

**MARIA AUGUSTA SIQUEIRA MATHIAS**

**Sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários de  
linha de frente do setor de tecnologia de informação e comunicação**

Guaratinguetá - SP  
2020

**Maria Augusta Siqueira Mathias**

**Sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários de linha de frente do setor de tecnologia da informação e comunicação**

Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para obtenção do título de Doutor em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

Guaratinguetá - SP  
2020

M431s Mathias, Maria Augusta Siqueira  
Sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários de linha de frente do setor de tecnologia de informação e comunicação / Maria Augusta Siqueira Mathias – Guaratinguetá, 2020  
199 f. : il.  
Bibliografia: f. 166-191

Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2020.  
Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

1. Administração de pessoal. 2. Serviços de informação. 3. Pesquisa qualitativa. I. Título.


CDU 658.3(043)

**MARIA AUGUSTA SIQUEIRA MATHIAS**


ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
**“DOUTOR EM ENGENHARIA MECÂNICA”**

PROGRAMA: ENGENHARIA MECÂNICA  
ÁREA: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO

  
Prof. Dra. Ivonete Ávila  
Coordenadora

**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Dr. OTAVIO JOSÉ DE OLIVEIRA  
Orientador/UNESP/FEG

  
Prof. Dr. ANEIRSON FRANCISCO DA SILVA  
UNESP/FEG

  
Prof. Dr. FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS  
UNESP/FEG

  
Prof. Dr. MARCO ANTONIO CARVALHO PEREIRA  
USP/EEL

  
Prof. Dr. FERNANDO CELSO DE CAMPOS  
UNIMEP/ENG. PRODUÇÃO

*Fevereiro de 2020*

## **DADOS CURRICULARES**

**MARIA AUGUSTA SIQUEIRA MATHIAS**

<b>NASCIMENTO</b>	27.04.1983 – Lorena / SP
<b>FILIAÇÃO</b>	Fernando Mathias Carmen Lúcia Siqueira
<b>2001/2005</b>	Graduação em Engenharia de Produção com ênfase em Mecânica Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP
<b>2008/2008</b>	Especialização Engenharia de Redes e Sistemas de Telecomunicações Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL-MG
<b>2015/2019</b>	Pós-Graduação em Engenharia Mecânica Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP

À minha família, minha base para tudo e meu porto seguro.  
De modo especial, à minha mãe, pois sem ela eu nada seria.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que sempre foi e sempre será primeiro lugar absoluto em minha vida. Se hoje sou e estou, é tudo graças a Ele.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Otávio José de Oliveira*, que jamais deixou de me incentivar e enxergar potencial em mim. Sem seu conhecimento, sua visão e, principalmente, sua dedicação e seu auxílio, esse trabalho seria praticamente impossível.

Ao mestre *Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins* e a tantos outros mestres que estão em meu caminho desde a graduação, como o *Prof. Dr. Fernando Branco*, pelo privilégio de contar com seu apoio e seus conselhos.

Aos funcionários e funcionárias da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, em especial à minha amiga *Renata*, cujo companheirismo eu vivencio desde muito antes da minha vida feguiana, e à querida *Rosana*, que me socorre prontamente com um sorriso no rosto desde meus tempos de graduação.

A *Prof. Dra. Na Fu*, do *Trinity College Dublin*, e ao seu time por terem me acolhido tão bem durante minha estadia em Dublin. Um agradecimento especial ao brilhante colega *Desmond Cox* por sua gentileza, simpatia e disponibilidade em me ajudar a qualquer hora.

Aos meus amigos de *Trinity Business School*, *Karla*, *Meryem*, *Jaclynn*, *Darren*, *Piyush*, *Shreea*, *Dimitri*, *Sarvesh*, *Nora* e *Eldiana* por me encorajarem dia após dia (mesmo depois de duras noites sem dormir cuidando de uma bebezinha). Em especial às minhas queridas amigas *Vaibhavi*, *Pooja B* e *Mirella*, a única compatriota. Vocês fizeram a diferença em minha vida e espero que ainda nos encontremos muitas e muitas vezes pelo mundo.

Às irmãs que a FEG me deu (desde 2001), por serem as melhores parceiras que uma pessoa poderia desejar ter na vida. Obrigada, *Julia* (e *Daoud*) e *Juliana* por serem meus pilares quando eu mais precisei (e sigo precisando). Obrigada, *Themis* e *Dani* loira por terem sido meus anjos da guarda desde sempre e para sempre. Obrigada, *Luanda* por sempre me dizer algo leve e inspirador quando eu nem sabia que precisava. Obrigada, *Danizinha*, *Robertinha*, *Ari*, *Nath* e *Mayra* por serem exemplos do que esse mundo precisa. Muito obrigada *Talitinha* por existir em minha vida. Você já me trazia felicidade muito antes de imaginarmos que seríamos engenheiras, e seguiu iluminando a minha vida desde então. Vieram dificuldades, desafios e alegrias, e cá estamos nós. Obrigada por abençoar e amar tanto a minha filha, e obrigada por trazer a *Maia* para as nossas vidas (e nosso compadre *Tarcísio* também). Amamos todos vocês.

Como se não bastasse esse mundo de gente que eu já agradei, existem ainda as pessoas que fazem do meu mundo um lugar melhor desde sempre, a minha família. Obrigada ao meu

pai, *Fernando Mathias*, minha alma gêmea, meu maior herói, meu primeiro amor e maior exemplo do que a palavra homem representa. Não existiria Maria Augusta sem você. Se isso já não fosse suficiente, tenho que agradecer você e a *Sandra* por me darem meu “caçulinha”. Obrigada de coração. *Lu*, obrigada por ser meu amigo, parceiro e cúmplice para todas as horas (até quando me delatava para o pai). Amo muito você!

Obrigada, minha mãe, dona *Carmen Lúcia*. Obrigada, obrigada e obrigada. Tentar escrever qualquer coisa que represente meu amor e minha fascinação por você é tão impossível quanto tentar compreender a força da natureza que é o seu amor de mãe. Dizer que eu não seria nada sem você é redundante, então vamos dizer que tudo que sou hoje e tudo que um dia chegarei a ser é por você e para você. Obrigada por ter trazido esse anjo chamado *José Hélio* para nossas vidas. O que seria da gente sem ele? Obrigada por ter me dado meu irmão e “primeiro filho”. *Fezinho*, eu te amo e tenho um orgulho de você que não cabe no peito. Obrigada por existir e por me ensinar tanto nessa vida. Que sorte a minha ter você e o *Lu* para chamar de irmãos!

Por fim, nada disso teria sentido sem meu companheiro ao meu lado. *Tiago*, além de me dar meu (nosso) maior presente, você me ensinou a ver a vida com outros olhos e a pensar sempre em como nós podemos retribuir ao mundo nos menores gestos. Eu jamais seria capaz de embarcar nessa aventura chamada doutorado sem seu apoio incansável, e jamais teria concluído esse desafio sem sua orientação preciosa. Mais do que discutir todas as minhas ideias comigo e me dar sugestões valiosas, foi somente por sua causa que eu realizei o sonho de fazer parte do meu doutorado no exterior (sendo mãe de uma bebê de 1 ano). Não bastava ser um exemplo de homem, profissional, amigo, filho, neto e marido, você é o melhor pai do mundo. Eu te amo.

E a você, minha filha, meu mais importante “obrigada”. Obrigada, minha *Catarina*, por ter me escolhido como sua mãe nessa jornada e por me ensinar todos os dias o verdadeiro significado do amor. Tão pequena e tão sábia, parece que você sempre compreendeu a importância que esse doutorado tem para mim (e para todas as mulheres/mães). Seja cochilando na horinha certa ou ficando boazinha com o papai em casa para a mamãe trabalhar, ou até mesmo se adaptando perfeitamente à vida em um país totalmente diferente do seu, você é minha razão de viver e maior motivadora para superar desafios. Você é mais do que eu sempre sonhei. Te amo além da vida!



O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES) - código de financiamento 001.

“Você pode sonhar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas são as pessoas que transformarão seu sonho em realidade.”

Walt Disney

## RESUMO

Dentre as diversas variáveis intrínsecas às empresas que determinam a excelência na prestação dos serviços, o fator humano torna-se um diferenciador, em especial os funcionários da linha de frente (FLF). Mais importante do que desperdiçar recursos implementando práticas genéricas para melhorar as habilidades técnicas e sociais dos FLF, este estudo demonstra o valor estratégico de um sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) contextualizado e alinhado com estratégias organizacionais específicas. Sob a perspectiva dos FLF, o ineditismo dessa pesquisa encontra-se nos seus objetivos de desenvolver um HPWS multidimensional orientado à capacitação, sistematizar boas práticas de mercado e propor diretrizes para sua implantação por meio da estruturação de um *framework*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com a execução de estudo de múltiplos casos. A partir da questão de pesquisa e dos objetivos estabelecidos, foi desenvolvido um referencial teórico sobre qualidade na gestão de serviços, HPWS e capacitação de FLF para dar suporte à sistematização das dimensões do HPWS, bem como seus direcionadores, e à realização dos estudos de casos. As análises individuais e cruzadas dos casos possibilitaram o mapeamento das boas práticas existentes no mercado. Mesmo que as organizações já ponham em prática muitas das medidas sugeridas, esta tese destaca o potencial de adoção de uma abordagem integrada que produza resultados sustentáveis. Portanto, a elaboração de diretrizes para a implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF é uma contribuição científica, pois o desenvolvimento de um novo *framework* multidimensional expande as possibilidades de estudos futuros. As diretrizes foram estruturadas segundo as dimensões das competências do indivíduo, do capital humano e social, do programa de capacitação, do capital organizacional e da estratégia competitiva. Simultaneamente, o conhecimento de fatores pragmáticos para a criação de uma agenda de capacitação de FLF significativa será uma contribuição aplicada para acadêmicos e profissionais do setor de prestação de serviços.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade em serviços. Gestão de serviços. Sistema de trabalho de alto desempenho. Capacitação. Funcionários de linha de frente. Estudos de casos. *Framework*.

## **ABSTRACT**

Among the various inherent variables to organizations that determine excellence in service providing, the human factor becomes a differentiator, especially frontline employees (FLE). More important than wasting resources implementing generic practices to improve FLE technical and social skills, this study demonstrates the strategic value of a high performance work system (HPWS) contextualized and aligned with specific organizational strategies. From the perspective of FLE, the novelty of this research lies in its objectives of developing a multidimensional training-oriented HPWS, systematizing best market practices and proposing guidelines for its implementation through the structuring of a framework. It is a qualitative research with a multiple-case study approach. From the research question and the established objectives, a theoretical framework was developed for service quality management, HPWS, and training of FLE to support the systematization of HPWS' dimensions, as well as its drivers, and the realization of the case studies. Individual and cross-case analyzes made it possible to map the existing best practices in the market. Even though organizations already implement many of the suggested measures, this thesis highlights the potential of adopting an integrated approach that would produce sustainable results. Therefore, the elaboration of guidelines for the implementation of a training-oriented HPWS for FLE constitutes a scientific contribution, since the development of a new multidimensional framework expands the possibilities for future studies. The guidelines are structured according to the dimensions of the individual's competences, human and social capital, training program, organizational capital and competitive strategy. At the same time, the knowledge of pragmatic factors for creating a meaningful training agenda for FLE will be an applied contribution to both academics and service professionals.

**KEYWORDS:** Service quality. Service management. High performance work system. Training. Frontline employees. Case studies. Framework.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo da relevância das impressões dos clientes no ramo de hotelaria.....	23
Figura 2 - Impacto do setor TIC nos demais setores da economia brasileira.....	25
Figura 3 - Histograma das 10 palavras chaves mais citadas (2005-2015).....	31
Figura 4 - Nuvem de palavras das palavras chaves (em inglês) mais citadas na literatura referente à Gestão de Serviços (2005-2015).....	32
Figura 5 - Modelo teórico dos efeitos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional mediadas pelos recursos de capital intelectual.....	41
Figura 6 - Abordagem em múltiplos níveis dos sistemas de gestão e seu impacto sobre o desempenho organizacional.....	42
Figura 7 - Distribuição da produção científica pelas áreas de conhecimento .....	47
Figura 8 - Opções de classificação de pesquisas científicas.....	52
Figura 9 - Fluxo metodológico da pesquisa .....	55
Figura 10 - Quantidade de artigos sobre capacitação de FLF desde 1956, destacando a evolução observada no período 2008-2018 .....	57
Figura 11 - Detalhamento da área selecionada para caso piloto na Empresa A.....	66
Figura 12 - Distribuição das EPSR da empresa A pelo território brasileiro.....	68
Figura 13 - Método de estudo de múltiplos casos .....	72
Figura 14 - <i>Framework</i> para implementação de um HPWS orientado à capacitação de FLF.....	150
Figura 15 – Diretrizes para a captação de recursos humanos na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF .....	152
Figura 16 - Diretrizes para a capacitação de funcionários e para a formação da liderança na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF .....	153
Figura 17 - Diretrizes para a retenção de recursos humanos na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF .....	156
Figura 18 - Diretrizes para a gestão operacional na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF.....	158
Figura 19 - Rede de cocitação de artigos em Gestão de Serviços (2005-2015).....	195
Figura 20 - Rede de cocitação de autores em Gestão de Serviços (2005-2015) .....	196
Figura 21 - Rede de coautoria em Gestão de Serviços (2005-2015).....	196
Figura 22 - Rede de cocitação de periódicos em Gestão de Serviços (2005-2015) .....	197

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os 10 artigos mais citados em Gestão de Serviços (2005-2015) .....	33
Tabela 2 - Os 10 autores mais citados em Gestão de Serviços (2005-2015).....	35
Tabela 3 - Distribuição da produção de artigos por países (período 2008-2018).....	48
Tabela 4 - Periódicos que mais publicaram sobre capacitação de FLF (2008-2018).....	48
Tabela 5 - <i>Ranking</i> dos autores que mais publicaram sobre capacitação de FLF (mínimo de dois artigos publicados no período 2008-2018) .....	49
Tabela 6 - Montante de artigos retornados após buscas iniciais com termos relevantes para o período 2008-2018 na base Scopus .....	58
Tabela 7 - Perfil das empresas selecionadas para os estudos de casos.....	72
Tabela 8 - As 10 revistas mais relevantes em Gestão de Serviços (2005-2015).....	193
Tabela 9 - As 10 instituições mais relevantes em Gestão de Serviços (2005-2015).....	194
Tabela 10 - Os 10 países com maior destaque em Gestão de Serviços (2005-2015).....	194

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de serviços na era digital.....	30
Quadro 2 - Artigos mais recentes publicados pelos autores mais citados em Gestão de Serviços (2005-2015) .....	37
Quadro 3 - Conceitos e definições relacionados à aprendizagem e suas referências .....	45
Quadro 4 - Enquadramento classificatório desta pesquisa .....	52
Quadro 5 - Justificativa da escolha do procedimento técnico de estudo de caso para a pesquisa .....	53
Quadro 6 - Parâmetros de buscas na base Scopus .....	59
Quadro 7 - Cronograma da pesquisa de doutorado .....	61
Quadro 8 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto .....	63
Quadro 9 - Elementos do protocolo de coleta de dados e seus objetivos .....	63
Quadro 10 - Protocolo de coleta de dados para o HPWS orientado à capacitação de FLF.....	64
Quadro 11 - Perfil dos entrevistados no caso piloto .....	69
Quadro 12 - Perfil dos entrevistados nos casos internacionais.....	74
Quadro 13 - Dimensões e direcionadores de um HPWS orientado à capacitação de FLF.....	77
Quadro 14 - Pontos positivos e dificuldades da Empresa A evidenciados em relação às dimensões e direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF.....	109
Quadro 15 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Competências gerais e específicas” .....	112
Quadro 16 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Conhecimento tácito” .....	114
Quadro 17 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Desempenho adaptativo” .....	115
Quadro 18 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Criatividade” .....	116
Quadro 19 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Comunicação” .....	117
Quadro 20 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Satisfação de funcionários” ..	118
Quadro 21 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Concepção da capacitação” ..	120
Quadro 22 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Realização da capacitação” ..	122
Quadro 23 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Avaliação da capacitação” ....	123
Quadro 24 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Reconhecimento integrado” ...	125
Quadro 25 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Ética no ambiente de trabalho” .....	126
Quadro 26 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Padronização de processos” ..	127
Quadro 27 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Satisfação do cliente” .....	128

Quadro 28 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Vantagem competitiva” .....	129
Quadro 29 – Iniciativas referentes ao HPWS orientado à capacitação de FLF direta (D) e indiretamente (ND) implementadas pelas empresas .....	130
Quadro 30 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Competências gerais e específicas” .....	135
Quadro 31 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Conhecimento tácito” .....	136
Quadro 32 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Desempenho adaptativo” .....	137
Quadro 33 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Criatividade” .....	138
Quadro 34 – Diretrizes para a dimensão “Capital Humano e Social” em relação ao direcionador “Comunicação” .....	139
Quadro 35 – Diretrizes para a dimensão “Capital Humano e Social” em relação ao direcionador “Satisfação dos funcionários” .....	140
Quadro 36 – Diretrizes para a dimensão “Programa de capacitação” em relação ao direcionador “Concepção da capacitação” .....	142
Quadro 37 – Diretrizes para a dimensão “Programa de capacitação” em relação ao direcionador “Realização da capacitação” .....	143
Quadro 38 – Diretrizes para a dimensão “Programa de capacitação” em relação ao direcionador “Avaliação da capacitação” .....	143
Quadro 39 – Diretrizes para a dimensão “Capital Organizacional” em relação ao direcionador “Reconhecimento integrado” .....	145
Quadro 40 – Diretrizes para a dimensão “Capital Organizacional” em relação ao direcionador “Ética do ambiente de trabalho” .....	146
Quadro 41 – Diretrizes para a dimensão “Estratégia competitiva” em relação ao direcionador “Padronização de processos” .....	147
Quadro 42 – Diretrizes para a dimensão “Estratégia competitiva” em relação ao direcionador “Satisfação do cliente” .....	147
Quadro 43 – Diretrizes para a dimensão “Estratégia competitiva” em relação ao direcionador “Vantagem competitiva” .....	148
Quadro 44 - Sistematização dos 90 artigos sobre capacitação de FLF (2008-2018) .....	198



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHA	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
EPSR	Empresas Prestadoras de Serviços de Redes
FLF	Funcionário de linha de frente
HPWS	<i>High Performance Work System</i>
HR	<i>Human Resources</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISSN	<i>International Standard Serial Number</i>
KVI	<i>Knowledge Validation Inventory</i>
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
LRT	<i>Light Rail Transit</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Ordem de Serviço
OTJ	<i>On-the-job</i>
PIB	Produto Interno Bruto
P-J	<i>Person-Job</i>
PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
SJR	<i>SCImago Journal Rank</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TNA	<i>Training Needs Assessment</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1	OBJETIVOS .....	21
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	21
1.3	JUSTIFICATIVA .....	22
1.4	ESTRUTURA DA TESE.....	26
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>28</b>
2.1	GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO CONTATO COM CLIENTE .....	28
2.1.1	<b>Estudo bibliométrico sobre gestão de serviços no período de 2005-2015</b> .....	31
2.1.2	<b>Oportunidades em gestão de serviços</b> .....	36
2.2	SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO (HPWS).....	40
2.2.1	<b>Capacitação de funcionários de linha de frente</b> .....	43
2.2.1.1	Conceitualização de capacitação no contexto de RH.....	45
2.2.1.2	Revisão sistemática de capacitação de FLF (2008-2018).....	46
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>51</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	51
3.2	FLUXO METODOLÓGICO .....	53
3.3	CRONOGRAMA.....	60
3.4	PROJETO DOS ESTUDOS DE CASOS .....	62
3.4.1	<b>Projeto do caso piloto</b> .....	65
3.4.2	<b>Projeto dos casos múltiplos</b> .....	70
<b>4</b>	<b>SISTEMATIZAÇÃO TEÓRICA DE DIMENSÕES E DIRECIONADORES DE UM HPWS ORIENTADO À CAPACITAÇÃO DE FLF</b> .....	<b>75</b>
4.1	DIMENSÃO 1: COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO.....	78
4.1.1	<b>Direcionador 1.1: Competências gerais e específicas</b> .....	78
4.1.2	<b>Direcionador 1.2: Conhecimento tácito</b> .....	78
4.1.3	<b>Direcionador 1.3: Desempenho adaptativo</b> .....	79
4.1.4	<b>Direcionador 1.4: Criatividade</b> .....	81
4.2	DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO E SOCIAL.....	82
4.2.1	<b>Direcionador 2.1: Comunicação</b> .....	82
4.2.2	<b>Direcionador 2.2: Satisfação dos funcionários</b> .....	83
4.3	DIMENSÃO 3: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO .....	86

4.3.1	<b>Direcionador 3.1: Concepção da capacitação</b> .....	87
4.3.2	<b>Direcionador 3.2: Realização da capacitação</b> .....	89
4.3.3	<b>Direcionador 3.3: Avaliação da capacitação</b> .....	91
4.4	<b>DIMENSÃO 4: CAPITAL ORGANIZACIONAL</b> .....	92
4.4.1	<b>Direcionador 4.1: Reconhecimento integrado</b> .....	92
4.4.2	<b>Direcionador 4.2: Ética no ambiente de trabalho</b> .....	93
4.5	<b>DIMENSÃO 5: ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> .....	95
4.5.1	<b>Direcionador 5.1: Padronização de processos</b> .....	95
4.5.2	<b>Direcionador 5.2: Satisfação do cliente</b> .....	96
4.5.3	<b>Direcionador 5.3: Vantagem competitiva</b> .....	98
<b>5</b>	<b>ESTUDOS DE CASOS</b> .....	<b>100</b>
5.1	CASO PILOTO.....	100
5.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS INTERNACIONAIS .....	111
5.2.1	<b>Dimensão 1: Competências do indivíduo</b> .....	111
5.2.2	<b>Dimensão 2: Capital Humano e Social</b> .....	116
5.2.3	<b>Dimensão 3: Programa de capacitação</b> .....	119
5.2.4	<b>Dimensão 4: Capital Organizacional</b> .....	124
5.2.5	<b>Dimensão 5: Estratégia competitiva</b> .....	127
5.3	CASO PILOTO x CASOS INTERNACIONAIS.....	130
<b>6</b>	<b>DIRETRIZES PARA CRIAÇÃO E GESTÃO DE UM SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO ORIENTADO À CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE</b> .....	<b>135</b>
6.1	COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO.....	135
6.2	CAPITAL HUMANO E SOCIAL.....	139
6.3	PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....	141
6.4	CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	144
6.5	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	146
6.6	<i>FRAMEWORK</i> PARA IMPLEMENTAÇÃO DO HPWS.....	149
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>162</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>166</b>
	<b>APÊNDICE A - ANÁLISES BIBLIOMÉTRICAS</b> .....	<b>193</b>
	<b>APÊNDICE B – SISTEMATIZAÇÃO DOS ARTIGOS SOBRE CAPACITAÇÃO DE FLF</b> .....	<b>198</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços representa o principal contribuinte para a formação do PIB de países desenvolvidos (EICHENGREEN; GUPTA, 2013). Nos países em desenvolvimento, Jaakola et al. (2015) destacam que, à medida que a competitividade do mundo dos negócios se torna mais acirrada e o cenário econômico global mais hostil, a preocupação e, conseqüentemente, o foco no setor de serviços passa a ser o fator determinante de uma economia promissora, forçando as empresas a estarem preparadas para buscar a qualidade em suas entregas.

A qualidade dos serviços está fortemente relacionada às pessoas, abrangendo, ainda, os processos internos, as instalações e os bens facilitadores. A excelência é considerada o todo, abrangendo os diversos fatores e variáveis intrínsecos a uma organização. Apesar disto, é o fator humano que faz a diferença e, no fim, qualidade em serviços significa qualidade em gestão de pessoas (CHAVAN et al., 2014; DALAL; SHARMA, 2018).

Para adaptarem-se ao avanço tecnológico e ao ambiente altamente competitivo decorrente da globalização, empresas de diversos setores são compelidas a realizar mudanças significativas no cenário de RH (CHUANG; JACKSON; JIANG, 2016; JYOTI; RANI, 2019). Um dos ajustes mais expressivos diz respeito ao abandono do uso tradicional de práticas individuais de RH em prol da adoção de pacotes customizados de práticas, formando o que os pesquisadores chamam de sistemas de trabalho de alto desempenho (do inglês HPWS: *high performance work systems*) (BAIK; YONG, 2019; BOWEN; OSTROFF, 2004; FU et al., 2017; JIANG; TAKEUCHI; LEPAK, 2013; JYOTI; RANI, 2017; LIAO et al., 2009; MARTINAITYTE; ARYEE, 2019). Sobretudo, essa transformação deve impactar toda a empresa, envolvendo não apenas profissionais de RH, mas todos os departamentos focados em alcançar melhores resultados (BAIK; YONG, 2019).

