Disponível em <<https://crescimentum.com.br/neurociencia-e-lideranca-cultura-de-sucesso/>>. Acesso em: 17 de maio de 2020.

Rh 4.0: a revolução industrial transformando a gestão de pessoas. Disponível em <<https://franklincovey.com.br/blog/rh-4-0/>>. Acesso em: 17 de maio de 2020.

A quarta revolução industrial e o impacto na gestão de pessoas e SST; . Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/a-quarta-revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-e-o-impacto-na-gest%C3%A3o-de-pessoas-e-sst>>. Acesso em: 19 de maio de 2020.

Revista logística e suply chain. Indústria 4.0 e fábrica inteligente. 29 de Agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.imam.com.br/logistica/noticias/tecnologia-da-informacao/3343-industria-4-0-e-fabrica-inteligente>>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

8. APÊNDICE

https://docs.google.com/forms/d/1raja35MIYvvF6MrwJPk9mNMFnWhBzqoqKPru_PubCt4/edit

Anexo:

PUC GOIÁS

PONTIFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRO-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 2086 | Setor Universitário
Cidade: Ponta Grossa | CEP: 74005-910
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (51) 3442.3081 ou 3080 | Fax: (51) 3442.3080
www.pucgoias.edu.br/contato@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO nº 038/2021 – CEPE

ANEXO IV
APÊNDICE ao TOC

Título de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante **Fernando de Araújo Ferreira** do Curso de Administração, matrícula 2016.2.0023.0122-4, telefone: (62) 9 9333-0116 e-mail **Fernando.1998ferreira@gmail.com**, na qualidade de titular dos direitos autorais, em conformância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Gestão Multifuncional**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificando (Texto (PDF), Imagem (GIF ou JPEG), Som (WAVE, MP3, AIFF, SND), Vídeo (MPEG, MOV, AVI, QT), outros, especifique a área, para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 23 de junho de 2021.

Assinatura do(s) autor(es): *Fernando de Araújo Ferreira*
Nome completo do autor: **Fernando de Araújo Ferreira**

Assinatura do professor-orientador: *[Assinatura]*
Nome completo do professor-orientador: **Prof.ª Mariana Aparecida de Souza**