De fato, o período entre os anos 2010 e 2019 testemunhou o crescimento das pesquisas sobre gerenciamento estratégico de recursos humanos, apoiando especialmente a implementação de conjuntos estruturados de práticas de RH, ou HPWS, no lugar de práticas individuais isoladas. Entre os muitos benefícios citados, o HPWS tem sido associado positivamente ao desempenho organizacional em vários setores (CHAO; SHIH, 2018; JIANG; TAKEUCHI; LEPAK, 2013; JYOTI; RANI, 2017), conferindo às empresas uma vantagem competitiva sustentável (FU et al., 2019). Em termos gerais, um HPWS contempla processos abrangentes de recrutamento, critérios rigorosos de seleção, programas de treinamento extensivos, gestão efetiva do desempenho, políticas de remuneração e reconhecimento,

desenvolvimento de planos de carreira, participação ativa de funcionários, compartilhamento de informações, entre outros aspectos (FU et al., 2017; JIANG et al., 2012; JYOTI; RANI, 2017; LIAO et al., 2009).

De acordo com Chuang et al. (2016), mais importante do que migrar para um HPWS seria o alinhamento dos objetivos estratégicos de uma empresa com um sistema integrado de iniciativas de RH que, se bem projetado, impactaria a eficiência organizacional e moldaria o comportamento dos funcionários. Um HPWS personalizado impulsionaria os resultados, uma vez que o sistema de gestão de RH de uma empresa é tipicamente formado por diversas práticas, mas nem todas exercem o mesmo impacto ou atingem diretamente os objetivos da organização (BOWEN; OSTROFF, 2004; CHAO; SHIH, 2018; CHUANG; JACKSON; JIANG, 2016; LIAO et al., 2009; MARTINAITYTE; ARYEE, 2019).

Bowen e Ostroff (2004) observaram que, para serem eficazes, os sistemas de trabalho devem refletir como os funcionários agregam valor ao negócio, o que é alcançado quando se atinge um ajuste horizontal entre as práticas de RH, permitindo que as mesmas se complementem, ao mesmo tempo que ocorre a adequação entre esse sistema de trabalho e a estratégia da organização.

Conseqüentemente, Chuang et al. (2016) enxergam nessa tendência uma oportunidade para as empresas alcançarem vantagem competitiva, dependendo apenas de uma adaptação adequada de suas práticas de gestão às questões estratégicas específicas da organização. Seguindo as constatações de Jyoti e Rani (2017) de que a dimensão da habilidade, ou capacitação, é o fator mais relevante para melhoria do desempenho organizacional no contexto de um HPWS orientado a funcionários da linha de frente (FLF) em setores tecnológicos, este estudo visa aprofundar essa linha de trabalho.

Muito embora publicações recentes tenham mostrado um interesse crescente pelo assunto, Satta et al. (2019) enfatizam a carência de uma estrutura conceitual multidimensional especificamente orientada para a capacitação, bem como dos direcionadores que auxiliariam as organizações na implementação desse HPWS. Sob a perspectiva dos FLF, a presente pesquisa pretende esclarecer as dimensões de um HPWS orientado à capacitação por meio de uma revisão sistemática da literatura existente, além de apresentar as melhores práticas e principais obstáculos de implementação identificados em cinco empresas. De acordo com Martinaityte e Aryee (2019), ao contrário de uma abordagem genérica, a criação de um HPWS personalizado proporciona não apenas o desenvolvimento das habilidades relevantes naquele contexto, mas também gera um ambiente onde funcionários são motivados e se dedicam para atender às necessidades dos clientes.

Por esse motivo, a capacitação de funcionários assume um papel fundamental dentro de uma organização, uma vez que, além de focar na melhoria do desempenho pessoal do empregado, ela refletirá no aumento do nível da qualidade global da prestação do serviço, o que também pode ser contabilizado como uma vantagem competitiva para aquela organização (GHOSH et al., 2012).

Muitas empresas mudaram sua forma de pensar em relação à função da capacitação quando obtiveram a comprovação de que é durante a capacitação interna de seus funcionários que qualidades e atributos são desenvolvidos, atitudes são mudadas, ideias evoluem, e a organização é reinventada (KANG; PARK, 2014). À medida que avançam no aprendizado de atributos que vão auxiliar no aumento das vendas, na criação de times efetivos, na melhoria dos padrões de qualidade ou quaisquer outros possíveis objetivos, os funcionários moldam uma nova cultura organizacional (ARNOLD, 2017).

Conforme apontado por Dhar (2015) e Teck-Hong e Yong-Kean (2012), quando funcionários percebem que sua organização incentiva o plano de carreira e o desenvolvimento de suas habilidades, eles devotam um maior nível de comprometimento com a empresa. Por sua vez, os funcionários que são comprometidos com uma organização e executam esforços voluntários durante suas atividades tendem a exceder a qualidade esperada no atendimento ao cliente (HOLTTINEN, 2014). Pelo lado da empresa, a realização de práticas sustentáveis de desenvolvimento de funcionários é fator fundamental para conquistar uma vantagem competitiva e se destacar aos olhos dos clientes (JÜTTNER et al., 2013).

A criação de uma experiência superior e diferenciada para o cliente é ponto chave para a manutenção de uma base de clientes fiel e satisfeita, tornando-se, dessa forma, o objetivo final das organizações, sejam elas do setor de serviços ou manufatureiras. A experiência do cliente evoluiu de uma visão intimista, focada em suas experiências internas e subjetivas, para uma abordagem da experiência como um fenômeno coletivo e de criação compartilhada durante as interações diretas e indiretas com os prestadores de serviços (HELKKULA et al., 2012).

A natureza das interações durante essa experiência é fundamental no contexto da prestação de serviços, cujos processos envolvendo prestadores e clientes demandam contribuições recíprocas de ambas as partes. Esses contatos, sejam diretos ou indiretos, são influenciados e geram consequências muito além do universo prestador-cliente, uma vez que os clientes propagarão suas experiências positivas e, principalmente, negativas dentro de suas comunidades e círculos de amizades, contribuindo significativamente para a criação da imagem da empresa (LIAO et al., 2009; MARTINAITYTE; ARYEE, 2019; TAX; MCCUTCHEON; WILKINSON, 2013).

Os funcionários com contato direto com o cliente são fundamentais no estabelecimento desse patamar de qualidade (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018; MARTINAITYTE; ARYEE, 2019). Além disso, o serviço prestado por eles é crítico no desenvolvimento do relacionamento com os clientes, na captura de informações e, principalmente, na criação da satisfação dos clientes e no comprometimento com a marca (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018; REVILLA-CAMACHO; VEGA-VÁZQUEZ; COSSÍO-SILVA, 2015).

Diante de tais argumentos, a questão de pesquisa norteando o desenvolvimento deste trabalho é a seguinte: quais são os direcionadores que influenciam a capacitação de funcionários da linha de frente para alcançar a excelência na prestação de serviços?

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é propor diretrizes para capacitação de prestadores de serviços com contato direto com o cliente, ou seja, os funcionários da linha de frente para aprimorar a qualidade da prestação de serviços. A seguir estão enumerados os objetivos específicos desta pesquisa:

- Sistematizar as dimensões de um sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) orientado à capacitação de funcionários de linha da frente, bem como seus respectivos direcionadores para implementação;
- Realizar estudos de casos em cinco (5) empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para identificar boas práticas e principais dificuldades na capacitação de funcionários da linha de frente;
- Estruturar um *framework* para criar e gerir um sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de funcionários da linha de frente.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Procurou-se restringir a investigação (condição de contorno) e a futura análise dos dados em relação ao objeto de estudo (sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação), em relação à delimitação geográfica (empresas brasileiras e europeias), em relação à característica das empresas (pertencentes ao *ranking* de reclamações do PROCON no Brasil e listadas pela consultoria Universum<sup>1</sup> dentre as empresas mais atrativas em 2018 para recém formados na Europa) e em relação ao grupo de estudo (prestadores de serviços do ramo

---

<sup>1</sup> Universum: <https://universumglobal.com/> (consulta feita em 21/12/2018)

de Tecnologia da Informação e Comunicação com contato direto com o cliente), de forma a garantir maior exequibilidade da pesquisa e relevância dos seus resultados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Essa tese destaca a migração do mercado de uma economia fundamentalmente manufatureira para uma sociedade voltada para serviços, tornando este setor o responsável pela geração de grande parte da riqueza dos países. Essa movimentação não abrange apenas as empresas tradicionalmente ligadas ao setor de serviços, mas, também, aquelas organizações manufatureiras que já perceberam a importância de agregar a prestação de serviços de qualidade aos seus produtos (BENOIT et al., 2017; SCHUH et al., 2015; VOORHEES et al., 2017). Gazley e Simmonds (2018) e Cassia et al. (2015) acreditam que as empresas estão seguindo esse caminho por reconhecerem que seus clientes não estão mais interessados única e exclusivamente nos bens que adquirem. Eles se interessam pela utilidade daqueles produtos e os benefícios tangíveis e intangíveis que poderão desfrutar com a aquisição (FERNANDES; MORGADO; RODRIGUES, 2018).

Ao adquirir um bem material, o cliente avalia diversos aspectos para julgar a qualidade daquele produto, como durabilidade, *design*, cor, marca, e até mesmo a apresentação da embalagem. Em contrapartida, durante uma aquisição de serviço, bem menos aspectos são tangíveis, restringindo-se, na maioria das vezes, às impressões que o cliente tem das instalações, equipamentos e, principalmente, do contato com o(s) prestador(es) de serviço da empresa (DALAL; SHARMA, 2018; NÄTTI et al., 2014).

Chavan et al. (2014) e Fernandes et al. (2018) destacam que qualidade em serviços contempla muito mais do que o escopo da execução do serviço em si, podendo ser descrita como o julgamento do cliente ou impressão deixada por uma organização com relação à excelência ou superioridade dos seus serviços/produtos, uma vez que as comparações no mercado competitivo atual são inevitáveis.

O presente trabalho identifica os motivos que tornam o papel dos prestadores de serviços de fundamental importância durante o contato direto com os clientes, detalhando as razões pelas quais essa mão de obra precisa estar bem preparada e como isto deveria ser feito pelas organizações da forma mais eficiente possível, garantindo a qualidade na execução do serviço.

Quanto maior o grau de satisfação do cliente com uma empresa, maior sua fidelidade aos seus produtos/serviços (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018). Esta fidelidade pode ser evidenciada de três formas: a repetição da aquisição do produto/serviço, a atitude dos clientes com relação à empresa e o compartilhamento das suas experiências com familiares e



conhecidos. Conseqüentemente, clientes satisfeitos garantirão o aumento dos lucros e da eficiência das operações, já que a tendência é que eles continuem a realizar negócios com a empresa independentemente de preço ou concorrência (LARIVIÈRE et al., 2017; WAGNER; BENOIT, 2015).

A Figura 1 exemplifica a intangibilidade do setor de serviços, ilustrando os casos onde a impressão dos clientes é determinante para a imagem da empresa. Ao buscar uma acomodação, por exemplo, os futuros clientes são induzidos a consultar as avaliações de outras pessoas sobre aquele lugar, além de poder ordenar e filtrar as opções de acordo com a classificação conferida previamente, conforme destaques em vermelho.

As próprias empresas, neste caso, os hotéis, buscam destacar avaliações dos clientes favorecendo as características positivas da sua prestação de serviço, como hospitalidade dos funcionários, limpeza, entre outros. No final, a decisão do futuro cliente será baseada na percepção da qualidade que outras pessoas tiveram do serviço prestado, influenciando não só a sua escolha, mas suas expectativas e futura avaliação.

Figura 1 - Exemplo da relevância das impressões dos clientes no ramo de hotelaria

The screenshot shows the Hoteis.com website interface for a search in Dublin, Ireland. The search criteria are: Ter, 13 de Novembro de 2018 - Qua, 14 de Novembro de 2018, 1 noite, 1 quarto, 2 adultos. The results are sorted by 'Avaliações de hóspedes' (Guest Reviews), which is highlighted with a red box. A yellow banner indicates that 63% of reservations are made for the selected dates. Two hotel listings are visible:

- Maldron Hotel Parnell Square** (Última reserva há 20 horas):
  - Rating: **Muito bom 8.2** (888 avaliações de hóspedes da Hoteis.com, 3.237 avaliações)
  - Price: R\$ 1.157 (Ótima tarifa) / R\$ 344 (em até 12x sem juros e sem IOF)
  - Location: Parnell Square West, Dublin, Dublin, Ireland. 1.2 km até Centro da cidade, 8.3 km até Aeroporto de Dublin (DUB).
- Clayton Hotel Dublin Airport** (Última reserva há 1 hora):
  - Rating: **Muito bom 8.4** (3.468 avaliações de hóspedes da Hoteis.com, 4.043 avaliações)
  - Price: R\$ 813 (Ótima tarifa) / R\$ 383 (em até 12x sem juros e sem IOF)
  - Location: Stockhole Lane, Swords, Dublin, Dublin, Ireland. 8.1 km até Centro da cidade, 2.4 km até Aeroporto de Dublin (DUB).

The 'Avaliações de hóspedes' filter in the left sidebar is also highlighted with a red box, showing a range from 0 to 10.

Fonte: Site Hoteis.com (2018)

Outro ponto a ser discutido na presente pesquisa - em concordância com Cohen e Olsen (2015) - é com relação à demanda cada vez mais frequente por uma maior quantidade de iniciativas de capacitação nas organizações, quando a ênfase deveria estar em “como” e “o que” os indivíduos estão sendo capacitados, além de como isso irá gerar resultados positivos em seu

ambiente de trabalho. Na opinião de Latif (2012), as empresas estão deixando de se preocupar em desenvolver competências técnicas e comportamentais tradicionais, algo feito de maneira gratuita e sem adequação, para buscar competências apropriadas a cada contexto. Ou seja, o foco mudou de *know-how* (saber como) para *learn-how* (aprender como), e é nesse cenário que a implementação de sistemas de trabalho de alto desempenho, ou HPWS, ganha notoriedade (BAIK; YONG, 2019; FU et al., 2017, 2019; JIANG et al., 2017; MARTINAITYTE; ARYEE, 2019; NISAR; KUMAR; PRABHAKAR, 2019).

Entretanto, são poucos os estudos que examinaram o HPWS direcionado a diferentes grupos ou funções de trabalho, e ainda menos pesquisas investigaram um HPWS sob a perspectiva dos indivíduos (BOWEN; OSTROFF, 2004; LIAO et al., 2009), o que será contemplado nesse trabalho. Reforçando essa abordagem, Liao et al. (2009), Jyoti e Rani (2017) e Martinaityte e Aryee (2019) também atestam que as organizações devem se afastar de uma abordagem genérica de HPWS para versões mais personalizadas, caso elas queiram construir uma capacidade interna para implementar efetivamente seus objetivos, adaptando-se às características e recursos específicos do seu setor.

Complementarmente, este estudo também acata a sugestão de Martinaityte e Aryee (2019) para desenvolver um HPWS focado na busca pela excelência dos serviços por meio dos FLF. Dentre os fatores determinantes para atingir essa excelência, os FLF desempenham um papel crítico durante a entrega do serviço, sendo fundamentais no atendimento das diversas necessidades dos clientes e, portanto, na garantia da satisfação e retenção dos mesmos (LIAO et al., 2009). Dessa forma, o desenvolvimento adequado desses indivíduos e a criação de programas e iniciativas estruturadas de capacitação são de extrema importância para organizações dependentes dessa força de trabalho (MARTINAITYTE; ARYEE, 2019).

O setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC no Brasil, proveniente da sigla ICT em inglês para *Information and Communication Technologies*), selecionado para essa pesquisa, atua como um facilitador da inovação e um dos fatores mais importantes para o crescimento econômico nos mercados desenvolvidos (AMIRI; WOODSIDE, 2017). Ao criar pontes tecnológicas virtuais entre os indivíduos, o setor de TIC reduz as fronteiras geográficas e aproxima diferentes culturas e sociedades (LATIF et al., 2018).

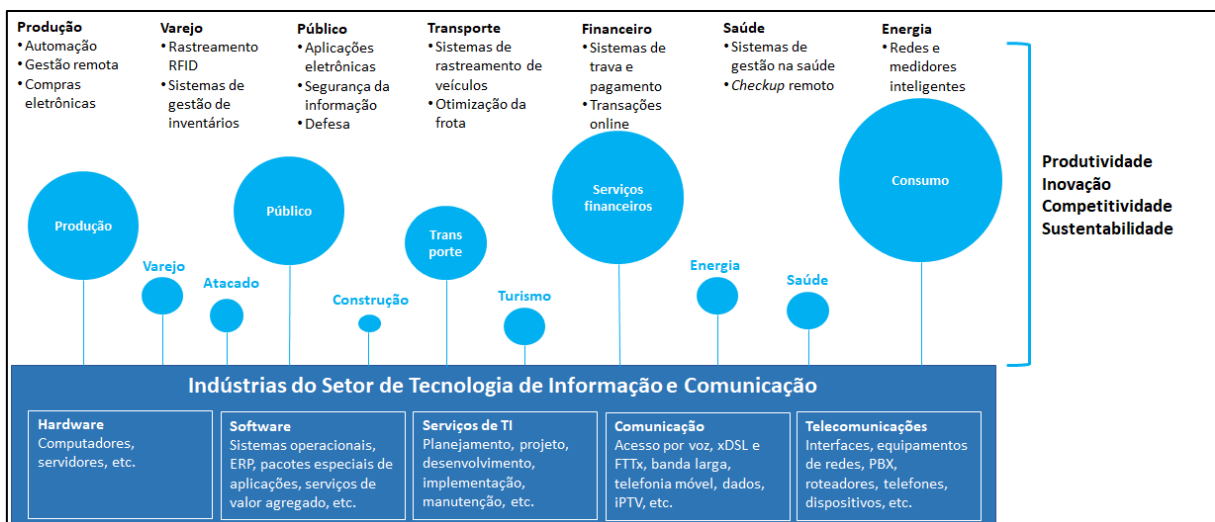
Como membro dos BRICs, o Brasil apresenta uma população expressiva dentre as economias emergentes, tornando o foco na infraestrutura e serviços de comunicação, bem como de softwares e equipamentos de gestão de informações algo altamente relevante (BIRYUKOVA; MATIUKHINA, 2019; LATIF et al., 2018; YANG; TRIMI; LEE, 2016). A

Brasscom<sup>2</sup> é o órgão que incentiva o desenvolvimento do setor e seus subsetores produtivos no Brasil. Isso inclui a promoção de treinamento voltado para a formação de recursos humanos em ciências e tecnologia, visando a qualificação de profissionais na área de prestação de serviços de TIC. Dentre as quase 80 empresas atualmente associadas atuantes no Brasil encontram-se duas empresas visitadas em Dublin, além da presença de concorrentes diretos às demais empresas estudadas.

O setor é definido sob diferentes perspectivas por algumas entidades, com a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adotando um conceito combinado de manufatura e serviços no qual as empresas seriam responsáveis por capturar, transmitir e exibir dados e informações eletronicamente. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) define o setor de TIC como a integração de tecnologias baseadas em microeletrônica e de serviços ligados a telecomunicações e gestão da informação (DELOITTE, 2019).

O consenso é que os desafios do setor de TIC, a falta de orientação política adequada e o ritmo lento nos programas de desenvolvimento de capital humano causaram um aumento nas lacunas entre oferta e demanda de habilidades em diferentes setores no Brasil. A Figura 2 apresenta o impacto do setor de TIC nos demais setores da economia brasileira. O tamanho das circunferências de cada setor representa os efeitos macro gerados por meio dos ganhos em produtividade, inovação, aumento na competitividade e sustentabilidade.

Figura 2 - Impacto do setor TIC nos demais setores da economia brasileira



Fonte: Deloitte (2019)

Dado o impacto do setor no desenvolvimento do mercado brasileiro e, portanto, a criticidade do desenvolvimento dos indivíduos representando as empresas junto aos clientes,

<sup>2</sup> Site: <https://brasscom.org.br/>

justifica-se a escolha desse ramo de atuação pela presente pesquisa para a identificação das boas práticas na capacitação dos seus funcionários de linha de frente.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

O primeiro capítulo deste trabalho introduz o tema da qualidade na prestação de serviços e a importância dos FFL na percepção dos clientes em relação à imagem da empresa. Desta forma, o estabelecimento de um sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) orientado à capacitação desses indivíduos acaba se tornando a principal iniciativa na busca pela excelência em serviços. Os objetivos que norteiam a pesquisa são apresentados em seguida, bem como a delimitação dos parâmetros do trabalho. A justificativa da escolha do tema exemplifica a intangibilidade da prestação de serviços, a relevância da interação com FFL e como o mercado atual se baseia quase que exclusivamente na opinião de outros clientes para construir a reputação das empresas.

O capítulo 2 traz um aprofundamento sobre os eixos temáticos centrais do estudo, que abrangem a gestão da qualidade dos serviços durante o contato direto com o cliente e o desenvolvimento de um sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação destes prestadores de serviços. Nesta conceitualização, os trabalhos mais relevantes e os autores mais influentes nas áreas são elencados e investigados por meio de pesquisas bibliométricas e revisões sistemáticas da literatura.

O terceiro capítulo caracteriza o método de pesquisa empregado, começando pelas possíveis categorizações de pesquisas científicas e como o presente trabalho poderia ser classificado. O fluxo metodológico detalha todas as etapas da pesquisa, desde a definição do tema e início do aprofundamento teórico, até as fases de definição e realização dos estudos de casos para posterior análise e sistematização. O cronograma apresentado indica as principais etapas durante o período de pesquisa, incluindo o intercâmbio de 6 meses da pesquisadora no Trinity College Dublin, enquanto o planejamento dos estudos de casos é detalhado na última seção.

Como um dos principais resultados deste trabalho, a sistematização teórica das dimensões de um sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de FFL e seus direcionadores está estabelecida no capítulo 4. O processo de sistematização e suas bases referenciais são detalhados, bem como os conceitos que embasam cada uma de suas dimensões. Definições objetivas e exemplos práticos buscam ilustrar a aplicação dos mesmos e de seus respectivos direcionadores no contexto organizacional.

Os estudos de casos encontram-se detalhados no capítulo 5, com a primeira subseção apresentando o caso piloto e os casos internacionais analisados posteriormente. No caso do piloto, após uma breve introdução à empresa selecionada, as observações feitas durante as visitas são apresentadas. Estes pontos são então confrontados com o HPWS desenvolvido, resultando em um levantamento dos pontos positivos e das dificuldades encontrados pela empresa durante a sua implantação.

A segunda subseção do capítulo 5 tratará das análises individuais e cruzadas à luz da literatura de todos os estudos de casos internacionais, ou seja, aqueles realizados durante o intercâmbio da pesquisadora na Irlanda. As boas práticas observadas nas empresas são sistematizadas, bem como os obstáculos à implantação do HPWS orientado à capacitação de FLF nas empresas visitadas, servindo como base do conhecimento no estabelecimento das diretrizes finais desta tese.

A subseção 5.3 visa comparar as evidências encontradas no caso piloto com a realidade verificada nas empresas europeias, pontuando quais iniciativas são direta e indiretamente abordadas. As principais divergências em termos de maturidade das iniciativas também são discutidas, principalmente em relação ao caso brasileiro.

Após uma consideração do arcabouço teórico e das iniciativas implantadas nas empresas estudadas, as diretrizes para implantação do HPWS orientado à capacitação de FLF são apresentadas no capítulo 6. Também são feitas recomendações pragmáticas acerca do estabelecimento dessas práticas no ambiente corporativo e um *framework* de implantação é introduzido. O objetivo é categorizar diretrizes para cada dimensão do HPWS e seus direcionadores, facilitando o planejamento da implantação da capacitação pelas empresas, independentemente do seu porte e ramo de atuação.

Por fim, o capítulo 7 discorre sobre as conclusões alcançadas, discutindo os desdobramentos da presente pesquisa e as oportunidades de estudos futuros. As principais contribuições desta tese são examinadas e suas limitações são elencadas. As referências bibliográficas encontram-se após as conclusões, seguidas dos apêndices deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os conceitos que embasam a pesquisa, levantados por meio de estudos bibliométricos e revisões sistemáticas da literatura.

### 2.1 GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO CONTATO COM CLIENTE

De acordo com Benoit *et al.* (2017) e Ostrom *et al.* (2015), à medida que os negócios buscam relacionamentos de longo prazo com os clientes para aumentar seu valor, eles precisam estar particularmente preocupados com as mudanças na visão deles em relação à oferta de serviços. A evolução da experiência e a disseminação do conhecimento aprimoram a capacidade dos clientes de avaliar as informações dos serviços e tirar conclusões sobre o desempenho em relação aos concorrentes.

Em geral, empresas com produtos e serviços de qualidade reconhecida têm maior participação de mercado, maior retorno sobre o investimento e giro de ativos do que aquelas empresas com baixa qualidade percebida pelo público consumidor (BOWEN, 2016; CASSIA *et al.*, 2015; PINHO *et al.*, 2014). Voorhees *et al.* (2017) vão além, afirmando que a entrega de um serviço de alta qualidade tornou-se pré-requisito essencial para empresas de serviços contemporâneas em busca de uma vantagem competitiva sustentável, enquanto Rod *et al.* (2016) destacam a importância da retenção de clientes para a capacidade de geração de lucros de uma empresa prestadora de serviços.

Black *et al.* (2014) reforçam a relevância da qualidade no contexto de serviços, estabelecendo-a como uma importante estratégia para os profissionais de marketing na diferenciação das ofertas de serviços, criando valor para o cliente e satisfazendo suas expectativas. A contribuição de um serviço de alta qualidade para o desempenho dos negócios é inquestionável, uma vez que, em um cenário de competição entre produtos similares de empresas reconhecidas no mercado, é a qualidade dos serviços que distinguirá uma organização de seus concorrentes (CHANDLER; LUSCH, 2015; REIM; PARIDA; ÖRTQVIST, 2014).

Gazley e Simmonds (2018) e Gill, Kim e Ranaweera (2017) estabelecem qualidade de serviços como uma comparação entre aquilo que os clientes acham que uma empresa deve oferecer, ou seja, suas expectativas, e o desempenho real do serviço daquela empresa. Fernandes *et al.* (2018) e Roy (2018) concordam e acrescentam que as percepções da qualidade dos serviços são geralmente definidas como um julgamento ou impressão do consumidor sobre a excelência ou superioridade de uma organização.

As características únicas dos serviços (HONG et al., 2017; JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018), como inseparabilidade de produção e consumo, intangibilidade e heterogeneidade, tornam a mensuração da qualidade uma questão complexa, compelindo as empresas a confiar na percepção dos consumidores acerca da qualidade dos seus serviços para identificar pontos fortes e fracos e desenhar estratégias apropriadas (AGYA YALLEY; SINGH SEKHON, 2014; BOWEN, 2016; DALAL; SHARMA, 2018; KARATEPE; YAVAS; BABAKUS, 2005; RAMANATHAN; VELAYUDHAN, 2017).

Mais do que isso, Dalal e Sharma (2018) mencionam a dificuldade em distinguir bens de consumo tangíveis e serviços intangíveis no cenário atual de ofertas de produtos, demandando uma atualização da classificação de tipos de serviços. A tradicional abordagem contemplando serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa (SILVESTRO et al., 1992), mediados pelo grau de contato ou customização e o volume de consumidores por período, não é suficientemente abrangente nesta nova realidade digital.

Duas variáveis estratégicas embasam esta classificação de serviços, começando pela “interface usuário-provedor”, que compreende os níveis de contato entre cliente e prestadores de serviços e o grau de customização dos mesmos. A segunda variável avalia o “modo de prestação de serviço”, representando o tempo de resposta e o nível de conveniência para o usuário. O Quadro 1 apresenta esta nova classificação de serviços na era digital, trazendo alguns exemplos de serviços para melhor ilustrar cada classificação.

Representando as novas adições à classificação de serviços, encontram-se os serviços *online*, cada vez mais populares com o crescente número de empresas ofertando seus produtos via *websites*, e os serviços via telefonia móvel, outra demonstração da influência da era digital ao alcance dos dedos. O modelo *self-service*, no qual o usuário tem acesso aos serviços por meio de estações automáticas ou quiosques, também vem sendo largamente utilizado pelos consumidores. Por fim, encontram-se as tradicionais interações face a face e as combinações entre transações *online* e presenciais, retratando as mudanças na realidade do mercado.

Em termos de encontros durante a prestação de serviços, ou “momentos da verdade”, Larivière *et al.* (2017) alertam que, devido a diferenças culturais e ambientais, consumidores podem apresentar percepções distintas sobre o que é qualidade de serviço. Momentos da verdade podem ser descritos como encontros críticos entre uma empresa e seus clientes, definindo suas primeiras impressões sobre o serviço ou produto e com potencial de impactar consumos futuros (BOWEN, 2016; JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018; KIM; CARLSON, 2016; VOORHEES et al., 2017; WEEKS, 2015).

Quadro 1 - Classificação de serviços na era digital

		<i>Interface usuário-provedor</i>	
		<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>
<i>Modo de prestação de serviço</i>	<i>Online</i>	<i>e-Banking, e-commerce, educação à distância</i>	<i>Aplicativos de bate papo, ferramentas de vídeo conferência, Amazon, Dell</i>
	<i>Telefonia móvel</i>	<i>Serviços de informações agrícolas, mobile banking</i>	<i>Call centers</i>
	<i>Modelo self-service/Usos de estações de serviço (quiosques)</i>	<i>Caixas eletrônicos, restaurantes (ex: McDonalds)</i>	<i>Refeições customizadas (ex: Subway, Domino's Pizza)</i>
	<i>Interações face a face</i>	<i>Bens duráveis, atividades documentais (ex: pagamento de contas em estabelecimentos), transações bancárias in loco</i>	<i>Itens de luxo, serviços de manutenção e reparo, parques temáticos, companhias aéreas, hotéis, cinemas</i>
	<i>Modelo misto (online e face a face)</i>	<i>Emissão de passaporte, investimentos pessoais</i>	<i>Hospitais, educação</i>

Fonte: Dalal e Sharma (2018)

Embora muitos termos possam ser usados para descrever os funcionários que entram em contato direto com os consumidores, como funcionários da “frente do palco” (encontrado na literatura internacional como “*front stage*”), da “linha de frente” (“*front line*” ou “*front office*”) ou, simplesmente, “de frente” (“*on stage*”), o aspecto fundamental desta área é concentrar as atividades que demandam interação com os clientes, diferenciando-se dos setores de bastidores (*back office*) que ficam responsáveis por processos que não são vistos ou vivenciados pelo público (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018; VOORHEES et al., 2017; ZOMERDIJK; DE VRIES, 2007).

Os funcionários de linha de frente (FLF) são, geralmente, a chave para que os clientes percebam um serviço de alta qualidade (FERNANDES; MORGADO; RODRIGUES, 2018; JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018). Eles exercem grande influência na criação de expectativas e experiências para os clientes e, portanto, não podem ser isolados da execução do serviço em si (HALVORSRUD et al., 2016; MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015).

Por fim, como citado em Anderson e Ostrom (2015) e Ostrom *et al.* (2015), há uma necessidade crescente de continuar o aprimoramento e a promoção de pesquisas sobre serviços no âmbito global que, concomitantemente, se baseiem nas perspectivas interdisciplinares e interfuncionais de acadêmicos e executivos, elevando a relevância do presente estudo.



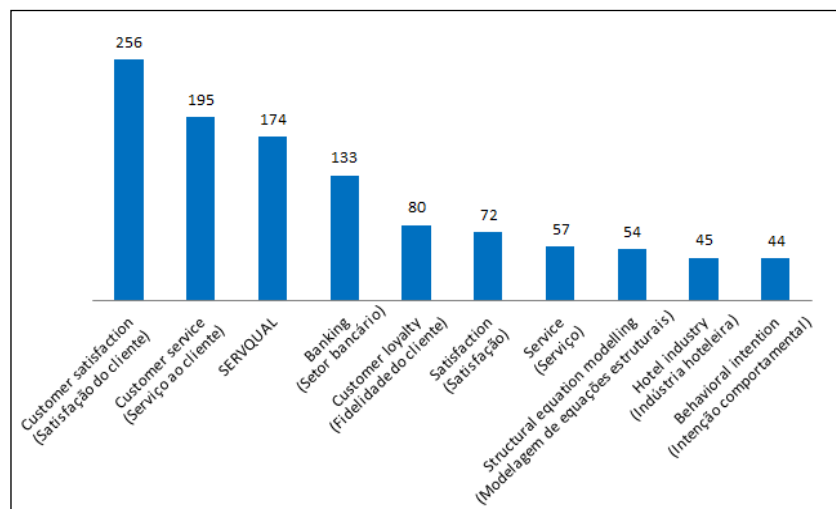
### 2.1.1 Estudo bibliométrico sobre gestão de serviços no período de 2005-2015

O estudo bibliométrico apresentado nesta seção serviu de base para a definição do tema desta pesquisa de doutorado, iniciado no ano de 2015, o que justifica a seleção do período para a presente análise. Contudo, vale ressaltar que as consultas à literatura prosseguiram durante toda a pesquisa e foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, pois permitiram a inclusão de teorias e abordagens mais recentes.

Em primeiro lugar realizou-se uma análise das palavras-chave mais citadas com base nos artigos pesquisados, representadas por meio de um diagrama de nuvem de palavras. Em seguida, encontram-se as análises referentes aos artigos e autores mais influentes da área. Os parâmetros das buscas e as análises sobre os periódicos, instituições e países mais proeminentes, bem como as redes de cocitação de artigos, autores, coautores e dos periódicos estão detalhados no APÊNDICE A.

Ercan e Cicekli (2007) consideram as palavras-chave como breves resumos de um texto e, mesmo que não sejam substitutas exatas e imediatas para a sumarização, devem ser vistas como representações alternativas que poderiam ser mais facilmente consumidas por outras aplicações. Como parte da caracterização das publicações, a revisão das palavras-chave mais citadas levou à descoberta dos assuntos mais abordados sobre o tema. Dentre as 2.402 palavras-chave identificadas, “satisfação do cliente” foi a mais frequente, representando 10,7% (256 artigos) do total, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Histograma das 10 palavras chaves mais citadas (2005-2015)



Fonte: Adaptado de Scopus (2018a)

A segunda palavra-chave mais frequente foi “serviço ao cliente”, compreendendo 8,1% (195 artigos), seguida de “SERVQUAL”, 7,2% (174 artigos). “Setor bancário” apareceu em quarto lugar, 5,5% (133 artigos), mostrando a força desta área ao estudar a gestão de serviços.

Embora “fidelidade do cliente” e “satisfação” representem apenas 3,3% (80 artigos) e 3% (72 artigos), respectivamente, quinto e sexto lugares, eles reforçam a relevância dos clientes e sua satisfação com a gestão de serviços, considerando o que fora previamente destacado pelas duas primeiras palavras-chave. A palavra “serviço” aparece em sétimo lugar, com 2,4% (57 artigos), o que é natural considerando o assunto principal. No entanto, a expressão “modelagem de equações estruturais”, em oitavo lugar, com 2,2% (54 artigos), deve ser notada, já que indica uma das ferramentas estatísticas mais comumente empregadas nesses estudos. Em última análise, outro setor diretamente ligado ao tema é a “indústria hoteleira”, apresentada em nono lugar com 1,9% (45 artigos), enquanto “intenção comportamental” é listada em décimo, com 1,8% (44 artigos), ratificando a relevância e o impacto do comportamento tanto de funcionários de serviços, quanto de clientes nos resultados.

Nuvens de palavras fornecem uma maneira eficaz de resumir visualmente as palavras-chave fundamentais de um grande arcabouço textual (LIU et al., 2015), onde as palavras mais usadas destacam-se ao ocupar um lugar mais proeminente dentro da representação (MCNAUGHT; LAM, 2010). Há diversas ferramentas disponíveis gratuitamente e de fácil manuseio para a geração de nuvens de palavras, como o TagCrowd<sup>3</sup>, MakeCloud<sup>4</sup>, ToCloud<sup>5</sup> e Wordle<sup>6</sup>. A nuvem de palavras representada na Figura 4 foi desenvolvida utilizando o versátil Wordle, e representa as principais palavras-chave citadas nos artigos estudados. Os dez termos previamente detalhados no histograma destacam-se em relação aos demais.

Figura 4 - Nuvem de palavras das palavras chaves (em inglês) mais citadas na literatura referente à Gestão de Serviços (2005-2015)



Fonte: Produção da própria autora por meio da ferramenta Wordle

A próxima análise relevante diz respeito aos artigos de gestão de serviços mais citados no período entre 2005 e 2015. A dominância de temas relacionados a ferramentas de avaliação de qualidade de serviços e o foco nos clientes e suas percepções é evidente, corroborando as

<sup>3</sup> TagCrowd: <https://tagcrowd.com>

<sup>4</sup> MakeCloud: <https://www.crunchbase.com/organization/makecloud>

<sup>5</sup> ToCloud: <http://www.tocloud.com/>

<sup>6</sup> Wordle: <http://www.wordle.net/>

constatações anteriores. A Tabela 1 apresenta os dez artigos mais citados com seus respectivos autores, periódicos, número de citações e ano de publicação. O impacto científico desses artigos é representado aqui pelo indicador *SCImago Journal Rank* (SJR), uma métrica independente que visa quantificar o “prestígio médio por artigo” dos periódicos no processo de avaliação de pesquisa (GONZÁLEZ-PEREIRA et al., 2010). Deve-se ressaltar que todas as autocitações pelos autores dos artigos foram excluídas a fim de evitar qualquer parcialidade.

Tabela 1 - Os 10 artigos mais citados em Gestão de Serviços (2005-2015)

#	Título	Autores	Periódico/ SJR (2015)	Citações	Ano
1	<i>E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality</i>	Parasuraman, A. et al.	<i>Journal of Service Research</i> (3,06)	1385	2005
2	<i>Measuring service quality in E-retailing</i>	Collier, J.E. Bienstock, C.C.	<i>Journal of Service Research</i> (3,06)	413	2006
3	<i>Customer relationship dynamics: Service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs</i>	Bell, S.J. et al.	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> (3,86)	216	2005
4	<i>A hierarchical model of health service quality: Scale development and investigation of an integrated model</i>	Dagger, T.S. et al.	<i>Journal of Service Research</i> (3,06)	265	2007
5	<i>Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty</i>	Cristobal, E. et al.	<i>Managing Service Quality</i> (1,05)	244	2007
6	<i>Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study</i>	Hu, H.-H. et al.	<i>Service Industries Journal</i> (0,47)	220	2009
7	<i>Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory</i>	Olorunniwo, F. et al.	<i>Journal of Services Marketing</i> (0,74)	195	2006
8	<i>Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey</i>	Akbaba, A.	<i>International Journal of Hospitality Management</i> (1,89)	181	2006
9	<i>The development of an e-travel service quality scale</i>	Ho, C.-I. Lee, Y.-L.	<i>Tourism Management</i> (2,45)	173	2007
10	<i>Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan</i>	Chen, C.-F.	<i>Transportation Research Part A: Policy and Practice</i> (1,81)	183	2008

Fonte: Adaptado de Scopus (2018b)

Considerando a Figura 3, duas das palavras-chave mais discutidas, “bancário” e “modelagem de equações estruturadas”, não estão explicitamente figurando entre os títulos dos artigos da Tabela 1. Uma análise mais minuciosa apontou que sete estudos utilizam a

modelagem de equações estruturais como método de pesquisa, enquanto um artigo trata especificamente do setor bancário.

Dada a amplitude do tema, é de se esperar um vasto número de periódicos sobre gestão de serviços, conforme observado na Tabela 1. Nota-se a predominância do “*Journal of Service Research*”, incluindo os dois primeiros artigos e o quarto colocado, evidenciando a relevância da revista. Os outros sete artigos pertencem a sete periódicos diferentes, são eles: “*Journal of the Academy of the Marketing Sciences*”, “*Managing Service Quality*”, “*Journal of Services Marketing*”, “*Service Industries Journal*”, “*International Journal of Hospitality Management*”, “*Tourism Management*” e “*Transportation Research*”.

O maior índice SJR entre esses artigos pertence ao “*Journal of the Academy of Marketing Science*” (3.86), conforme observado na Tabela 1. A revista de maior destaque, “*Journal of Service Research*”, exibe um índice SJR 3,06, enquanto o “*Service Industries Journal*” apresenta a menor métrica SJR de 0,47.

Por sua vez, a Tabela 2 detalha os 10 autores mais citados no período, que não se concentram em apenas um país ou continente, o que evidencia a relevância do assunto independentemente da localização geográfica do pesquisador. Encontram-se listados seis países: Turquia, Estados Unidos, Canadá, Itália, Emirados Árabes Unidos e Malásia. Os EUA são representados por três autores, enquanto Canadá e Itália aparecem duas vezes cada um.

Dentre as palavras-chave mais utilizadas nos artigos publicados por esses autores, destaca-se “qualidade do serviço”, embora uma destas ocorrências seja na forma de uma variação, “qualidade do atendimento ao cliente”. As outras cinco ocorrências estão relacionadas a “funcionários da linha de frente”, “satisfação no trabalho” e “ensino superior”, enfatizando o foco na prestação de serviços de alto nível aos clientes e assegurando que os funcionários estejam motivados e comprometidos com suas empresas.

O banco de dados de publicações científicas Scopus classifica os autores de acordo com a sua produção de artigos, considerando os parâmetros adotados na pesquisa. Esta variável, apresentada na quinta coluna da Tabela 2, não está sendo utilizada neste estudo para conceder a posição atual dos autores. Ao invés disso, um novo parâmetro foi inserido na sétima coluna da Tabela 2 com o propósito de trazer uma perspectiva alternativa da produtividade dos autores. Este fator de multiplicação expõe a quantidade de artigos combinada com o número de citações, criando um julgamento aparentemente mais justo do impacto dos autores sobre a comunidade acadêmica. Portanto, o presente estudo adotou este fator para a classificação dos autores.

Tabela 2 - Os 10 autores mais citados em Gestão de Serviços (2005-2015)

Autores	Instituição	Palavras-chave mais citadas	h-index	Artigos (A)	Citações (C)	A*C
Karatepe, O.M.	Dogu Akdeniz Universitesi, Mersin, Turquia	<i>Frontline employees</i> (Funcionários da linha de frente)	19	14	371	5,194
Bienstock, C.C.	College of Business and Economics, Radford, EUA	<i>Service quality</i> (Qualidade em serviços)	9	6	336	2,016
Ladhari, R.	Universite Laval, Quebec, Canadá	<i>Customer service quality</i> (Qualidade no atendimento ao cliente)	13	6	199	1,194
Mazzulla, G.	Universita della Calabria, Cosenza, Itália	<i>Service quality</i> (Qualidade em serviços)	7	6	142	852
Eboli, L.	Universita della Calabria, Cosenza, Itália	<i>Service quality</i> (Qualidade em serviços)	7	6	142	852
Babakus, E.	University of Memphis, Memphis, EUA	<i>Frontline employees</i> (Funcionários da linha de frente)	15	5	153	765
Ashill, N.J.	American University of Sharjah, Sharjah, Emirados Árabes	<i>Job satisfaction</i> (Satisfação com o trabalho)	11	7	105	735
Abdullah, F.	Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malásia	<i>Higher education</i> (Educação superior)	7	4	166	664
Prybutok, V.R.	University of North Texas, Denton, EUA	<i>Service quality</i> (Qualidade em serviços)	18	9	61	549
Rod, M.	Carleton University, Ottawa, Canadá	<i>Job satisfaction</i> (Satisfação com o trabalho)	8	5	100	500

Fonte: Adaptado de Scopus (2018c)

Os números de citações dos autores, considerando os parâmetros de busca estabelecidos, foram recuperados do banco de dados da base Scopus e são apresentados na sexta coluna da Tabela 2. As autocitações de todos os autores foram excluídas a fim de evitar qualquer parcialidade na análise.

Os indicadores do *h-index* dos autores também foram consultados durante a pesquisa. Segundo Hirsch (2010), o *h-index* indica que uma quantidade “h” de trabalhos daquele autor possuem citações maiores ou iguais a “h”. Nenhuma relação direta entre o *h-index* e o número de citações dos autores foi observada na Tabela 2. Além de Karatepe, que apresenta o maior *h-index* (19) e o maior número de citações (371), há uma aparente discrepância quando a produtividade dos autores, sua quantidade de artigos, é comparada ao seu *h-index* e às suas citações. Prybutok, por exemplo, apresenta o segundo maior *h-index* (18), mas o menor número de citações (61), conferindo a ele a nona posição nesta lista.

### 2.1.2 Oportunidades em gestão de serviços

Com o objetivo de identificar as lacunas científicas (JULIANI; DE OLIVEIRA, 2016; NUNHES et al., 2016), ou oportunidades de pesquisa em gestão de serviços, foram investigados os últimos artigos publicados pelos autores mais citados, listados na Tabela 2, e os resultados são apresentados no Quadro 2.

Os artigos evidenciam a importância das percepções e do comportamento dos clientes, ao mesmo tempo em que focam na qualidade do serviço e no papel dos FLF para alcançar bons resultados. Este levantamento ratificou a escolha do tema desta pesquisa, como será apresentado ao final desta seção.

Karatepe (2016) desenvolve e valida um modelo que analisa a relação entre engajamento no trabalho e liderança servidora, e se eles são mediados pelo capital psicológico (em inglês, denominado pelo acrônimo “*PsyCap*”). O estudo foi realizado no Irã ao longo de duas semanas, com dados coletados de comissários de bordo e chefes de cabines de companhias aéreas privadas. Os resultados sugerem que o engajamento no trabalho atua como mediador parcial entre o *PsyCap* e o comportamento voltado à liderança, destacando que pesquisas futuras devem se concentrar no desempenho e na rotatividade das equipes como potenciais resultados dos funcionários, além da tradicional ênfase no desempenho durante uma recuperação de serviços.

Quadro 2 - Artigos mais recentes publicados pelos autores mais citados em Gestão de Serviços (2005-2015)

<i>Autores</i>	<i>Coautores</i>	<i>Último artigo publicado</i>	<i>Ano</i>	<i>Periódico/SJR (2014)</i>	<i>Lacunas científicas/Oportunidades</i>
<i>Karatepe, O.M.</i>	<i>Babakus, E. Yavas, U. Uludag, O.</i>	<i>An empirical investigation of psychological capital among flight attendants</i>	<i>2016</i>	<i>Journal of Air Transport Management (0,84)</i>	<i>Desempenho de equipe e rotatividade de funcionários devem ser considerados ao avaliar a qualidade de serviço de uma empresa.</i>
<i>Bienstock, C.C.</i>	<i>Collier, J.E. DeMoranville, C.W. Mentzer, J.T.</i>	<i>Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research</i>	<i>2014</i>	<i>Journal of Cleaner Production (1,72)</i>	<i>Investigar os benefícios da sustentabilidade nas interações entre fornecedores, empregados e clientes.</i>
<i>Ladhari, R.</i>	<i>Morales, M. Souiden, N. Ladhari, I.</i>	<i>eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions</i>	<i>2015</i>	<i>International Journal of Hospitality Management (1,88)</i>	<i>Considerar as interações entre clientes e suas percepções de serviço adquiridas por meio de familiares.</i>
<i>Mazzulla, G.</i>	<i>Eboli, L. De Ôna, R. De Ôna, J.</i>	<i>Transit passengers' behavioral intentions: the influence of service quality and customer satisfaction</i>	<i>2016</i>	<i>Transportmetrica A: Transport Science (1,35)</i>	<i>Avaliar a percepção de qualidade do serviço do cliente e a satisfação em diferentes serviços de transporte (ônibus, metrô, trem pesado).</i>
<i>Eboli, L.</i>	<i>Mazzulla, G. De Ôna, R. De Ôna, J.</i>	<i>Transit passengers' behavioral intentions: the influence of service quality and customer satisfaction</i>	<i>2016</i>	<i>Transportmetrica A: Transport Science (1,35)</i>	<i>Avaliar a percepção de qualidade do serviço do cliente e a satisfação em diferentes serviços de transporte (ônibus, metrô, trem pesado).</i>
<i>Babakus, E.</i>	<i>Yavas, U. Karatepe, O.M. Ashill, N.J.</i>	<i>Interactive effects of personal and organizational resources on frontline bank employees' job outcomes: The mediating role of person-job fit</i>	<i>2015</i>	<i>International Journal of Banking Marketing (0,51)</i>	<i>Examinar o efeito dos recursos organizacionais, recompensas de funcionários e outros recursos pessoais nas atitudes e comportamentos profissionais dos FLF.</i>
<i>Ashill, N.J.</i>	<i>Rod, Michel R. Carruthers, J. Babakus, E.</i>	<i>Customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioral intentions</i>	<i>2016</i>	<i>Journal of Retailing and Consumer Services (0,67)</i>	<i>Perspectiva dos FLF do sexo feminino sobre qualidade de serviço em outros domínios que não o setor bancário.</i>
<i>Abdullah, F.</i>	<i>Hamali, J.H. Saban, G. Abdurahman, A.Z.A.</i>	<i>Developing a HospiSE scale for hospital service excellence</i>	<i>2014</i>	<i>International Journal of Quality and Reliability Management (0,54)</i>	<i>Identificar pesos/prioridades das dimensões da cultura de excelência em serviços, criando um índice que possa ser usado para fins de monitoramento estratégico.</i>
<i>Prybutok, V.R.</i>	<i>Zhang, X. Peak, D.A. Ryan, S.D.</i>	<i>Consumer heterogeneity, perceived value, and repurchase decision-making in online shopping: The role of gender, age, and shopping motives</i>	<i>2016</i>	<i>Journal of Electronic Commerce Research (1,00)</i>	<i>A influência das características pessoais dos clientes no valor percebido e nas intenções de compra.</i>
<i>Rod, M.</i>	<i>Ashill, N.J. Carruthers, J. Saunders, S.E.</i>	<i>Customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioral intentions</i>	<i>2016</i>	<i>Journal of Retailing and Consumer Services (0,67)</i>	<i>Perspectiva dos FLF do sexo feminino sobre qualidade de serviço em outros domínios que não o setor bancário.</i>

Fonte: Adaptado de Scopus (2018d)

Ladhari (2015) analisa a influência de comentários de amigos e conhecidos da rede social Facebook<sup>7</sup>, sobre as intenções de uma pessoa durante a reserva de hotéis, sua apreciação geral, sua confiança em relação aqueles usuários e sua percepção de qualidade em relação à página na Internet. O experimento foi realizado por meio de uma pesquisa com 800 estudantes de uma grande universidade canadense e os resultados endossam essa influência, enfatizando o papel moderador da confiança que os usuários têm nesses comentários. No entanto, o estudo não considera as interações entre os usuários do Facebook, como as trocas entre potenciais viajantes e seus amigos do Facebook.

Em seu trabalho mais recente como parceiras, Mazzulla e Eboli (2016) investigam a relação entre alguns aspectos que influenciam as intenções comportamentais dos passageiros de serviços de trânsito usando a modelagem de equações estruturais. O foco foi o bonde de Sevilha (*Light Rail Transit - LRT*), no sul da Espanha, onde uma pesquisa *ad hoc* coletou as opiniões dos passageiros sobre o sistema LRT e o trânsito em geral, propondo uma metodologia para explicar suas intenções de reutilização. As impressões dos passageiros sobre a qualidade do serviço do LRT e sua satisfação com ele afetam direta e indiretamente suas intenções comportamentais. Os autores sugerem que pesquisas futuras considerem diferentes serviços de trânsito, como ônibus, metrô e contextos territoriais distintos.

O papel mediador da combinação Indivíduo-Emprego (do inglês *person-job*, ou P-J) nos recursos organizacionais foi investigado por Babakus (2015) junto a 530 FLF de um banco nacional da Nova Zelândia. Os resultados atestam que a liderança precisa ser cuidadosa ao planejar e fornecer recursos organizacionais para os FLF para melhorar sua percepção de adequação da combinação P-J, uma vez que ela acaba mediando o impacto do treinamento com relação às intenções de deixar a empresa e ao desempenho. Como sugestão para estudos futuros, o efeito das recompensas e de outros recursos pessoais nas atitudes de trabalho dos FLF deve ser examinado mais detalhadamente.

Ashill e Rod (2016) diferenciam as percepções de clientes homens e mulheres sobre a prestação de serviços dos FLF, além da sua satisfação e intenções comportamentais em relação ao setor bancário russo. O estudo empírico, aplicado em oito filiais de um grande banco de varejo comercial da região de Saratov, na Rússia, resultou em um total de 197 pesquisas utilizáveis. Verificou-se que a prestação de serviços relacionais só impacta significativamente a satisfação dos clientes do sexo masculino, ao passo que a prestação do serviço principal impacta principalmente as consumidoras russas. Como sugestão, os aspectos relacionais do

---

<sup>7</sup> Facebook: <https://www.facebook.com>



serviço sob a perspectiva de FLF do sexo feminino devem ser examinados no futuro, expandindo-se para domínios de serviço que não apenas o setor bancário.

Uma ferramenta foi desenvolvida por Abdullah (2014) para identificar e mensurar as dimensões da cultura de excelência em serviços para hospitais. Um questionário estruturado foi aplicado a funcionários de hospitais públicos e privados na Malásia. Posteriormente, a escala HopsiSE, uma ferramenta de medição do nível de excelência dos serviços em hospitais, foi testada empiricamente quanto à confiabilidade e validade por meio de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. Três dimensões da cultura de excelência em serviços no ambiente hospitalar foram encontradas: funcionários, pacientes e concorrentes. Pesquisas futuras devem identificar os pesos ou prioridades das dimensões, criando um índice que possa ser usado para fins de monitoramento estratégico de desempenho.

Finalmente, Prybutok (2016) investiga como o valor percebido pode ser influenciado pelo gênero e pela idade dos clientes, além de ampliar o entendimento das intenções de recompra dos consumidores *online*. Ao pesquisar 651 compradores *online*, comprovou-se que tanto o sexo quanto a idade moderam a relação entre os benefícios relacionais, como a qualidade do produto, a qualidade do serviço e o valor percebido, afetando a intenção de recompra via Internet. O estudo sugere soluções práticas para criar estratégias personalizadas para vendas repetidas. Pesquisas futuras devem ampliar a população amostrada e estender o modelo para incluir traços pessoais e tendências de compra em busca de variedade.

Talvez a mais contundente corroboração da relevância do presente trabalho venha das oportunidades mencionadas em Babakus (2015), que enxerga as atitudes e comportamentos dos FLF como um termômetro da efetividade dos recursos organizacionais e das políticas de reconhecimento colocados em prática. Em consonância com esta abordagem, Karatepe (2016) reitera que a avaliação da qualidade da prestação dos serviços precisa considerar o desempenho das equipes, bem como os potenciais problemas decorrentes da rotatividade de funcionários.

O aspecto interativo da prestação de serviços e suas potenciais repercussões entre clientes e funcionários, principalmente em termos de construir uma percepção positiva da imagem da empresa, são elencados pelas pesquisas de Ladhari (2015) e Bienstock (2014) como potenciais oportunidades de estudos na área. Todos estes pontos são diretamente abordados e investigados no presente trabalho.

## 2.2 SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO (HPWS)

De acordo com Baik e Yong (2019), um dos principais objetivos de um HPWS é moldar o ambiente interno de uma empresa para facilitar a interação dos funcionários entre os diferentes níveis hierárquicos. Esse conjunto de práticas de gestão de pessoas, que passa a ser entendido como um HPWS, frequentemente inclui processos de contratação criteriosos, treinamento extensivo e abrangente, programas consolidados de avaliação de desempenho e remuneração por incentivo, além de iniciativas para aumentar a participação de funcionários e o compartilhamento de informações internamente (BAIK; YONG, 2019; FU et al., 2015, 2019; HONG et al., 2017; JIANG et al., 2017; JYOTI; RANI, 2017; NISAR; KUMAR; PRABHAKAR, 2019).

No entanto, a mera existência de um HPWS como política corporativa, sem o devido cuidado durante a sua implementação, não é garantia de alcançar todo o potencial de um sistema bem consolidado (BAIK; YONG, 2019). Como evidenciado em Nisar et al. (2019), considerando que as práticas de gerenciamento adotadas por uma organização estão refletidas na multiplicidade de atividades priorizadas internamente, e ponderando o dinamismo com que os procedimentos mudam ao longo do tempo, é improvável que o conceito de adoção de uma “melhor prática” padrão se ajuste a todos os casos. Ademais, dados os custos significativos para sua introdução na organização, é primordial entender o impacto do HPWS no desempenho organizacional para que as medidas necessárias para seu estabelecimento efetivo sejam tomadas (HONG et al., 2017).

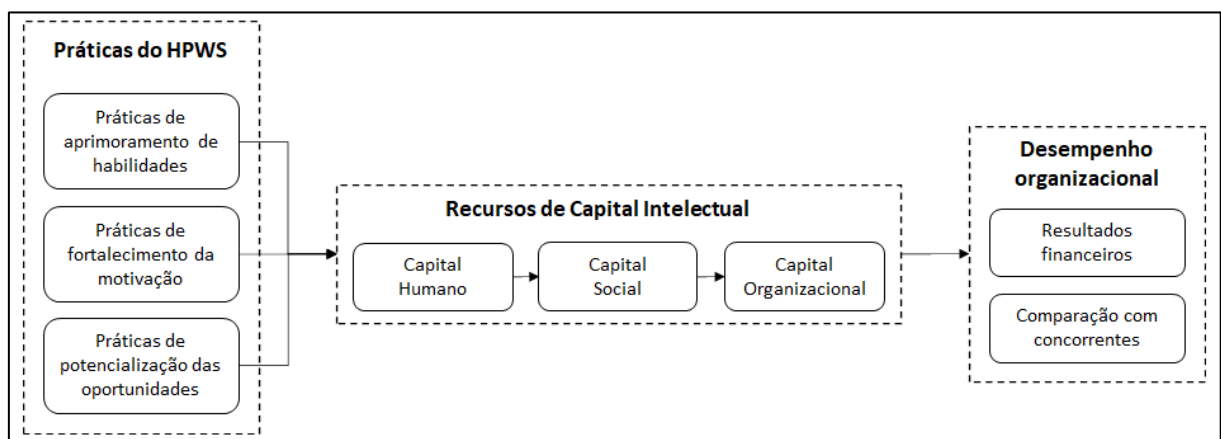
Fu et al. (2017) postulam que a principal função de um HPWS na promoção de uma vantagem competitiva sustentável reside na difusão e incorporação do conhecimento por diferentes entidades dentro da organização: os indivíduos (capital humano), os relacionamentos internos e externos (capital social), e, finalmente, a própria organização e suas particularidades (capital organizacional). Ao aprimorar os conhecimentos, as habilidades e o comportamento dos funcionários por meio de programas de treinamentos abrangentes e planos de desenvolvimento significativos, um HPWS aumentaria os níveis de auto-confiança desses indivíduos e reduziria a sua sensação de ineficácia, o que, por sua vez, diminuiria a intenção deles de deixarem a empresa (HONG et al., 2017; JYOTI; RANI, 2019).

A classificação dos sistemas de gestão de pessoas em grupos ou dimensões não é uma novidade entre os pesquisadores (FU et al., 2017; HONG et al., 2017; JIANG et al., 2012; LIN; LIU, 2016; VOORDE; BEIJER, 2015). Talvez o trabalho mais significativo neste âmbito seja o de Jiang et al. (2012), que analisam com profundidade as diferentes abordagens e como as

mesmas são influenciadas por modelos teóricos variados (SHIN; KONRAD, 2017). Entretanto, conforme apontado no trabalho deles, as práticas mais comumente adotadas na criação de um HPWS genérico são categorizadas na literatura dentro de três dimensões: aprimoramento de habilidades, fortalecimento da motivação e potencialização das oportunidades (GABRIEL et al., 2016; JIANG et al., 2012; JIANG; TAKEUCHI; LEPAK, 2013; LIN; LIU, 2016; SHIN; KONRAD, 2017; VOORDE; BEIJER, 2015).

A Figura 5 apresenta um modelo teórico para ilustrar os efeitos da implementação das práticas de um HPWS, considerando-se essas três dimensões previamente citadas, sobre o desempenho organizacional. Segundo esta abordagem, as práticas do HPWS influenciariam diretamente os recursos de capital intelectual, ou seja, funcionários e seus relacionamentos, para então alcançar os objetivos operacionais e financeiros da organização (FU et al., 2017; JIANG et al., 2012).

Figura 5 - Modelo teórico dos efeitos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional mediadas pelos recursos de capital intelectual



Fonte: Adaptado de Fu *et al.* (2017) e Jiang *et al.* (2012)

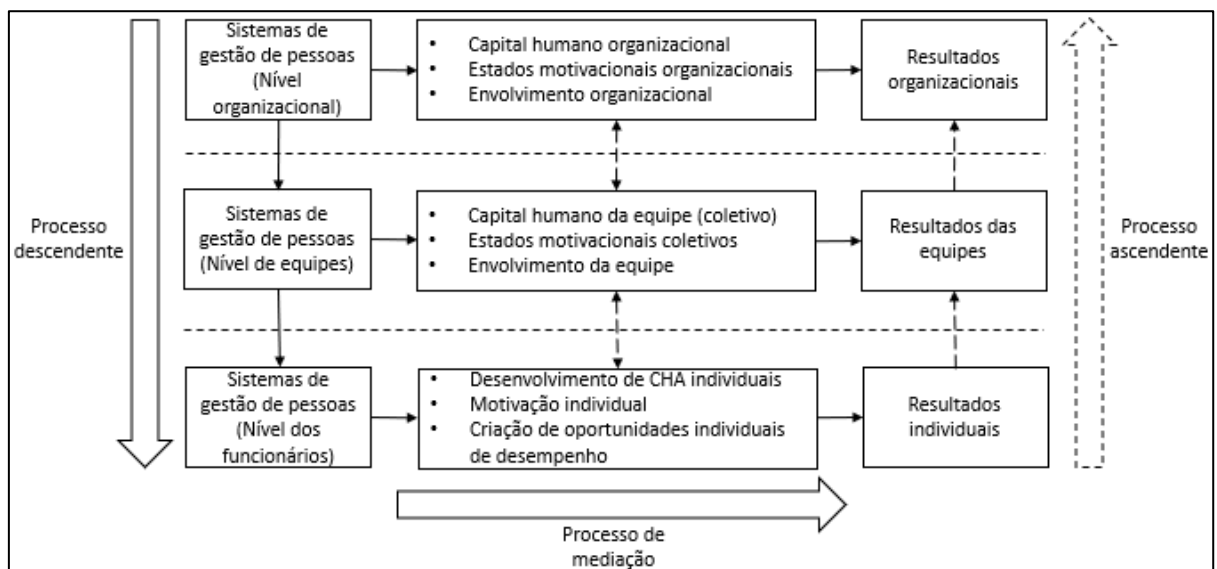
Historicamente, pesquisas em Gestão Estratégica de RH promoviam a percepção de que os resultados dos funcionários atuavam como um importante mediador da relação entre os sistemas de gestão de pessoas e o desempenho da empresa. Todavia, estudos mais recentes vêm desafiando essa perspectiva ao destacar as diferentes experiências que os funcionários podem ter como consequência da implantação de práticas e sistemas de RH, que também divergiriam do que é relatado pelos seus gerentes (JIANG et al., 2017; LIAO et al., 2009). Dentro dessa lógica, cada funcionário absorveria e reagiria de forma distinta quando exposto às mesmas iniciativas que seus colegas, corroborando o dinamismo das capacidades internas de uma empresa (FU et al., 2015, 2017; ÚBEDA-GARCÍA et al., 2018).

A Figura 6 retrata uma abordagem dessa cadeia de impactos em múltiplos níveis hierárquicos dentro das organizações. Embora a perspectiva mais amplamente difundida siga o

processo retratado como descendente à esquerda, no qual as iniciativas são planejadas em um nível organizacional para só então serem transmitidas para as camadas inferiores, a abordagem ascendente tem atraído cada vez mais pesquisadores interessados em examinar as influências transversais de atitudes e comportamentos individuais nos resultados corporativos.

Sob esta perspectiva ascendente, localizada à direita na Figura 6, os efeitos da criação de um novo HWPS na organização necessita, primeiramente, ser experimentado pelos indivíduos para que então exerçam uma influência direta e positiva nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), assim como na sua motivação, além de promover oportunidades para desempenhar seus papéis de forma eficiente. Somente após esse processo é que os resultados individuais seriam agregados no sentido ascendente para impactar os resultados da equipe e, posteriormente, da empresa.

Figura 6 - Abordagem em múltiplos níveis dos sistemas de gestão e seu impacto sobre o desempenho organizacional



Fonte: Adaptado de Jiang *et al.* (2013)

A estrutura reafirma a existência de diferentes níveis de análise no relacionamento entre os sistemas de RH e o desempenho organizacional: nível organizacional, nível de equipe e nível individual, ou dos funcionários. O efeito descendente determinaria como as iniciativas projetadas no nível mais alto seriam implementadas no nível da equipe, o que poderá influenciar ainda mais a forma como os sistemas são percebidos e interpretados no nível individual. Entretanto, é preciso voltar a atenção para o processo ascendente, no qual a repercussão dos mediadores de nível inferior e, conseqüentemente, seus resultados emergem para constituir mediadores e resultados de nível superior (JIANG; TAKEUCHI; LEPAK, 2013).

Nesse contexto, o desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas específicos ao contexto são destacados por Chuang *et al.* (2016) e Martinaityte e Aryee (2019) como uma

iniciativa estratégica para empresas de todos os setores. Entre outros aspectos, eles elencam exemplos de organizações exclusivamente manufatureiras que concentram seus esforços na redução de incidentes com lesões, além de empresas denominadas como de conhecimento intensivo que adotam HPWS orientado à criatividade, bem como organizações do setor de serviços que buscam motivar seus funcionários para atender bem os clientes. Em seu trabalho inovador, Jiang et al. (2013) também recomendaram que futuras pesquisas explorassem diferentes componentes e aspectos organizacionais de um HPWS, e encontrassem novas dimensões para os sistemas de gestão.

Em sua pesquisa, Fu et al. (2019) descrevem como diferentes setores podem apresentar tipos variados de recursos e, portanto, diferentes dimensões que precisariam ser consideradas para que o HPWS fornecesse as ferramentas e os meios para as empresas atingirem seus objetivos. Segundo eles, ao estabelecer dimensões orientadas a um contexto específico para um HPWS, gestores e profissionais teriam orientações mais pragmáticas na busca por uma vantagem competitiva sustentável. O contexto da indústria, ou seu dinamismo ambiental, pode ser fundamental para a eficácia do HPWS (BAIK; YONG, 2019), e a busca por um sistema estrategicamente focado pode levar à descoberta de elementos organizacionais exclusivos (LIAO et al., 2009).

O presente trabalho adota uma perspectiva em nível individual, ou seja, das percepções dos funcionários para criar um HPWS orientado à capacitação de FFL, expandindo o conhecimento atual sobre HPWSs específicos. Para tal, as próximas seções buscam aprofundar o entendimento da capacitação de FFL, o que inclui uma contextualização do conceito de capacitação no âmbito de RH e uma revisão sistemática do arcabouço teórico disponível no assunto.

### **2.2.1 Capacitação de funcionários de linha de frente**

O mundo dos negócios sofreu mudanças na natureza de execução dos trabalhos e no surgimento de novas formas de trabalhar, resultado das constantes inovações, do desenvolvimento de novos conhecimentos, da competição acirrada e outros fatores. O principal desafio tem sido manter-se atualizado e suficientemente flexível diante das demandas da contínua evolução das empresas (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012). Conseqüentemente, o conceito de sucesso organizacional está cada vez mais associado às iniciativas de identificação, recrutamento, gerenciamento e retenção de funcionários de alto desempenho ou talentos individuais com capacidade de atender essas expectativas (LONG et al., 2014). Isto posto, os profissionais e as iniciativas de Recursos Humanos (RH) vêm assumindo um papel central e

altamente estratégico dentro das organizações, deixando evidente a relevância da força de trabalho para o sucesso da empresa em várias esferas (RENKEMA et al., 2017; COHEN; OLSEN, 2015; MONKS et al., 2013).

Os funcionários são, portanto, considerados peças fundamentais na criação da interação entre os processos internos de uma organização e seus aspectos externos, ou seja, eles desempenham um papel essencial no estabelecimento e realização das estratégias das empresas. Um cenário ideal de execução da estratégia organizacional requer funcionários talentosos e bem treinados, tornando cada vez mais imperativo que as organizações proporcionem as melhores condições para o desenvolvimento dos seus recursos humanos (EDWARDS; KUDRET, 2017; SENGUPTA et al., 2015).

No âmbito da prestação de serviços, o dinamismo do mercado e o ambiente corporativo altamente competitivo tornam o papel dos FLF estratégico para a implementação de uma cultura de excelência nesse setor (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018; LAM; HUO; CHEN, 2018). Dada a diversidade e singularidade das necessidades dos clientes, o conhecimento e os comportamentos apresentados pelos FLF são críticos para o sucesso de qualquer empresa envolvida com atividades de serviços (CHUANG; JACKSON; JIANG, 2016; HONG et al., 2017; LIAO et al., 2009; LUU, 2019; MARTINAITYTE; ARYEE, 2019; WANG; XING; ZHANG, 2019).

O crescente interesse na área de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, bem como o aumento proeminente da produção de trabalhos científicos neste campo (GUEST, 2011; SATTA et al., 2019), contribuem para o acúmulo de teorias e abordagens. Conseqüentemente, a sistematização desses achados científicos torna-se primordial e oportuna, apesar de complexa, uma vez que definições sobre os elementos básicos de capacitação, quando existentes, ainda são muito limitadas.

Embora muitos estudos destaquem diversos aspectos e características relativos à capacitação de FLF (CHUANG; JACKSON; JIANG, 2016; DALAL; SHARMA, 2018; EDWARDS; KUDRET, 2017; GHOSH et al., 2012; HONG et al., 2017; JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018; LAM; HUO; CHEN, 2018; LIAO et al., 2009; LUU, 2019; WANG; XING; ZHANG, 2019), a literatura ainda carece de um direcionamento pragmático sobre as dimensões de um sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de FLF, e os direcionadores que as organizações deveriam adotar para desenvolvê-lo de forma apropriada. Uma interpretação mais resolvida e realista dos conceitos relacionados à capacitação e aos elementos que norteiam suas iniciativas beneficiaria em grande escala tanto a comunidade acadêmica quanto os profissionais e suas organizações.

Antes disso, no entanto, faz-se necessário compreender o conceito de capacitação no contexto de RH e, conseqüentemente, a definição adotada por esse trabalho na busca por seus objetivos. A próxima seção visa endereçar justamente essa conceitualização, seguida por uma revisão sistemática da literatura que substanciará o estabelecimento do HPWS proposto.

### 2.2.1.1 Conceitualização de capacitação no contexto de RH

No contexto organizacional, a criação do conhecimento acontece em virtude da busca individual por informações, permitindo que as organizações, por sua vez, aprendam e evoluam por meio dos seus recursos humanos (FU et al., 2017). É importante destacar que, apesar desta aquisição de conhecimento iniciar-se no nível individual, são as próprias organizações que desempenham um papel fundamental na articulação e ampliação desse processo de desenvolvimento humano (SITZMANN; WEINHARDT, 2017; MATSUO, 2015).

A literatura dispõe de uma variedade de termos descrevendo esses fenômenos de criação e aquisição de conhecimento, influenciando a multiplicidade de expressões em uso no mundo corporativo. Por conseguinte, a compreensão dos seus significados torna-se fundamental para a adoção do vocábulo mais adequado ao contexto. Dentre os termos mais frequentemente utilizados figuram: capacitação, treinamento, desenvolvimento, educação e aprendizagem. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos significados destes termos no contexto da área de desenvolvimento de RH de acordo com alguns pesquisadores da área, que se encontram elencados na coluna de referências.

Quadro 3 - Conceitos e definições relacionados à aprendizagem e suas referências

<i>Conceito</i>	<i>Definição</i>	<i>Referências</i>
<i>Aprendizado</i>	<i>Iniciativa de buscar novos conhecimentos, de expandir os conhecimentos atuais daquele indivíduo de alguma forma; uma forma de buscar educação</i>	<i>Oh (2015); Fleisher et al. (2014); Bell and Kozlowski (2008)</i>
<i>Treinamento</i>	<i>Objetivos comportamentais específicos</i>	<i>Nailul et al. (2015); Jacobs e Jaseem Bu-Rahmah (2012); Jacobs e Park (2009)</i>
<i>Educação</i>	<i>Conceito mais qualitativo, focando no próprio indivíduo e em suas aspirações</i>	<i>Horák (2015); Nailul et al. (2015); White (2012)</i>
<i>Desenvolvimento</i>	<i>Foco nos objetivos futuros, novas funções profissionais</i>	<i>Fleisher et al. (2014); Broadhurst (2012); Kraimer et al. (2011)</i>
<i>Capacitação</i>	<i>Engloba todas as ações de treinamento, desenvolvimento, educação e aprendizado, representando um objetivo maior a ser perseguido pelas organizações</i>	<i>Crisan e Enache (2015); Dhar (2015); Williams (2013)</i>

Fonte: Produção da própria autora

Segundo Dorien et al. (2013) e Sikora e Ferris (2014), treinamento, desenvolvimento, educação e aprendizagem beneficiam tanto o indivíduo, quanto a organização, atuando em conjunto na valorização do potencial e do talento humano. No caso de treinamento, esta valorização apresenta um foco pré-determinado e, portanto, um objetivo finito, em contraposição às abordagens mais filosóficas de aprendizado, educação e desenvolvimento.

Em vista disso, a interpretação mais inclusiva em termos de iniciativas e objetivos seria o conceito de capacitação, justificando a sua adoção ao longo desse trabalho. Ela caracteriza-se pela aquisição sistemática e pelo desenvolvimento de competências, regras, conceitos ou atitudes (HOLLAND et al., 2017) necessários aos indivíduos para desempenharem bem suas funções ou tarefas, resultando na melhoria do desempenho no ambiente de trabalho (PIEPER et al., 2018; SCADUTO et al., 2008; THARENOU et al., 2007).

Sendo assim, os demais termos podem eventualmente ser mencionados nessa tese de acordo com a conjuntura, mas o cerne desta pesquisa fica estabelecido como sendo a capacitação de funcionários de linha de frente.

#### 2.2.1.2 Revisão sistemática de capacitação de FLF (2008-2018)

O processo de aprofundamento teórico aplicado baseia-se em trabalhos consolidados que seguiram o mesmo método de revisão sistemática da literatura, tais como Mustak (2013) e Reim et al. (2014). O resultado é uma fusão dos métodos utilizados por diversos autores, possibilitando o planejamento e execução de uma revisão robusta e abrangente dos artigos no campo da capacitação de FLF.

Uma vez que não há evidências de nenhuma tentativa precedente de pesquisa sistemática na área, uma das principais contribuições científicas deste trabalho está sendo a promoção do avanço do entendimento da teoria por meio de uma visão consolidada e estruturada dos estudos no campo. Analogamente, a sistematização inédita de dimensões e direcionadores de um HPWS orientado à capacitação de FLF permite que entidades de áreas diversas programem de forma factível no planejamento e na condução de ações internas e externas.

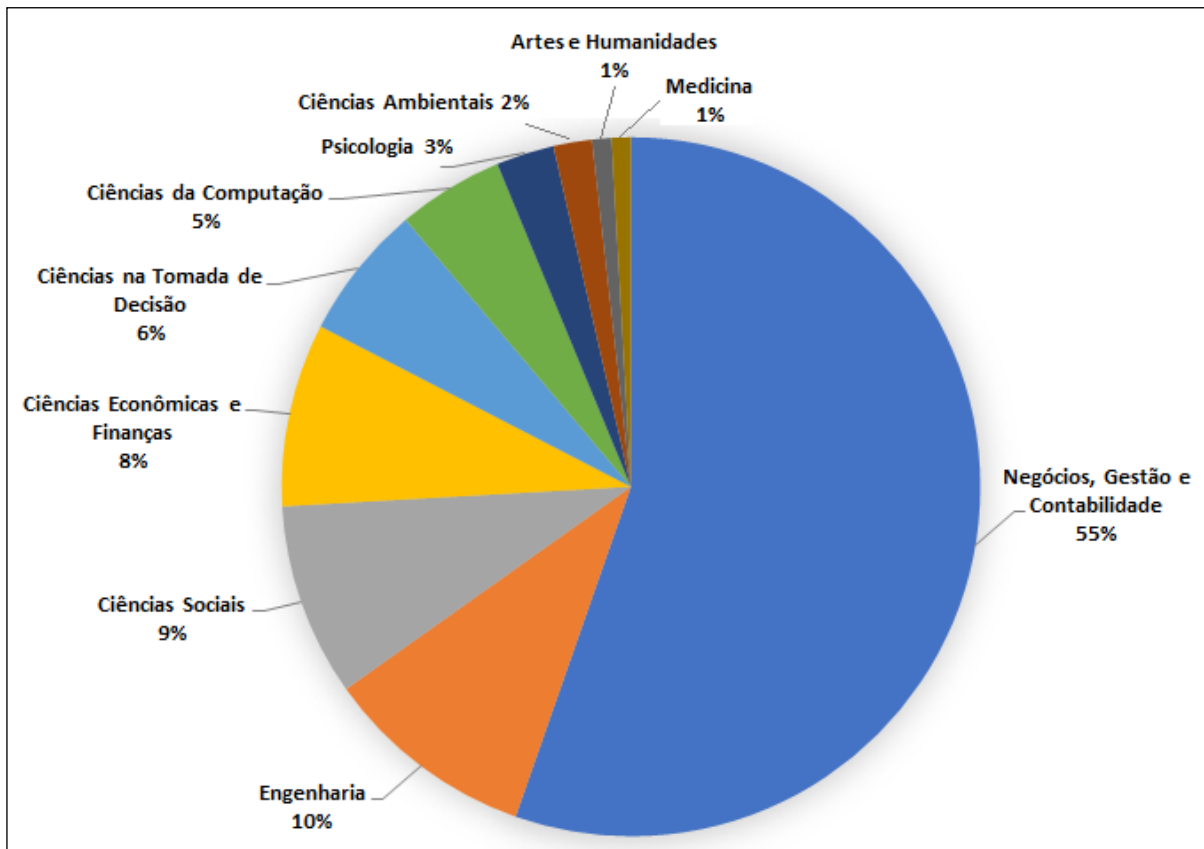
Esta seção discutirá alguns aspectos do estado da pesquisa sobre capacitação de FLF no período de 2008 até 2018 observados nos artigos do arcabouço teórico estabelecido, cujos requisitos e critérios para seleção encontram-se detalhados no método de pesquisa, no capítulo 3 deste trabalho. Uma nova vertente de pesquisa e diversas oportunidades de aprofundamentos futuros surgem com a identificação de lacunas significantes na base do conhecimento atual, configurando-se, portanto, em um novo cenário no âmbito da qualidade de serviços e produtos e do desenvolvimento humano.



Uma primeira consulta à distribuição da produção científica da área mostra uma grande variedade de abordagens ao tema, conforme Figura 7. Como os artigos podem ser classificados em mais de uma área de conhecimento ao mesmo tempo, a soma do percentual total pode, eventualmente, extrapolar 100%.

Apesar de uma evidente predominância dos campos de “Negócios, Gestão e Contabilidade” e “Engenharia”, respectivamente apresentando 55% e 10% dos artigos, diversas outras áreas apresentam produção científica relevante no tema, mesmo que com enfoques diferentes daquele abordado neste trabalho. Destaques para as áreas de “Ciências Sociais” (9%), “Ciências Econômicas e Finanças” (8%), “Ciências na Tomada de Decisão” (6%) e “Ciências da Computação” (5%). As áreas de “Psicologia”, “Ciências Ambientais”, “Artes e Humanidades” e “Medicina” totalizam 7% dos artigos.

Figura 7 - Distribuição da produção científica pelas áreas de conhecimento



Fonte: Adaptado de Scopus (2019a)

Outra interessante perspectiva referente ao interesse com relação ao tema pode ser observada na lista dos dez países que mais produziram artigos no período de 2008 a 2018, como descreve a Tabela 3. É relevante notar, por exemplo, a enorme disparidade entre a quantidade de artigos do primeiro colocado, os Estados Unidos (41 artigos), e o segundo e terceiro lugares,

respectivamente China e Índia (empatados com 11 artigos), bem como os volumes menores que seguem.

Tabela 3 - Distribuição da produção de artigos por países (período 2008-2018)

Colocação	País	Produção 2008-2018 (#artigos)
1	Estados Unidos	41
2	China	11
3	Índia	11
4	Hong Kong	8
5	Reino Unido	8
6	Holanda	7
7	Nova Zelândia	7
8	Coréia do Sul	7
9	Turquia	7
10	Austrália	6

Fonte: Adaptado de Scopus (2019b)

Os periódicos que mais publicaram artigos de capacitação de FLF no período estão sintetizados na Tabela 4. Uma análise dos respectivos títulos já evidencia o domínio de revistas ligadas diretamente às áreas de gestão de recursos humanos, serviços, operações, marketing e negócios. Os respectivos ISSN também estão apresentados.

Tabela 4 - Periódicos que mais publicaram sobre capacitação de FLF (2008-2018)

#	Periódicos	ISSN	# artigos
1	<i>Human Resource Management International Digest</i>	0967-0734	10
2	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	0959-6119	4
3	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	0278-4319	4
4	<i>International Journal of Services and Operations Management</i>	1744-2389	4
5	<i>Journal of Services Marketing</i>	0887-6045	4
6	<i>Journal of The Academy of Marketing Science</i>	1552-7824	4
7	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	1938-9663	3
8	<i>European Journal of Marketing</i>	0309-0566	3
9	<i>Journal of Business Research</i>	0148-2963	3
10	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	0969-6989	3

Fonte: Adaptado de Scopus (2019c)

Em complemento às análises anteriores, a Tabela 5 elenca os autores que mais contribuíram com o desenvolvimento de pesquisas em capacitação de FLF no período definido, bem como seus índices h, seus países de origem e as instituições às quais estão atualmente afiliados.

Para garantir que todos os autores desta lista exercem influência sobre o tema abordado no meio acadêmico, realizou-se uma análise individual do campo de atuação e dos seus trabalhos publicados. Autores pertencentes às áreas do conhecimento fora do foco da pesquisa foram desconsiderados. Somente autores com um mínimo de 2 artigos publicados no tema desta tese foram analisados, conforme indica a última coluna.

Essa visão possibilita que demais pesquisadores interessados em desenvolver trabalhos na área possam buscar referências dos trabalhos desses autores. O volume de artigos produzidos por eles indica que, apesar de influentes em suas respectivas áreas de conhecimento, a produção de trabalhos sobre capacitação de FLF ainda é pequena quando comparada a áreas mais consolidadas no meio acadêmico.

Tabela 5 - *Ranking* dos autores que mais publicaram sobre capacitação de FLF (mínimo de dois artigos publicados no período 2008-2018)

#	Autores	Índice h	País	Instituição/Organização	# artigos
1	Ashill, N.J.	17	Emirados Árabes Unidos	American University of Sharjah	4
2	Lyu, Y.	5	China	Shanghai University of Finance and Economics	4
3	Babakus, E.	30	EUA	University of Memphis	3
4	Rod, M.	14	Canadá	Carleton University	3
5	Yavas, U.	30	EUA	East Tennessee State University	3
6	Auh, S.	25	EUA	Thunderbird School of Global Management	2
7	Bachrach, D.G.	24	EUA	University of Alabama	2
8	Carruthers, J.	6	Reino Unido	University of the West of England	2
9	Chadee, D.	16	Austrália	Deakin University	2
10	Chen, M.	2	China	Shandong University	2
11	Cheng, T.C.E.	68	Hong Kong	Hong Kong Polytechnic University	2
12	Ellinger, A.E.	27	EUA	University of Alabama	2
13	Harris, E.G.	10	EUA	Pittsburg State University	2
14	Karatepe, O.M.	37	Turquia	Doğu Akdeniz Üniversitesi	2
15	Katsikeas, C.S.	36	Reino Unido	Leeds University Business School	2
16	King, B.	21	Hong Kong	Hong Kong Polytechnic University	2
17	Kwan, H.K.	21	China	Tongji University	2
18	Li, W.	8	China	Sun Yat-Sen University	2
19	Li, Y.	3	China	Xiamen University	2
20	Menguc, B.	31	Turquia	Kadir Has Üniversitesi	2
21	Mullins, R.	7	EUA	Clemson University	2
22	Ojala, L.	11	Finlândia	Turun Kauppakorkeakoulu	2
23	Prentice, C.	12	Austrália	Griffith University	2
24	Qiu, C.	3	China	Tongji University	2
25	Raman, R.	6	Nova Zelândia	Victoria University of Wellington	2
26	Rapp, A.	26	EUA	Ohio University	2
27	Töyli, J.	15	Finlândia	Aalto University	2
28	Zhou, X.	6	China	Xiamen University	2

Fonte: Adaptado de Scopus (2019d)

No entanto, a análise mais substancial diz respeito aos artigos publicados sobre o assunto nesse período. Para garantir a robustez da sistematização do HPWS orientado à capacitação de

FLF e reiterar a relevância do material de base para o estudo, todos os 90 artigos resultantes da revisão sistemática foram meticulosamente analisados. O APÊNDICE B apresenta a listagem desses artigos, ordenados de maneira decrescente em relação à data de publicação na base Scopus.

De forma análoga ao executado para os autores mais influentes, os artigos que não pertenciam ao contexto do presente trabalho foram removidos desta lista, como será detalhado no método de pesquisa. A sistematização das dimensões e dos direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF está indicada no Quadro 44 por meio de marcações nas respectivas colunas, o que também está explicado no capítulo 3. Observa-se, mais uma vez, a predominância de revistas com foco nos campos de serviços, gestão, operações, marketing, desenvolvimento de recursos humanos e turismo. As exceções são aquelas revistas focadas em sistemas de informação, logística e áreas biológicas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a execução deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa com a execução de estudo de múltiplos casos. A classificação da pesquisa está apresentada e justificada na próxima seção, seguida pelo detalhamento do fluxo metodológico adotado, do cronograma da pesquisa e do projeto de estudos de casos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A Figura 8 apresenta um conjunto de opções para a classificação de pesquisas científicas, elencando diferentes perspectivas e suas alternativas de classificação. No entanto, essas nomenclaturas e, inclusive, as próprias opções, podem variar muito entre os pesquisadores e as diversas áreas de conhecimento. O presente trabalho seguiu algumas das abordagens de Kothari (2013) para sua classificação.

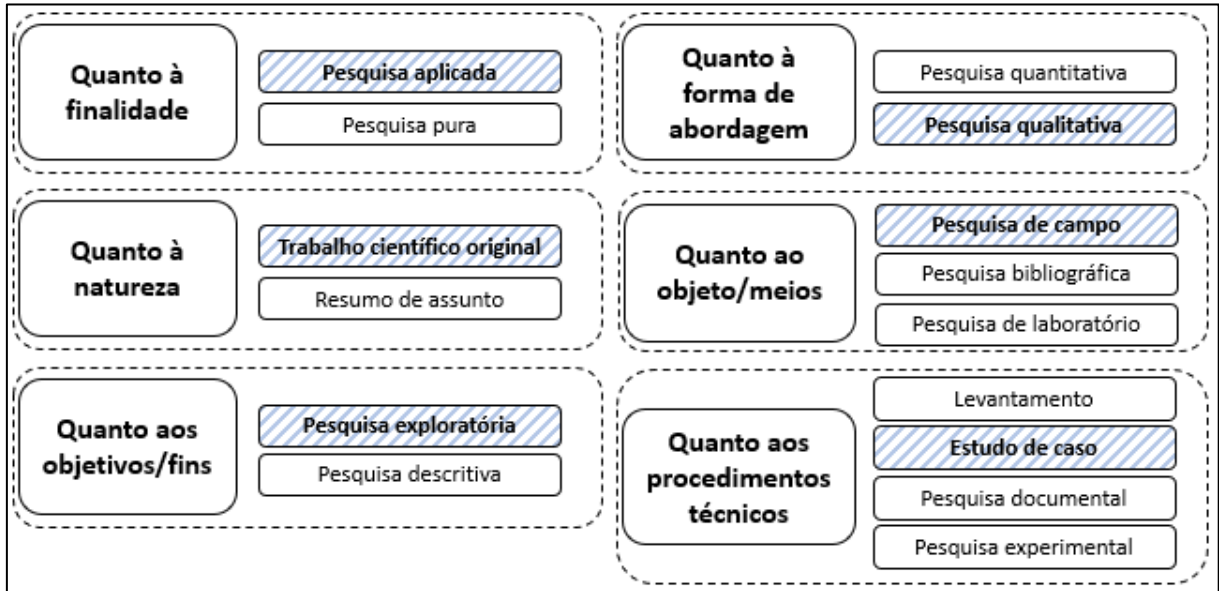
Em relação à sua finalidade, pesquisas podem ser definidas como aplicadas, quando buscam soluções para um problema específico na sociedade, ou puras, quando focam na generalização ou na formulação de uma teoria, enquanto sua natureza pode ser descrita como um trabalho científico original, dado seu ineditismo, ou um resumo de assunto. Ao considerarem-se seus objetivos ou fins, os trabalhos podem ser exploratórios, quando o pesquisador lança mão de fatos ou informações já disponíveis, ou descritivos, quando o mesmo sai em busca dos dados.

Quanto à forma de abordagem da pesquisa, pode-se defini-la como quantitativa quando é suportada por medições ou análises de quantidades, ou como qualitativa nos casos onde os números são menos relevantes do que os aspectos intangíveis dos fenômenos observados. Em termos dos objetos de estudo, os trabalhos podem ser considerados empíricos quando se apoiam em observações ou experimentos, ou conceituais, quando fazem referência a conceitos abstratos e ideias. Há ainda algumas fontes que classificam as pesquisas de uma terceira forma: pesquisas de laboratório.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos aplicados durante a pesquisa, costuma-se classificá-la como levantamento nas situações onde há um questionamento direto dos envolvidos, ou estudo de caso quando há um aprofundamento num determinado cenário. Pesquisas documentais utilizam fontes históricas para estudar eventos ou ideias de um período no tempo, enquanto pesquisas experimentais tentam emular a situação sendo estudada em um ambiente controlado para análises.

A Figura 8 não tem por intuito encerrar todas as possíveis classificações de uma pesquisa, mas sim trazer algumas das suas abordagens e alternativas mais adotadas.

Figura 8 - Opções de classificação de pesquisas científicas



Fonte: Adaptado de Kothari (2013)

O Quadro 4 contempla o enquadramento classificatório do presente trabalho. A primeira coluna apresenta as formas ou abordagens de classificação de pesquisas científicas, enquanto as opções de classificação selecionadas para este trabalho encontram-se na segunda coluna, seguidas por suas respectivas justificativas, na terceira coluna.

Quadro 4 - Enquadramento classificatório desta pesquisa

(continua)

<i>Quanto à(ao)</i>	<i>Classificação da Pesquisa</i>	<i>Justificativas</i>
<i>Finalidade</i>	<i>Pesquisa aplicada</i>	<i>Este trabalho objetivou a geração de conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução dos problemas específicos da capacitação de FLF. O foco foi a obtenção de um conhecimento que será usado a curto ou médio prazo pelas organizações, e envolveu a ampliação de conhecimentos disponíveis atualmente</i>
<i>Natureza</i>	<i>Trabalho científico original</i>	<i>Esta pesquisa foi realizada pela primeira vez e visa contribuir com a evolução do conhecimento na área de sistemas de trabalho de alto desempenho e de capacitação de FLF.</i>
<i>Objetivos/Fins</i>	<i>Pesquisa exploratória</i>	<i>O presente estudo proporciona maior familiaridade com os desafios da implantação de HPWS e da capacitação de FLF, visando explicitá-los. Envolveu levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.</i>

Quadro 4 - Enquadramento classificatório desta pesquisa

(conclusão)

<i>Quanto à(ao)</i>	<i>Classificação da Pesquisa</i>	<i>Justificativas</i>
<i>Forma de abordagem</i>	<i>Pesquisa qualitativa</i>	<i>O principal objetivo desta pesquisa foi interpretar o fenômeno da capacitação de FLF por meio da observação, da descrição, da compreensão do seu significado. Os dados foram coletados no ambiente natural do fenômeno em pauta e a pesquisadora foi o instrumento-chave para essa coleta, que não requereu o uso de métodos e técnicas estatísticas.</i>
<i>Objeto/Meios</i>	<i>Pesquisa de campo (empírica)</i>	<i>Todo o processo investigativo deste estudo foi realizado no local onde ocorre ou ocorreu a capacitação de FLF, ou que dispõe de elementos para explicar esse fenômeno. Incluiu entrevistas, análise documental e observação participante ou não.</i>
<i>Procedimentos Técnicos</i>	<i>Estudo de casos (múltiplos)</i>	<i>A pesquisa baseou-se no estudo profundo e exaustivo de cinco casos distintos, representados pelas empresas, de maneira que permitisse seu amplo e detalhado conhecimento.</i>

Fonte: Adaptado de Kothari (2013)

Métodos qualitativos são apropriados no aprofundamento de algum conhecimento pelo fato de produzirem uma grande quantidade de detalhes valiosos ao se investigar um número pequeno de indivíduos (PINHO et al., 2014). Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa enquadra-se como estudo de caso pelo seu caráter exploratório, onde as questões “como” e “por que” precisam ser analisadas ao longo do tempo para serem respondidas. O Quadro 5 elenca uma forma de definir o melhor procedimento técnico para uma pesquisa, justificando a escolha de estudo de caso para o presente estudo.

Quadro 5 - Justificativa da escolha do procedimento técnico de estudo de caso para a pesquisa

<i>Procedimento técnico</i>	<i>Principais questões de pesquisa</i>	<i>Exige controle sobre eventos comportamentais?</i>	<i>Foca em acontecimentos contemporâneos?</i>
<i>Experimento</i>	<i>Como? Por que?</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
<i>Levantamento</i>	<i>Quem? O que? Onde? Quantos? Quanto?</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>
<i>Análise de arquivos</i>	<i>Quem? O que? Onde? Quantos? Quanto?</i>	<i>Não</i>	<i>Sim/Não</i>
<i>Pesquisa histórica</i>	<i>Como? Por que?</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
<i>Estudo de caso</i>	<i>Como? Por que?</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

### 3.2 FLUXO METODOLÓGICO

O fluxo metodológico da pesquisa está apresentado graficamente na Figura 9. A partir da questão de pesquisa e dos objetivos estabelecidos, desenvolveu-se um referencial teórico que baseou todo o trabalho, principalmente as etapas de identificação e sistematização das

dimensões e dos direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF. A realização dos estudos de casos, com destaque para a elaboração dos elementos do protocolo de coleta de dados, também foi respaldada por esse referencial teórico, que ainda subsidiou a pesquisadora na fase de análise crítica dos resultados obtidos.

Durante a etapa de levantamento do referencial teórico, foram realizadas pesquisas bibliométricas e revisões sistemáticas dos temas centrais à tese. Revisões sistemáticas diferem de uma tradicional revisão da literatura pelo fato de adotarem um processo replicável, científico e transparente, levando ao desenvolvimento de um senso comum baseado na síntese teórica de diversos estudos publicados (ENDRES; WEIBLER, 2016). Boiral et al. (2017) vão ainda além ao afirmar que, ao usar essa abordagem durante a revisão teórica, uma provável parcialidade da pesquisa seria eliminada, assim como os efeitos do acaso, e a confiabilidade da análise dos dados seria ampliada. Revisões sistemáticas garantem resultados mais isentos, formando uma base de conhecimento confiável para que demais interessados tirem suas próprias conclusões acerca daquela teoria.

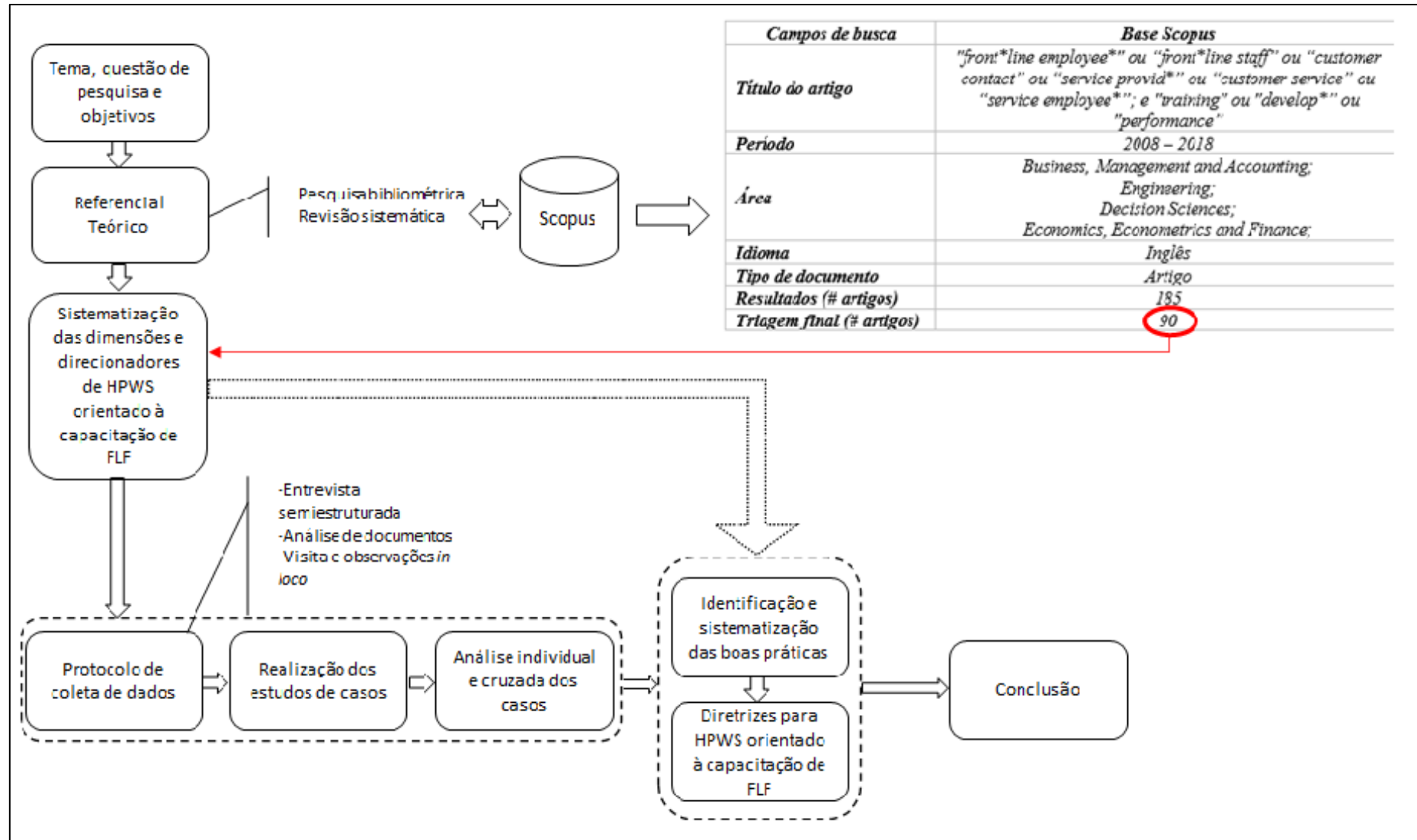
Quando desprovido de qualquer refinamento contextual, o tema capacitação compartilha similaridades conceituais com outros tópicos relacionados, tais como treinamento, desenvolvimento e educação, conforme apresentado no Quadro 3. Por conseguinte, a delimitação de uma conjuntura específica, aqui representada pelos FLF, e a sistematização do tópico em dimensões tornam-se extremamente relevantes para redefinir a base de conhecimento existente e, conseqüentemente, identificar oportunidades que guiarão pesquisadores em trabalhos futuros.

Considerando que capacitação já foi discutida sob uma pluralidade de vertentes e escolas filosóficas e que, por sua vez, capacitação focada em FLF demonstrava um potencial favorável para novas pesquisas, fez-se necessário determinar quais seriam os critérios de seleção para os artigos científicos analisados durante a revisão bibliográfica. Ao mesmo tempo, seria fundamental garantir que o processo de seleção não excluísse pesquisas relevantes na área. O planejamento e a execução da revisão sistemática da literatura do presente estudo inspiraram-se nos trabalhos desenvolvidos por Mustak (2013) e Reim et al. (2014), constituindo-se em uma fusão dos métodos utilizados por eles para a realização das etapas necessárias.

A escolha da base de dados mais apropriada para as buscas de artigos seguiu três critérios principais: abrangência e disponibilidade de periódicos relacionados ao tema que adotassem o método de revisão por pares em suas avaliações; cobertura de todo o período de interesse; e função de busca suficientemente precisa e refinada para fornecer resultados de pesquisa adequados (MUSTAK, 2013; REIM; PARIDA; ÖRTQVIST, 2014).



Figura 9 - Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Produção da própria autora

Assim sendo, a base Scopus foi selecionada já que, além dos critérios previamente apresentados, a escolha também considerou o fato de se tratar de uma das maiores e mais renomadas bases de dados de trabalhos revisados por pares, incluindo uma ampla variedade de áreas do conhecimento. Seu arcabouço abrange pesquisas das mais conceituadas editoras, incluindo Elsevier<sup>8</sup>, Emerald<sup>9</sup>, Springer<sup>10</sup> e Wiley<sup>11</sup>, assim como daquelas ainda pouco prestigiadas. É justamente essa disponibilização de pesquisas multidisciplinares duplamente revisadas que garantiria o nível de qualidade dos trabalhos que seriam eventualmente analisados durante a revisão sistemática.

A delimitação do arcabouço teórico para consulta neste estudo pode, portanto, ser descrita pelos três passos que seguem:

- **Passo 1: Identificar publicações ou áreas de interesse e aplicar triagem superficial**

Estabelecimento de parâmetros para a primeira filtragem, que, devido ao grande número de artigos, ainda é superficial. Neste momento, artigos de conferências, trabalhos ainda em etapa de submissão, comentários e revisões de livros e artigos são excluídos, focando apenas em publicações de periódicos. Nenhum outro parâmetro foi aplicado nesta etapa da seleção, como indicadores das publicações ou número de citações, permitindo que publicações menos prestigiadas pudessem ter seus trabalhos incorporados ao arcabouço do presente estudo. A busca também foi limitada a artigos revisados por pares e escritos apenas na língua inglesa.

Os termos com maior potencial de contribuição para o presente trabalho foram elencados após consultas aos trabalhos mais citados publicados nos últimos 3 anos na área de capacitação. Adicionalmente à “*frontline employee*”, “*frontline staff*”, “*customer contact*”, “*service provider*”, “*customer service*” e “*service employee*”, termos como “*training*”, “*development*” e “*performance*” foram identificados. A definição do período deu-se após simulações de buscas dos termos ligados à capacitação de FLF ao longo dos anos, conforme ilustra a Figura 10. O pico na produção de artigos no período em questão corroborou a escolha, além de garantir a presença de estudos mais recentes que, conseqüentemente, contemplariam o conhecimento gerado em pesquisas anteriores.

---

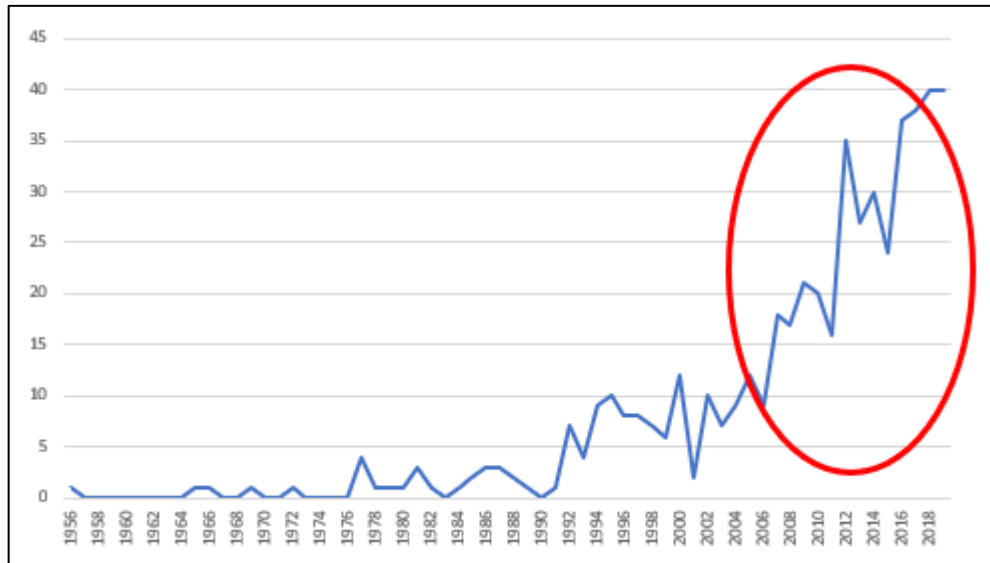
<sup>8</sup> Elsevier: <https://www.sciencedirect.com>

<sup>9</sup> Emerald: <https://www.emeraldinsight.com>

<sup>10</sup> Springer: <https://link.springer.com>

<sup>11</sup> Wiley: <https://www.wiley.com>

Figura 10 - Quantidade de artigos sobre capacitação de FLF desde 1956, destacando a evolução observada no período 2008-2018



Fonte: Adaptado de Scopus (2019e)

A Tabela 6 apresenta o montante de artigos produzidos no período de 2008 até 2018 para cada um desses termos. Observa-se que o asterisco foi incluído em algumas palavras chaves para contornar a barreira de possíveis variações na grafia, permitindo a maior abrangência da busca. Por exemplo, o asterisco ao final da palavra *employee* permitiu que o buscador encontrasse artigos que a empregassem no plural, assim como a sua inclusão ao final da palavra *train* permitiu que tanto *training*, quanto *trained*, *trainees* ou quaisquer outras variações fossem encontradas.

Uma busca simples com a palavra “*training*” retornaria um montante expressivo de artigos que, apesar de contemplar uma ampla variedade de abordagens, também incluiria conteúdos demasiadamente abrangentes e, por isso mesmo, distantes do propósito dessa tese. Por esse motivo, optou-se por uma busca de termos ligados à capacitação, como “*training*”, “*development*” e “*performance*”, combinada com expressões representando os funcionários de linha de frente, conforme apresentado na Tabela 6.

Curiosamente, as combinações envolvendo “*frontline employee*” não retornaram nenhum artigo tratando da sua capacitação explicitamente, como demonstrado pela busca número 1. Em contrapartida, 3 artigos foram identificados para o desenvolvimento deles e 27 estudos contemplavam análises sobre seu desempenho, respectivamente as buscas 2 e 3. O termo “*frontline staff*” foi utilizado como uma possível variação da denominação desse público, porém nenhum artigo emergiu das buscas combinadas.

Tabela 6 - Montante de artigos retornados após buscas iniciais com termos relevantes para o período 2008-2018 na base Scopus

Busca	Termos	Scopus
1	" <i>front*line employee*</i> " e " <i>train*</i> "	0
2	" <i>front*line employee*</i> " e " <i>develop*</i> "	3
3	" <i>front*line employee*</i> " e " <i>performance</i> "	27
4	" <i>front*line staff</i> " e " <i>train*</i> "	0
5	" <i>front*line staff</i> " e " <i>develop*</i> "	0
6	" <i>front*line staff</i> " e " <i>performance*</i> "	0
7	" <i>customer contact</i> " e " <i>train*</i> " e não " <i>center*</i> " e não " <i>centre*</i> "	0
8	" <i>customer contact</i> " e " <i>develop*</i> " e não " <i>center*</i> " e não " <i>centre*</i> "	1
9	" <i>customer contact</i> " e " <i>performance</i> " e não " <i>center*</i> " e não " <i>centre*</i> "	3
10	" <i>service provid*</i> " e " <i>train*</i> "	6
11	" <i>service provid*</i> " e " <i>develop*</i> "	25
12	" <i>service provid*</i> " e " <i>performance</i> "	61
13	" <i>customer service</i> " e " <i>train*</i> "	19
14	" <i>customer service</i> " e " <i>develop*</i> "	6
15	" <i>customer service</i> " e " <i>performance</i> "	30
16	" <i>service employee*</i> " e " <i>train*</i> "	2
17	" <i>service employee*</i> " e " <i>develop*</i> "	2
18	" <i>service employee*</i> " e " <i>performance</i> "	14

Fonte: Produção da própria autora.

As buscas 7, 8 e 9 demandaram parâmetros extras na tentativa de excluir artigos focados inteiramente em "*customer contact centers*", que em sua maioria trata da dinâmica de operações dos *call centers*, ou centros de apoio ao consumidor, o que não estava previsto nos objetivos desse trabalho. Por sua vez, as buscas seguintes retornaram o maior volume de artigos alinhados ao propósito da tese, envolvendo "*service provider*", ou "*service providing*", e "*customer service*".

O último termo utilizado nas buscas, "*service employee*", também retornou artigos dentro do escopo da pesquisa, mas, assim como observado nas demais buscas da Tabela 6, o foco no desempenho dos funcionários (ou "*performance*") fica evidente pela disparidade da quantidade de artigos publicados.

- **Passo 2: Estabelecer requisitos e aplicar parâmetros para triagem teórica**

Considerando que o foco do presente estudo é capacitação de FLF, somente artigos conceituais ou empíricos que discutam a implementação, aplicação, avaliação ou melhoria da capacitação de FLF seriam de interesse da autora. Isso demandou a definição dos seguintes requisitos para a avaliação da pertinência dos artigos:

1. Artigos que promovam discussão explícita sobre capacitação de FLF: seja por declararem isso ou por fazerem referência ao tema diretamente.

2. Artigos que discutam capacitação de FLF de forma implícita: qualquer discussão que tenha por base, mesmo que indiretamente, os conceitos de capacitação de FLF e/ou algum dos seus resultados.

3. Artigos que evidenciem iniciativas operacionais de desenvolvimento, configuração ou revisão de processos de capacitação de FLF.

Conseqüentemente, as áreas de conhecimento que indicaram um foco predominante em temas divergentes ao adotado neste trabalho, conforme previamente mencionado, foram excluídos dos filtros de busca. O Quadro 6 apresenta os parâmetros aplicados durante as buscas por artigos, dentre eles, as áreas de conhecimento que respeitaram os requisitos elencados acima. Apenas as seguintes áreas retornaram pesquisas interessantes e pertinentes para o presente estudo: “*Business, Management and Accounting*”; “*Engineering*”; “*Decision Sciences*”; e “*Economics, Econometrics and Finance*”.

Quadro 6 - Parâmetros de buscas na base Scopus

<i>Campos de busca</i>	<i>Base Scopus</i>
<i>Título do artigo</i>	<i>"front*line employee*" ou "front*line staff" ou "customer contact" ou "service provid*" ou "customer service" ou "service employee*"; e "training" ou "develop*" ou "performance"</i>
<i>Período</i>	<i>2008 – 2018</i>
<i>Área</i>	<i>Business, Management and Accounting; Engineering; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance;</i>
<i>Idioma</i>	<i>Inglês</i>
<i>Tipo de documento</i>	<i>Artigo</i>
<i>Resultados (# artigos)</i>	<i>185</i>

Fonte: Produção da própria autora

- **Passo 3: Triagem final**

Nesta etapa final, os 185 artigos que obedeciam aos requisitos e parâmetros previamente aplicados foram submetidos a uma análise de repetições utilizando uma ferramenta disponibilizada pelo próprio Scopus. Somente 1 artigo repetido foi identificado e, dessa forma, a quantidade de estudos foi reduzida a 184.

Seguiu-se uma investigação para identificar possíveis temas discrepantes, onde o título e o resumo de cada artigo foram analisados, determinando a exclusão de 47 artigos devido à incompatibilidade com o tema. Restavam 137 artigos aparentemente alinhados ao escopo dessa tese, contudo, uma nova rodada de análises ainda mais minuciosas eliminou outros 47 artigos divergentes, finalmente estabelecendo o arcabouço teórico de consulta. Os 90 artigos estão citados no Quadro 44 do APÊNDICE B, e seus detalhes podem ser verificado nas referências.

Após o desenvolvimento da base teórica da pesquisa, iniciou-se a etapa de identificação e sistematização das dimensões e direcionadores de um HPWS orientado à capacitação de FLF. Trata-se de uma análise de conteúdo para captação de informações e ideias que se encontram implícitas nos textos e que, na maioria das vezes, passariam despercebidas em meio ao foco principal daquele trabalho. As expressões, como serão aqui denominadas tais captações iniciais, foram cuidadosamente extraídas dos textos e analisadas para que fossem agrupadas sob a mesma denominação nos casos de similaridade. Esta sistematização, até então inédita, serviu de guia durante o planejamento e a execução dos estudos de casos, além do estabelecimento das diretrizes e sua posterior implantação nas organizações.

A realização dos estudos de casos constituiu a etapa seguinte, com destaque para a elaboração dos elementos do protocolo de coleta de dados. O intuito deste protocolo (FLIESS et al., 2014; SU et al., 2014) é guiar o pesquisador durante as visitas às empresas selecionadas, constituindo-se de roteiros para entrevistas estruturadas, listas de verificação para análises documentais e guias para visitas e observações *in loco*.

A base para a criação do protocolo de coleta de dados foram as dimensões e direcionadores do novo HPWS desenvolvido, determinando o que precisaria ser verificado nas empresas e como deveriam existir em um contexto consolidado de capacitação de FLF. Esta etapa está apresentada em detalhes na seção do projeto dos estudos de casos (subseção 3.4), enquanto o capítulo 5 aborda de forma detalhada os estudos de casos.

Conforme representado no diagrama do fluxo metodológico desta pesquisa (Figura 9), esta etapa encerrou-se com as análises individuais e cruzadas dos casos, quando as devidas ferramentas analíticas e estatísticas foram utilizadas para avaliar os dados coletados. São estas análises, em conjunto com os aprendizados decorrentes da etapa de sistematização do novo HPWS, que permitiram a identificação de boas práticas de mercado e o estabelecimento de diretrizes para a capacitação de FLF na etapa final da pesquisa. O trabalho encerra-se com as devidas conclusões, incluindo as principais contribuições e limitações da pesquisa, bem como algumas sugestões para trabalhos futuros.

### 3.3 CRONOGRAMA

O Quadro 7 apresenta o cronograma de atividades da presente pesquisa, que foi mantido para possibilitar a replicação dos estudos por outros pesquisadores e para detalhar as etapas executadas no Brasil e na Europa. As células em azul (quadriculado) indicam o período de licença maternidade da pesquisadora, justificando a postergação em 4 meses no prazo final para

defesa do doutorado, enquanto as células em verde (linhas diagonais) indicam as etapas realizadas durante o período de doutorado sanduíche da aluna na Irlanda.

Quadro 7 - Cronograma da pesquisa de doutorado

Semestres	2sem/2015			1sem/2016			2sem/2016			1sem/2017			2sem/2017			1sem/2018			2sem/2018			1sem/2019			2sem/2019			
Etapas/Bimestres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Etapa 1: Acompanhamento de disciplinas do programa de Doutorado	[Grey]																											
Etapa 2: Revisão bibliográfica	[Grey]																											
Etapa 3: Revisão sistemática da literatura	[Grey]																											
Etapa 4: Sistematização dimensões e direcionadores de HPWS-capacitação	[Grey]																											
Etapa 5: Definição da empresa para Piloto	[Grey]																											
Período de Licença Maternidade	[Grey]															[Blue]			[Grey]									
Protocolo de coleta de dados	Etapa 6: Elaboração do roteiro de entrevistas	[Grey]															[Blue]			[Grey]								
	Etapa 7: Elaboração de guia p/ realização das visitas <i>in loco</i>	[Grey]															[Blue]			[Grey]								
	Etapa 8: Elaboração de um guia para análise documental	[Grey]															[Blue]			[Grey]								
Etapa 9: Realização do Piloto	[Grey]																											
Etapa 10: Adequação do protocolo de pesquisa	[Grey]																											
Etapa 11: Exame de qualificação	[Grey]																											
Etapa 12: Definição das empresas para Estudo de Caso	[Grey]																											
Etapa 13: Realização de estudos de casos	[Green]																											
Etapa 14: Análise individual e cruzada dos dados	[Green]																											
Etapa 15: Sistematização das diretrizes para HPWS-capacitação	[Green]																											
Etapa 16: Elaboração da conclusão	[Green]																											
Etapa 17: Relatório final da pesquisa	[Grey]																											
Etapa 18: Elaboração de artigos científicos	[Grey]																											

Legenda: [Grey] Etapas concluídas [Blue] Licença maternidade [Green] Doutorado sanduíche

Fonte: Produção da própria autora

O esforço de sistematização das dimensões e direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF é o destaque da primeira metade do período de pesquisa, com mais de 3 semestres dedicados a este levantamento minucioso. A definição da empresa para o estudo de caso piloto deu-se imediatamente antes da pesquisadora sair de licença maternidade, seguida pela elaboração do protocolo de coleta de dados e realização do piloto após o seu retorno.

A pesquisadora foi contemplada com uma bolsa de doutorado sanduíche da CAPES com a duração de 6 meses no *Trinity College Dublin*, na República da Irlanda. Sua orientadora no exterior foi a professora Na Fu, diretora da *Trinity Business School* e responsável pelo departamento de Gestão e Recursos Humanos. O período iniciou-se na primeira quinzena de novembro de 2018 e foi finalizado ao final de abril de 2019. O intercâmbio permitiu não apenas estreitar os laços com a instituição irlandesa e usufruir das suas instalações e times de pesquisa, como possibilitou incluir empresas locais nos estudos de casos.

Muito além de tentar comparar o caso piloto realizado no Brasil com as empresas europeias, o que implicaria em diferenças culturais e socioeconômicas, a execução das visitas em Dublin teve um viés de *benchmarking*. Ao investigar as melhores práticas implementadas por essas empresas, complementarmente ao que já tinha sido observado no caso piloto, foi possível comparar as ferramentas e iniciativas existentes na literatura com a sua aplicação no mundo corporativo para formular as diretrizes finais deste trabalho.

### 3.4 PROJETO DOS ESTUDOS DE CASOS

Como qualquer outro método de pesquisa empírica, estudos de casos também devem seguir um projeto de pesquisa pré-estabelecido para obter resultados cientificamente confiáveis. Segundo Yin (2017), trata-se da sequência lógica entre as questões iniciais do estudo e a etapa de coleta dos dados empíricos, operando como um plano de ações que conduzirá o pesquisador e permitirá inferências seguindo um modelo lógico de provas.

Em outras palavras, o projeto do estudo de caso funciona como um guia em relação às questões que devem ser abordadas, os dados relevantes para coleta, além de como os resultados devem ser analisados. O principal objetivo é evitar que o pesquisador se afaste da linha central e dos objetivos legítimos do trabalho, e acabe reunindo evidências desnecessárias ao estudo. É primordial que o projeto contemple as questões do estudo, suas proposições, caso existam, e unidades de análise, além da lógica ligando as questões iniciais aos dados coletados e quais serão os critérios para interpretação dos mesmos.

A qualidade de qualquer pesquisa empírica pode ser atestada pelo seu conjunto lógico de proposições e a literatura apresenta uma gama diversa de mecanismos para efetuar essa verificação. Yin (2017) elencou quatro dos testes mais utilizados nos métodos de pesquisa, recomendando táticas para sua execução nos estudos de caso e as fases propícias para sua aplicação. Essas quatro fases, bem como as táticas adotadas pela presente pesquisa e as etapas em que as mesmas foram atendidas estão apresentadas no Quadro 8.

A validade do construto é garantida ao selecionar medidas operacionais condizentes com os conceitos sendo investigados, enquanto a validade interna examina a existência de qualquer relação causal entre os fatores sendo estudados. Portanto, esta última deve ser aplicada somente a estudos causais ou explanatórios, e não às pesquisas descritivas ou exploratórias.

Por sua vez, a validade externa delimita o domínio de generalização das descobertas de um estudo, ao passo que a confiabilidade garante a possibilidade de replicar o estudo caso nas condições descritas, como os procedimentos de coleta de dados.



Quadro 8 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

<i>Teste</i>	<i>Tática adotada pela pesquisa</i>	<i>Fase de aplicação da tática na pesquisa</i>
<i>Validade do construto</i>	- Utilizar fontes múltiplas de evidências - Estabelecer um encadeamento de evidências	- Coleta de dados: entrevistas, análise documental e visita/observações - Análise cruzada
<i>Validade interna</i>	<i>Não se aplica</i>	<i>Não se aplica</i>
<i>Validade externa</i>	- Utilizar lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	- Projeto dos estudos de casos
<i>Confiabilidade</i>	- Utilizar protocolo de coleta de dados - Seguir projeto dos estudos de casos - Desenvolver banco de dados para o estudo de caso	- Coleta de dados: entrevistas, análise documental e visita/observações - Projeto dos estudos de casos

Fonte: Adaptado de Yin (2017)

Dada sua característica exploratória, o presente trabalho não justifica a aplicação do teste de validade interna, conforme Yin (2017). Em contrapartida, todos os demais foram minuciosamente desenvolvidos e aplicados de forma a garantir o valor científico da pesquisa.

A escolha de um estudo de caso como método de pesquisa justifica-se nas ocasiões onde o objetivo é examinar acontecimentos contemporâneos, ao mesmo tempo em que não há controle sobre a componente comportamental. Apesar de uma natural sobreposição de técnicas utilizadas por outros métodos, como nas pesquisas históricas e análises de arquivos, duas fontes de evidências estão fortemente presentes na execução do estudo de caso: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001, 2017). Dessa forma, elaborou-se um protocolo de coleta de dados abrangendo os elementos apresentados no Quadro 9, cada um com seu objetivo específico.

Quadro 9 - Elementos do protocolo de coleta de dados e seus objetivos

(continua)

<i>Elementos do protocolo de coleta de dados</i>	<i>Objetivos</i>
<i>Roteiro para as entrevistas</i>	- Identificar processos de interesse e levantar informações relevantes para a pesquisa. - Evitar que questões primordiais para a coleta de dados sejam esquecidas - Listar as pessoas e/ou posições de trabalhos (funções) relevantes ao estudo, garantindo a coleta de dados essenciais para a etapa de análise. - Criar questões bem estruturadas para motivar os entrevistados a compartilharem informações extras e experiências pessoais
<i>Guia para realização de visitas in loco</i>	- Mapear áreas e cargos de interesse para a pesquisa - Planejar a sequência de execução da visita e o tempo dedicado a cada setor ou departamento - Garantir que as empresas estudadas sejam previamente informadas sobre a programação da visita

Quadro 9 - Elementos do protocolo de coleta de dados e seus objetivos

(conclusão)

<i>Elementos do protocolo de coleta de dados</i>	<i>Objetivos</i>
<i>Guia para análise documental</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear os documentos desejáveis para o estudo e potenciais substitutos ou documentos análogos</li> <li>- Listar as áreas com potencial de conter os documentos relevantes ao estudo</li> <li>- Elencar os itens ou observações que devem ser feitas em cada documento</li> <li>- Fornecer um registro dos dados encontrados in loco, uma vez que raramente será permitido sair com algum documento de dentro das empresas para análise posterior</li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Para verificar a existência ou não das dimensões e dos direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF nas empresas estudadas, criou-se um quadro estabelecendo quais elementos do protocolo de coleta de dados eram mais apropriados para a observação e constatação de cada aspecto, conforme apresentado no Quadro 10. Complementarmente, levantou-se informações sobre as dificuldades e lições aprendidas durante as suas respectivas implantações, ou obstáculos que impediram seu estabelecimento.

Quadro 10 - Protocolo de coleta de dados para o HPWS orientado à capacitação de FLF

HPWS orientado à capacitação de funcionários de linha de frente		Protocolo de coleta de dados		
Dimensões	Direcionadores	Entrevistas semi-estruturadas	Análise documental	Visitas e observações
1- Competências do indivíduo	1.1. Competências gerais e específicas	x	x	
	1.2. Conhecimento tácito	x	x	x
	1.3. Desempenho adaptativo	x	x	x
	1.4. Criatividade	x	x	
2- Capital Humano e Social	2.1. Comunicação	x	x	x
	2.2. Satisfação dos funcionários	x	x	x
3- Programa de capacitação	3.1. Concepção da capacitação	x	x	x
	3.2. Realização da capacitação	x	x	x
	3.3. Avaliação da capacitação	x	x	
4- Capital Organizacional	4.1. Reconhecimento integrado	x	x	
	4.2. Ética no ambiente de trabalho	x	x	x
5- Estratégia competitiva	5.1. Padronização de processos	x	x	x
	5.2. Satisfação do cliente	x	x	x
	5.3. Vantagem competitiva	x	x	x

Fonte: Produção da própria autora

As marcações de “X” indicam as formas mais adequadas de coletar informações ou evidências acerca dos direcionadores. Por exemplo, a diretiva “1.1. Competências gerais e específicas” pode ser verificada por entrevistas estruturadas e análises documentais, enquanto

a diretiva “1.2. Conhecimento tácito” pode, adicionalmente, ser verificada durante a visita e as observações *in loco*.

### 3.4.1 Projeto do caso piloto

Dentre as principais dificuldades no planejamento de um estudo de caso, Yin (2017) enfatiza a definição do caso a ser estudado e a determinação dos dados que devem ser coletados, além do tratamento e análises que estes dados receberão posteriormente. O esforço é justificado pela tentativa de preservar as características fidedignas daquele cenário na vida real. Deste modo, a definição de quais organizações seriam estudadas, ou seja, “como” o objeto de estudo do presente trabalho seria investigado, é de grande relevância para o sucesso da pesquisa.

Em termos de seleção do caso-piloto, Yin (2017) elenca inúmeras razões com potencial de motivar essa escolha, que podem ou não apresentar compatibilidade com os requisitos posteriormente definidos para os demais casos. Acesso ao local, proximidade geográfica das instalações e histórico de relacionamento com os participantes da pesquisa são alguns exemplos de aspectos que influenciariam a escolha do caso-piloto.

No entanto, dentre as diversas possibilidades mencionadas por Yin (2017), a que mais ressoou com o propósito desta tese foi o fato de a empresa representar um dos casos reais mais complexos em relação à percepção do público sobre a qualidade na prestação dos serviços. Figurando há anos no topo dos *rankings* do PROCON de empresas do setor de TIC com maior número de reclamações, sua seleção possibilitaria a verificação dos aspectos mais críticos do HPWS. O caso-piloto, dessa forma, serviria seu propósito formativo principal ao auxiliar a pesquisadora no alinhamento das questões conceituais do trabalho (YIN, 2017) e, conseqüentemente, na adequação do protocolo de coleta de dados para posterior aplicação nos demais casos.

O primeiro passo no planejamento do piloto foi o contato com a empresa selecionada. O intuito era, num primeiro momento, investigar seu interesse em participar do presente estudo para que, em seguida, fosse possível negociar os termos da visita e agendar um cronograma. A visita ocorreu dentro dos parâmetros combinados nessa fase de planejamento, iniciando com uma reunião de apresentação do trabalho com a participação dos principais envolvidos no caso-piloto. Estavam presentes profissionais de RH, gestores, especialistas e supervisores das áreas ou setores de interesse para a pesquisa.

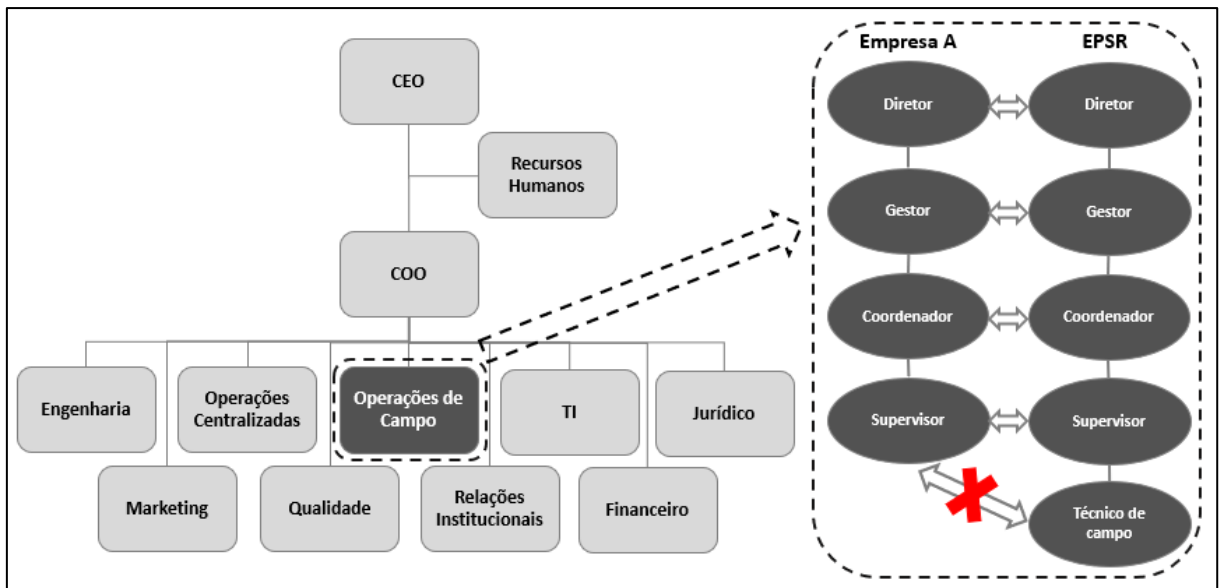
Os objetivos do trabalho foram detalhados neste encontro e a política de anonimidade dos dados reafirmada para assegurar o comprometimento e a dedicação de todos. A pesquisadora aproveitou a ocasião para responder alguns questionamentos dos participantes antes do início

das atividades. Apesar da maioria das dúvidas serem relacionadas à confidencialidade do piloto, foram levantadas questões sobre o método de pesquisa, a análise de dados e a divulgação interna dos resultados.

O público alvo da pesquisa eram funcionários, independentemente de serem próprios ou terceirizados, que representassem os produtos e ideais da Empresa A durante um ou mais momentos de contato direto com os clientes. A coleta de dados compreendeu diferentes níveis hierárquicos dentro das empresas, bem como funcionários com variados graus de envolvimento com o processo sendo observado.

Conforme destacado na Figura 11, ficou estabelecido que a diretoria de Operações de Campo seria ideal para a condução do piloto na Empresa A, dadas suas características de contato direto constante com o cliente. As análises focariam nos profissionais denominados como técnicos de campo, responsáveis pela instalação e manutenção de telefonia fixa e banda larga. No caso da Empresa A, este público é totalmente terceirizado e totaliza mais de 15 mil funcionários em todo o país.

Figura 11 - Detalhamento da área selecionada para caso piloto na Empresa A



Fonte: Produção da própria autora

A terceirização de atividades e funções de uma organização, ou mesmo de setores inteiros dentro delas, é um assunto bem estabelecido no mundo dos negócios e que só ganhou força com o advento da globalização. Trata-se de um modelo de negócio adotado com frequência no âmbito da prestação de serviços do setor de TIC no Brasil.

Em geral, o termo refere-se à contratação de uma empresa externa para executar uma atividade que era previamente desempenhada pela própria empresa (ELLRAM et al., 2008; KALAINANAM; VARADARAJAN, 2012; WUYTS et al., 2015), permitindo a expansão da

atual capacidade organizacional por meio da habilidade e do conhecimento de agentes externos (GAZLEY; SIMMONDS, 2018). Na concepção de Mukherjee (2018), trata-se do principal fator impulsionando a fragmentação e especialização do processo produtivo.

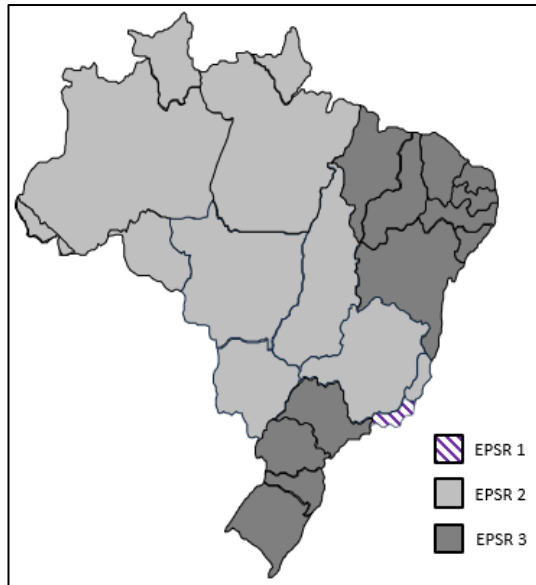
Dentre os principais fatores que fomentariam a terceirização, Kalaignanam e Varadarajan (2012) citam os baixos salários dos contratados, uma consequência da dissociação do vínculo empregatício com estes funcionários terceirizados, assim como a transferência da incerteza da demanda para a empresa terceira e o acesso a habilidades e recursos especializados que ela possui. Por outro lado, Gazley e Simmonds (2018) preferem enfatizar outros benefícios da iniciativa, como a redução dos custos de produção para a organização que busca a terceirização, bem como permitir que a mesma focasse na sua atividade principal e o aumento na flexibilidade.

Em contrapartida, as organizações precisam considerar os riscos inerentes da associação da sua marca a outra empresa, principalmente na execução de atividades diretamente ligadas aos seus clientes finais, uma vez que, inevitavelmente, a mesma apresentará características culturais distintas. Em outras palavras, é muito mais do que apenas uma escolha entre fazer ou comprar, elas precisam avaliar até que ponto a economia de determinados custos e o ganho na eficiência são vantajosos frente aos riscos invisíveis para a experiência do cliente (GAZLEY; SIMMONDS, 2018; GOSWAMI, 2018).

No momento da execução do piloto, essa mão de obra da Empresa A encontrava-se distribuída entre três grandes empresas prestadoras de serviços de rede, que serão denominadas daqui em diante como EPSR. Essa distribuição baseia-se majoritariamente na presença geográfica das respectivas empresas, como está representada na Figura 12.

As EPSRs apresentam estruturas análogas ao organograma da Empresa A, pelo menos no que diz respeito à diretoria de Operações de Campo, com funções propositalmente espelhadas, conforme ilustrado na Figura 11. Por tratar-se de uma parceria fundamentada em regras rigorosas para a condução das atividades de ambas as partes, a interação entre funcionários próprios e terceiros deve ficar restrita aos pares dentro do mesmo nível hierárquico (GAZLEY; SIMMONDS, 2018; GOSWAMI, 2018). Consequentemente, supervisores da Empresa A são terminantemente proibidos de interagir diretamente com os técnicos de campo, devendo sempre transmitir suas considerações para os supervisores da EPSR e deixar que estes gerenciem seus subordinados.

Figura 12 - Distribuição das EPSR da empresa A pelo território brasileiro



Fonte: Produção da própria autora

Além de fatores como acesso ao local e proximidade geográfica das instalações (YIN, 2017), a escolha da EPSR 1 dentre as três empresas contratadas pela Empresa A deu-se pela relevância dos seus resultados em comparação às demais regiões. Sua atuação na matriz e, conseqüentemente, sua representatividade em termos de volume e variedade de processos em execução corroboraram sua seleção. O perfil dos entrevistados está apresentado no Quadro 11, incluindo os nomes pelos quais eles poderão ser referenciados nesse trabalho, a empresa a que estão vinculados, seu cargo, área de atuação, sexo, idade e escolaridade.

A área de RH da Empresa A foi representada por um gerente e um especialista em capacitação. As entrevistas da diretoria de Operações de Campo, por sua vez, envolveram o gerente regional de redes, responsável por todas as operações de instalação e manutenção de telefonia fixa e banda larga, bem como um dos especialistas diretamente envolvidos nessas atividades. Os profissionais encarregados da coordenação e supervisão direta da EPSR 1, especificamente, também foram entrevistados.

A matriz da Empresa A situa-se na cidade do Rio de Janeiro e, portanto, em se tratando de uma grande metrópole, encontra-se subdividida em setores de operações para permitir uma melhor gestão das atividades. Em conversa com OPER2, OPER3 e OPER4, quando diferentes cenários foram analisados, ficou decidido que dois setores seriam incluídos no caso piloto. A área verde, como ficou denominada, é considerada um modelo tanto pela Empresa A como pela EPSR 1, apresentando indicadores bem acima da média em termos de desempenho dos técnicos e qualidade da rede de telefonia. Já a área vermelha representa um dos setores mais críticos na

matriz, apresentando diversos problemas estruturais na própria rede, além de dificuldades de alocação de pessoal, retenção de técnicos, entre outros.

Quadro 11 - Perfil dos entrevistados no caso piloto

<i>Nome</i>	<i>Empresa</i>	<i>Cargo</i>	<i>Área</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Escolaridade</i>
<i>RH1</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Gerente de Capacitação</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>45-54 anos</i>	<i>Superior completo</i>
<i>RH2</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Especialista de Capacitação</i>	<i>Matriz</i>	<i>Feminino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Superior completo</i>
<i>OPER1</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Gerente Regional de Redes</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>45-54 anos</i>	<i>Superior completo</i>
<i>OPER2</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Especialista de Redes</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Superior completo</i>
<i>OPER3</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Coordenador da EPSR 1</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>OPER4</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Supervisor da EPSR 1</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>35-44 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>COORD1</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Coordenador</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>35-44 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>COORD2</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Coordenador</i>	<i>Matriz</i>	<i>Masculino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>SUP1</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Área Verde</i>	<i>Masculino</i>	<i>35-44 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>SUP2</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Área Vermelha</i>	<i>Masculino</i>	<i>35-44 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>TF1</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Telefonia Fixa</i>	<i>Área Verde</i>	<i>Masculino</i>	<i>45-54 anos</i>	<i>Fundamental incompleto</i>
<i>TF2</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Telefonia Fixa</i>	<i>Área Verde</i>	<i>Masculino</i>	<i>18-24 anos</i>	<i>Fundamental completo</i>
<i>TF3</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Telefonia Fixa</i>	<i>Área Verde</i>	<i>Masculino</i>	<i>18-24 anos</i>	<i>Fundamental incompleto</i>
<i>TF4</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Telefonia Fixa</i>	<i>Área Vermelha</i>	<i>Masculino</i>	<i>35-44 anos</i>	<i>Fundamental completo</i>
<i>TF5</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Telefonia Fixa</i>	<i>Área Vermelha</i>	<i>Masculino</i>	<i>18-24 anos</i>	<i>Fundamental completo</i>
<i>TF6</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Telefonia Fixa</i>	<i>Área Vermelha</i>	<i>Masculino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Fundamental completo</i>
<i>BL1</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Banda Larga</i>	<i>Área Verde</i>	<i>Masculino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>BL2</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Banda Larga</i>	<i>Área Verde</i>	<i>Masculino</i>	<i>25-34 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>BL3</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Banda Larga</i>	<i>Área Vermelha</i>	<i>Masculino</i>	<i>18-24 anos</i>	<i>Médio completo</i>
<i>BL4</i>	<i>EPSR 1</i>	<i>Técnico Banda Larga</i>	<i>Área Vermelha</i>	<i>Masculino</i>	<i>18-24 anos</i>	<i>Médio completo</i>

Fonte: Produção da própria autora

Dessa forma, do lado da EPSR 1, os coordenadores responsáveis pelos dois setores selecionados foram incluídos nas entrevistas, COORD1 e COORD2, bem como os respectivos supervisores diretos dos técnicos, SUP1 e SUP2. Em termos de FLF, seis técnicos de telefonia

fixa foram entrevistados e observados durante o caso piloto, sendo três da área verde e três da área vermelha, e quatro técnicos de banda larga, sendo dois de cada área.

Considerando que somente a EPSR 1 foi incluída no estudo de caso piloto, é possível que diferentes aspectos relativos às dimensões e aos direcionadores do HPWS fossem identificados caso as demais EPSR fossem estudadas. A autora isenta-se, neste trabalho, de qualquer análise sobre a cultura organizacional de cada empresa e sua possível influência nas respostas dos entrevistados.

Cabe destacar a presença de apenas uma mulher entre os entrevistados, evidenciando a predominância masculina na indústria. A escolaridade dos entrevistados também mostra um público com capacitação formal menor nas posições com contato direto com o cliente, especialmente entre os técnicos de telefonia fixa, em contraposição aos perfis das posições de gestão da Empresa A. A amostra estudada evidenciou a presença de indivíduos mais experientes nos cargos de supervisão, demonstrada pela faixa etária entre 35 e 44 anos, sem a indicação de nenhum outro padrão aparente para as demais funções. Esse aspecto poderia ser melhor investigado futuramente.

A aplicação do protocolo de coleta de dados seguiu as orientações definidas previamente no Quadro 10. O processo de análise documental exigiu um pouco mais de cautela por parte da pesquisadora, que se deparou com uma natural resistência por parte da empresa em divulgar arquivos considerados estratégicos. O acordo de confidencialidade era reafirmado constantemente para assegurar aos envolvidos que nenhum dado específico seria publicado. O objetivo desta etapa era apenas captar as ideias e conceitos por trás daqueles documentos. Dessa forma, as informações necessárias foram levantadas com sucesso junto às áreas de RH e Operações de Campo da Empresa A, e também envolveu, quando aplicável, as Operações de Campo da EPSR 1 e os próprios FLF.

Analogamente, as observações *in loco* foram conduzidas sem maiores obstáculos, com a pesquisadora buscando elucidar seu método de observação à medida que realizava anotações ou fazia questionamentos. Novamente, o objetivo era conscientizar e tranquilizar os envolvidos acerca da anonimidade de pessoas e informações. Todos os pontos foram verificados com sucesso dentro da Empresa A (RH e Operações de Campo) e da EPSR 1 (Operações de Campo e técnicos de campo).

### 3.4.2 Projeto dos casos múltiplos

Seguindo o fluxo apresentado na Figura 9, a pesquisa seguiu para o desenvolvimento do projeto de múltiplos estudos de caso. Segundo Stavros e Westberg (2009) e Yin (2017), estudos



de casos múltiplos são recomendados para responder questões do tipo “como” em grupos compostos por diferentes exemplares, que poderiam ser cidades, empresas ou cenários, por exemplo. Não é preciso se preocupar com a representatividade da amostra, considerando-se que o objetivo é expandir e generalizar teorias, ou seja, uma generalização analítica, ao invés de uma análise particularizante ou estatística.

Há situações em que um estudo de caso único não seria suficiente para representar uma abordagem completa por si só, como, por exemplo, quando se deseja explorar situações onde a variável investigada não apresenta um conjunto objetivo e evidente de resultados. Neste contexto, as evidências de casos múltiplos são consideradas mais robustas e, portanto, mais convincentes (STAVROS; WESTBERG, 2009).

De qualquer forma, a utilização do método de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação semelhante aos experimentos múltiplos, e não à amostragem, com a possibilidade de resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) (STAVROS; WESTBERG, 2009; YIN, 2017). A Figura 13 apresenta a lógica da utilização do método de múltiplos casos em pesquisas exploratórias, com destaque para a etapa de análise e conclusão, onde os dados coletados em cada caso deverão ser interpretados de maneira cruzada para contribuir com a teoria em desenvolvimento.

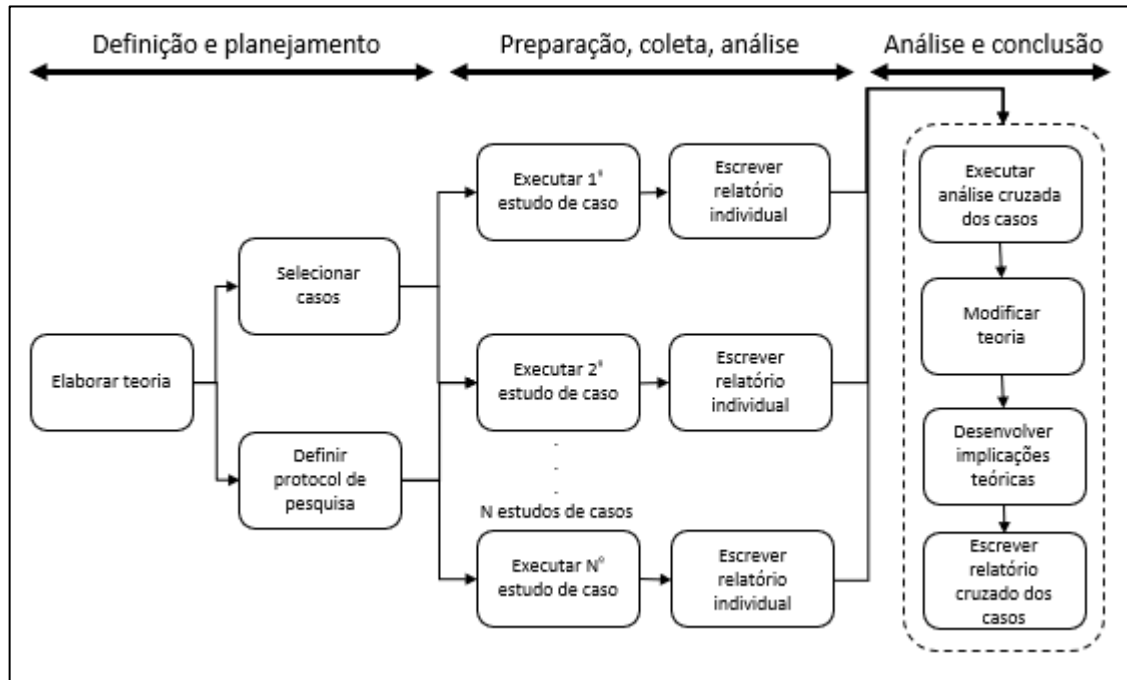
Assim como em estudos de casos únicos, as evidências para um estudo de casos múltiplos podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2017). No entanto, nem todas as fontes serão importantes para todos os estudos de caso, conferindo um papel estratégico ao protocolo de coleta de dados para a confiabilidade da pesquisa ao descrever instrumentos, procedimentos e regras a serem seguidos durante a execução dos casos.

Uma coleta eficiente de dados, por sua vez, deve permitir a interpretação daquelas informações e a identificação da necessidade de evidências adicionais, constituindo um ponto chave para uma análise significativa ao final dos estudos. De acordo com Stavros e Westberg (2009) e Yin (2017), é justamente a triangulação de diferentes fontes de evidências que confere valor e significância ao método, especialmente nos projetos de casos múltiplos onde um dos objetivos é o desenvolvimento de uma explanação geral que represente todos os casos.

Uma coleta eficiente de dados, por sua vez, deve permitir a interpretação daquelas informações e a identificação da necessidade de evidências adicionais, constituindo um ponto chave para uma análise significativa ao final dos estudos. De acordo com Stavros e Westberg (2009) e Yin (2017), é justamente a triangulação de diferentes fontes de evidências que confere

valor e significância ao método, especialmente nos projetos de casos múltiplos onde um dos objetivos é o desenvolvimento de uma explanação geral que represente todos os casos.

Figura 13 - Método de estudo de múltiplos casos



Fonte: Yin (2017)

As quatro empresas selecionadas para os estudos de casos da presente pesquisa são multinacionais com escritório em Dublin, capital da República da Irlanda, onde as visitas seriam realizadas. A presença da autora como pesquisadora convidada no *Trinity College Dublin* facilitou o contato com essas empresas do setor de TIC. Contando com um grande número de funcionários na Irlanda, as quatro empresas têm uma presença marcante por todo o mundo, conforme apresentado na Tabela 7. Além da sua relevância no mundo corporativo, as empresas tornaram-se elegíveis por apresentarem processos consolidados de desenvolvimento de FLF, independentemente do seu grau de estruturação, e, principalmente, mostrarem-se dispostas a receberem a pesquisadora.

Tabela 7 - Perfil das empresas selecionadas para os estudos de casos

Cenário global	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Sede	Holanda	EUA	EUA	EUA
Ano de fundação	1987	1977	1924	1975
Setor de atuação	Serviços profissionais	Inovação tecnológica	Serviços profissionais	Inovação tecnológica
Nº funcionários	207.000	137.000	53.000	140.000
Nº países	153	175	135	121
Nº funcionários Irlanda	3000	1700	1350	2000

Fonte: Produção da própria autora

Contextualizando a relevância das áreas de atuação das empresas selecionadas, empresas de serviços profissionais foram descritas por Fu et al. (2017) como organizações com intenso

foco em conhecimentos especializados que demandam uma força de trabalho altamente qualificada para entregar soluções personalizadas aos clientes. Sua vantagem competitiva primária reside justamente no conhecimento e nas capacidades da sua equipe profissional. Em termos de empresas do ramo de inovação tecnológica fica mais evidente a enorme contribuição dos seus produtos e resultados para o cenário mundial. Os avanços de seus profissionais possibilitam não só a quebra de paradigmas científicos, como também uma constante renovação do mundo dos negócios. Dessa forma, é possível afirmar que as quatro empresas selecionadas dependem quase que exclusivamente da expertise dos seus recursos humanos como insumos na criação de resultados efetivos para seus clientes.

Como um dos objetivos dessa tese é retratar as boas práticas de mercado e deixar sugestões para pesquisadores e profissionais do ramo, Yin (2017) enfatiza que não há razões para revelar as verdadeiras identidades das empresas e dos seus entrevistados. Ademais, como se trata de uma análise cruzada entre múltiplos casos, a comparação entre as similaridades e diferenças das empresas e a consequente discussão das evidências em conjunto já gerariam resultados suficientemente satisfatórios. Portanto, os resultados individuais de cada empresa não serão tratados separadamente no presente trabalho.

As visitas aconteceram entre janeiro e abril de 2019 e focaram nos funcionários com contato direto com os clientes, ou FLF, investigando as características das suas atividades e dos processos de capacitação estabelecidos por essas organizações. O protocolo para coleta de dados, conforme apresentado no Quadro 10, incluiu entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observações *in loco*, todos baseados no referencial teórico previamente apresentado. Foram entrevistados representantes de setores diretamente ligados aos FLF e ao seu desenvolvimento, como as diretorias de produtos e RH/capacitação, conforme apresentado no Quadro 12. Diferentemente do cenário do caso piloto, o público das quatro empresas em Dublin era totalmente próprio, não contemplando uma contratação terceirizada.

Para garantir a validade do construto (YIN, 2017), foram consultados cargos da alta liderança, como diretores e gestores, bem como seus subordinados diretos e outros funcionários chave, apesar dos resultados apresentados em Jyoti e Rani (2019) evidenciarem a inexistência de diferenças significativas entre as percepções desses dois níveis hierárquicos em relação aos sistemas de trabalho de alto desempenho. As distinções em relação ao caso piloto fazem-se notar, primordialmente, no nível de escolaridade dos entrevistados. Observa-se também uma presença maior de indivíduos do sexo feminino nos casos internacionais, em contraposição à realidade examinada na Empresa A.

Após a conclusão da etapa de visitas às empresas, foram conduzidas análises individuais e cruzadas dos casos a partir dos dados levantados na literatura, das informações oriundas do caso piloto e das constatações durante as visitas *in loco*. Estas informações possibilitaram a identificação de boas práticas de mercado e a elaboração de diretrizes para a capacitação de FLF.

Quadro 12 - Perfil dos entrevistados nos casos internacionais

Nome	Empresa	Cargo	FLF?	Sexo	Idade	Escolaridade
BGerPro	Empresa B	Gerente de Produtos	Não	Masculino	45-54 anos	Superior completo
BGerCap		Gerente de Capacitação	Não	Feminino	35-44 anos	Superior completo
BEspCap		Especialista de Capacitação	Não	Feminino	25-34 anos	Superior completo
Bsup		Supervisor de Produtos	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
BEsp1		Especialista de Produtos	Sim	Feminino	25-34 anos	Superior completo
BEsp2		Especialista de Produtos	Sim	Feminino	35-44 anos	Superior completo
BEsp3		Especialista de Produtos	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
CDirDes	Empresa C	Diretor de Desenvolvimento	Não	Masculino	45-54 anos	Superior completo
CEspDes		Especialista de Desenvolvimento	Não	Feminino	35-44 anos	Superior completo
CGerPro		Gerente de Produtos	Sim	Masculino	35-44 anos	Superior completo
CAnPro1		Analista de Produtos	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
CAnPro2		Analista de Produtos	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
CAnPro3		Analista de Produtos	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
CAnPro4		Analista de Produtos	Sim	Feminino	25-34 anos	Superior completo
DDirPro	Empresa D	Diretor de Produtos	Não	Feminino	35-44 anos	Superior completo
DDirDes		Diretor de Desenvolvimento	Não	Masculino	35-44 anos	Superior completo
DCon1		Consultor	Sim	Feminino	25-34 anos	Superior completo
DCon2		Consultor	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
DCon3		Consultor	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
DCon4		Consultor	Sim	Feminino	25-34 anos	Superior completo
DCon5		Consultor	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
EDirRH	Empresa E	Diretor de Recursos Humanos	Não	Feminino	45-54 anos	Superior completo
EGerDes		Gerente de Desenvolvimento	Não	Feminino	45-54 anos	Superior completo
EGerPro		Gerente de Produtos	Não	Masculino	45-54 anos	Superior completo
EEsp1		Especialista de Produtos	Sim	Masculino	35-44 anos	Superior completo
EEsp2		Especialista de Produtos	Sim	Masculino	25-34 anos	Superior completo
EEsp3		Especialista de Produtos	Sim	Feminino	25-34 anos	Superior completo
EEsp4		Especialista de Produtos	Sim	Masculino	35-44 anos	Superior completo

Fonte: Produção da própria autora

#### **4 SISTEMATIZAÇÃO TEÓRICA DE DIMENSÕES E DIRECIONADORES DE UM HPWS ORIENTADO À CAPACITAÇÃO DE FLF**

À luz do que foi exposto, um dos objetivos deste trabalho foi identificar e sistematizar as dimensões de um HPWS orientado à capacitação de FLF, expandindo a compreensão sobre os direcionadores associados a cada uma dessas dimensões. Este objetivo foi alcançado por meio da sintetização do arcabouço teórico existente, cuja seleção ocorreu após uma revisão sistemática das publicações mais relevantes no âmbito da capacitação de FLF no período de 2008 a 2018.

De maneira geral, a teoria encontrada na literatura faz referência aos processos de RH, concentrando-se nas suas iniciativas e ações mais habituais, com pouca ou nenhuma atenção voltada para uma caracterização profunda da capacitação de FLF propriamente dita. Seus aspectos mais específicos, bem como as iniciativas básicas para sua implementação nas organizações e formas de avaliação, por exemplo, simplesmente são inexistentes no arcabouço teórico atual.

Esta pesquisa baseia-se em procedimentos de codificação de teoria fundamentada, conforme descrito em Endres e Weibler (2016), para desenvolver seus conceitos descritivos com a aplicação de etapas de codificação apropriadas (por exemplo, selecionando, comparando, resumindo), em busca de definições teoricamente relevantes. Esta técnica beneficia-se de uma combinação entre um procedimento de revisão sistemática e a adaptabilidade necessária para compor resultados.

Desta forma, a primeira etapa do processo de sistematização foi a leitura minuciosa dos 90 artigos mais citados no período de 2008-2018, já apresentados no APÊNDICE B. Neste estágio, expressões, ações e iniciativas relacionadas à capacitação foram identificadas e registradas em uma lista, constituindo a base inicial do que, posteriormente, se tornaria a versão final das dimensões e direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF.

Durante esta análise de conteúdo, as expressões, como serão aqui denominadas tais captações iniciais, foram cuidadosamente extraídas dos textos sempre que a autora julgava que aquele conceito ou ideia era de considerável relevância para o trabalho sendo analisado. Na maioria dos casos, a expressão encontrava-se implícita em alguma teoria paralela sendo desenvolvida pelos autores daquele artigo, ou seja, não estava explicitamente declarada como algo essencial para a capacitação de FLF, apesar de todas as evidências que os autores forneciam de que seria.

Por esse motivo, durante esta primeira etapa da sistematização, o objetivo era manter as expressões as mais fidedignas possíveis às formas que foram encontradas nos trabalhos, evitando qualquer intervenção mais contundente na ideia que os autores buscaram transmitir em seus estudos.

A etapa seguinte foi trabalhar cuidadosamente essas expressões para que as mesmas fossem agrupadas sob a mesma denominação sempre que constatado que duas ou mais delas abordavam o mesmo assunto. É preciso destacar o cuidado e a atenção dedicados ao processo de agrupamento, uma vez que esta congregação precisaria evitar qualquer perda de significado ou propósito daquelas ideias.

Esta denominação, ou intitulação, foi pensada de uma forma mais abrangente, já que o foco sempre foi conferir significado àquele grupo de maneira que os conceitos ali agrupados fossem bem representados pela nova denominação. A forma final após o agrupamento está apresentada nas duas primeiras colunas do Quadro 13, enquanto sua identificação no arcabouço teórico está representada no APÊNDICE B. Ressalta-se que a ordem em que as dimensões e os direcionadores estão sendo apresentados no Quadro 44 não representa qualquer hierarquia ou grau de relevância, mas sim um sequenciamento lógico a partir dos níveis individuais e coletivos, até atingir o patamar organizacional. Portanto, os esclarecimentos e detalhamentos de cada um deles seguirão essa ordem.

A título de elucidação, o presente trabalho considera como dimensões as abordagens, os enfoques ou as perspectivas de um determinado tema, independentemente de um contexto específico. Em contrapartida, os direcionadores podem ser descritos como as aplicações de uma determinada dimensão em um contexto específico. Em outras palavras, direcionadores seriam as ações ou iniciativas específicas, diretamente associadas a uma dimensão, adaptadas para uma situação particular (CHEN; LI; LEUNG, 2017; OLICK; PRACTICE, 2012).

O cotejo destas dimensões e direcionadores consolidados por meio da revisão sistemática daqueles 90 estudos está apresentado no Quadro 44 do APÊNDICE B. As marcações “X” indicam a identificação, de forma explícita ou implícita, daquele conceito no estudo em questão, atuando, portanto, como uma confirmação da sua relevância para a área. Os artigos estão apresentados em ordem cronológica decrescente, ou seja, partindo do mais recentemente publicado até o mais antigo.

O Quadro 13 resume as dimensões identificadas e os respectivos direcionadores que constituem um HPWS orientado à capacitação de FLF. Apesar de serem melhor explorados nas próximas seções, uma breve visão geral das dimensões e direcionadores é fornecida na terceira coluna.

Quadro 13 - Dimensões e direcionadores de um HPWS orientado à capacitação de FLF

<i>Dimensões</i>	<i>Direcionadores</i>	<i>Visão geral</i>
<i>1- Competências do indivíduo</i>	<i>1.1. Competências gerais e específicas</i>	<i>Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que a empresa deseja ver em seus funcionários</i>
	<i>1.2. Conhecimento tácito</i>	<i>Promover o uso e o compartilhamento do conhecimento tácito do indivíduo</i>
	<i>1.3. Desempenho adaptativo</i>	<i>Ter consistência na tomada de decisões diante de situações extraordinárias</i>
	<i>1.4. Criatividade</i>	<i>Fomentar o comportamento criativo dos funcionários</i>
<i>2- Capital Humano e Social</i>	<i>2.1. Comunicação</i>	<i>Estabelecer canais de comunicação eficazes em todos os níveis e direções</i>
	<i>2.2. Satisfação dos funcionários</i>	<i>Avaliar as reações emocionais e expressões comportamentais resultantes da autoavaliação de um indivíduo sobre suas realizações, seu ambiente de trabalho e sua rotina</i>
<i>3- Programa de Capacitação</i>	<i>3.1. Concepção da capacitação</i>	<i>Planejar um programa de treinamento que permita o desenvolvimento adequado de competências</i>
	<i>3.2. Realização da capacitação</i>	<i>Fornecer a infraestrutura física necessária para a execução do programa</i>
	<i>3.3. Avaliação da capacitação</i>	<i>Avaliar o programa e seus resultados por meio de um processo colaborativo com a co-participação e co-criação de líderes, treinadores, estagiários e avaliadores</i>
<i>4- Capital Organizacional</i>	<i>4.1. Reconhecimento integrado</i>	<i>Criar políticas corporativas de remuneração adequadas (avaliações de desempenho, aumentos salariais, políticas de recompensa e promoções)</i>
	<i>4.2. Ética no ambiente de trabalho</i>	<i>Desenvolver o conceito de ética sob a perspectiva da organização</i>
<i>5- Estratégia Competitiva</i>	<i>5.1. Padronização de processos</i>	<i>Padronizar atividades para sua correta execução e redução da variabilidade</i>
	<i>5.2. Satisfação do cliente</i>	<i>Preparar FLF para recuperação em casos de falha e construção da reputação da organização</i>
	<i>5.3. Vantagem competitiva</i>	<i>Integrar, desenvolver e reconfigurar capacidades e competências internas e externas para criar valor</i>

Fonte: Produção da própria autora

## 4.1 DIMENSÃO 1: COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO

A dimensão “competências do indivíduo” aborda o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (COHEN, 2015; FU, 2013; MONKS et al., 2016; URTASUN; NÚÑEZ, 2012) que os indivíduos não possuíam até o momento, ou a evolução das competências valorizadas pela organização. Os direcionadores associados a esta dimensão abrangem “competências gerais e específicas”, “conhecimento tácito”, “desempenho adaptativo” e “criatividade”.

### 4.1.1 **Direcionador 1.1: Competências gerais e específicas**

Considerando que a base para a formação de um conjunto de competências organizacionais está no desenvolvimento de competências em um nível individual (URTASUN; NÚÑEZ, 2012), o primeiro direcionador foca na criação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que a empresa deseja ver em seus funcionários. Estas competências podem ser tanto de teor genérico, ou comum a todas as áreas da empresa, como possuir um perfil mais técnico e especializado, ou seja, voltadas para uma função ou posição de trabalho específica (GABRIEL et al., 2016; LAM; HUO; CHEN, 2018). Da mesma forma, podem abordar tanto aspectos físicos, ferramentais e metodológicos, quanto fatores emocionais e comportamentais (GABRIEL et al., 2016; SONY; MEKOTH, 2016).

Competências de autogestão também foram identificadas durante a análise de conteúdo da literatura. Trata-se de valores ligados à responsabilidade e à autonomia pela administração dos seus atos e suas consequências (BELL; KOZLOWSKI, 2008; URTASUN; NÚÑEZ, 2012). Para tal, faz-se necessário que a organização incentive discussões sobre o tema e proporcione a capacitação adequada em ferramentas básicas de gestão, como gestão do tempo, priorização de atividades, plano de desenvolvimento individual, planos de carreira, entre tantos outros.

### 4.1.2 **Direcionador 1.2: Conhecimento tácito**

O direcionador “conhecimento tácito” tem como objetivo promover o uso e o compartilhamento do chamado conhecimento tácito do indivíduo. Enquanto o conhecimento explícito pode ser expresso verbalmente ou por escrito, o conhecimento tácito não se traduz em palavras, podendo ser, até mesmo, não verbal e intuitivo (JIN-FENG et al., 2017; PÉREZ-LUÑO et al., 2019). Trata-se do conhecimento ou experiência adquirido ao longo de sua trajetória profissional e pessoal (SONY; MEKOTH, 2016), algo intrínseco e subjetivo, sendo



difícilmente mensurado, documentado ou compartilhado (MARAVILHAS; MARTINS, 2019; MOSTAFA; KLEPPER, 2018).

As organizações enfrentam grandes dificuldades em suas tentativas de converter conhecimento tácito em formas mais explícitas de informações (OLAISEN; REVANG, 2018), tornando a busca por soluções e ferramentas para uso e compartilhamento deste conhecimento algo relevante e premente. Dentre as soluções encontradas na literatura, a iniciativa dos Fab Labs destaca-se por sua natureza de interação social e viabilidade econômica (MARAVILHAS; MARTINS, 2019), viabilizando sua adaptação para o ambiente corporativo.

A criação de plataformas dedicadas ao compartilhamento e uso do conhecimento, bem como os mecanismos de incentivos descritos em Jin-Feng et al. (2017), constituem outro exemplo de solução de baixo investimento a ser considerada pelas empresas. Outras iniciativas interessantes incluem a rotatividade entre posições de trabalho de uma equipe (OLAISEN; REVANG, 2018) e programas de pareamento de mentores e aprendizes (MARAVILHAS; MARTINS, 2019; MOSTAFA; KLEPPER, 2018).

#### **4.1.3 Direcionador 1.3: Desempenho adaptativo**

O direcionador “desempenho adaptativo” contempla a capacidade do indivíduo em se adequar ao cenário atual, demonstrando consistência e iniciativa na tomada de decisões diante de situações extraordinárias. Este direcionador também aborda a importância de aprender a lidar com os erros, ao invés de apenas evitá-los, extraindo o máximo de conhecimento daquela experiência. Entre os termos utilizados na literatura para identificar este conceito, encontram-se, além de desempenho adaptativo, adaptabilidade, adaptação, conhecimento adaptativo e transferência adaptativa (CHEN et al., 2017; JUNDT; SHOSS; HUANG, 2015; SONY; MEKOTH, 2016).

Desempenho adaptativo pode ser descrito como a capacidade de modificar conhecimentos, habilidades e comportamentos adquiridos por meio da capacitação, além de outras características, para responder a situações inéditas e complexas de maneira eficiente (CHEN et al., 2005; JAVED et al., 2017; JUNDT et al., 2015; KANTEN et al., 2015; MARQUES-QUINTEIRO et al., 2019). Situações inéditas envolvem tanto pequenas alterações no ambiente de trabalho, como, por exemplo, o cancelamento de um pedido do cliente e a introdução de novos processos, como grandes e impactantes mudanças, tais como o início de uma crise de mercado (JHA et al., 2017; MARQUES-QUINTEIRO et al., 2019; MENGUC et al., 2016).

FLF são regularmente expostos a situações desafiadoras e interações não roteirizadas com os clientes (CHEN et al., 2017; GILL; KIM; RANAWEERA, 2017; SONY; MEKOTH, 2016; YANG; LEE; CHENG, 2016). Portanto, desenvolver competências que permitam que o indivíduo se torne um tomador de decisões, com autonomia e postura proativa na solução de problemas, passa a ser fundamental para as organizações (BONE; MOWEN, 2010; KIPFMILLER et al., 2019; MASCIO; FATIMA, 2018; SONY; MEKOTH, 2016).

Sony e Mekoth (2016) exploram o conceito de que funcionários diferentes irão responder às situações de maneira igualmente distintas, justificando a razão pela qual alguns se destacam em determinados cenários de imprevisibilidade, enquanto outros apresentam um desempenho muito abaixo do esperado (MENGUC et al., 2016). Eles ainda discorrem sobre algumas possíveis perspectivas do desempenho adaptativo, que já foram estudadas sob uma multitude de abordagens, e como o contexto do ambiente de serviços apresenta desafios peculiares para os FLF.

Como uma das possíveis técnicas para desenvolvimento da capacidade de adaptação, os treinamentos de gestão do erro (do inglês *error-management training*) encorajam os participantes a cometerem erros durante o aprendizado para que tenham habilidades de identificação, gestão e metacognição de erros (GARDNER et al., 2015), e saibam lidar com situações controversas no futuro. Ao invés de condicionar os indivíduos a evitar resultados negativos, eles aprendem a conviver com os erros e buscar soluções alternativas naquele cenário (JUNDT et al., 2015; MCDERMOTT et al., 2013).

Outras ferramentas frequentemente citadas na literatura em relação ao desenvolvimento da capacidade de adaptação envolvem modelos de tomada de decisão estabelecidos pela própria organização (KIPFMILLER et al., 2019), sistemas de simulação de eventos (DORRER et al., 2018) e realização de atividades em grupo para discussão de situações e possíveis resultados (MĂTĂSARU; SCRIPCARIU, 2017).

O conceito de recuperação de serviço (do inglês *service recovery*) prevalece no contexto de prestação de serviços justamente por evidenciar a necessidade de intervenção de funcionários preparados sempre que falhas acontecem na execução do serviço (PIARALAL et al., 2016). Os clientes têm uma percepção positiva da recuperação de serviço se o funcionário resolver o problema efetivamente dentro de um período adequado de tempo, além de oferecer compensação pelo dano, ouvir cuidadosamente às suas queixas, oferecer explicações e mostrar empatia, entre outros fatores (ALBRECHT et al., 2019; COELHO et al., 2018; COSTERS et al., 2019; FERNANDES et al., 2018).

#### 4.1.4 Direcionador 1.4: Criatividade

Encerrando a primeira dimensão, o quarto direcionador retrata a importância de iniciativas para fomentar uma conduta criativa nos funcionários de organizações que buscam a inovação (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016; YANG; LEE; CHENG, 2016). Segundo Amabile e Pratt (2016), criatividade e inovação são diferentes partes de um mesmo processo, em que a primeira trata da produção de novas e proveitosas idéias de um indivíduo ou grupo, enquanto a segunda seria a implantação bem sucedida destas idéias criativas na organização. Inovação é vista como uma consequência natural e orgânica da criação de iniciativas focadas no desenvolvimento de funcionários criativos (GENG et al., 2018).

Por sua posição estratégica junto aos clientes, FLF desempenham um papel crítico na coleta de informações valiosas e, dessa maneira, são cruciais na transferência desse conhecimento externo em oportunidades de inovação (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016; YANG; LEE; CHENG, 2016). No entanto, estresse, exaustão emocional, conflito de papéis e ambiguidade de funções são considerados fatores determinantes da criatividade de FLF, demonstrando um efeito negativo no potencial de criação dos indivíduos (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016; TONGCHAIPRASIT; ARIYABUDDHIPHONGS, 2016).

Dentre as possíveis iniciativas para promover a criatividade entre seus funcionários, os gestores podem realizar avaliações de personalidades e atitudes para reconhecer o potencial de cada indivíduo, pareando pessoas com habilidades opostas neste quesito para permitir a troca de experiências (AMABILE; PRATT, 2016; SOK et al., 2018). Em termos de treinamentos específicos para desenvolver a capacidade criativa, as empresas poderiam, por exemplo, investir em simulações de situações reais do dia a dia daqueles indivíduos, incentivando que eles encenem diferentes papéis e funções de forma lúdica.

Entretanto, a criação de um ambiente que promova essa atitude criativa é ainda mais crítico, uma vez que os funcionários são influenciados pelas mensagens recebidas da liderança e pelas percepções que eles compartilham entre eles (YU et al., 2013). Neste aspecto, gestores devem criar ambientes que incentivem, suportem e recompensem atitudes criativas e atenção aos detalhes (SUE-CHAN; HEMPEL, 2016), deixando claro que eles não serão punidos caso cometam algum erro neste processo (SOK et al., 2018).

## 4.2 DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO E SOCIAL

A dimensão “capital humano e social” trata do investimento da organização no seu capital humano e social por meio dos direcionadores “comunicação” e “satisfação dos funcionários”. Capital humano refere-se ao conjunto de habilidades e conhecimentos intrínsecos aos indivíduos e é um recurso extremamente importante no contexto de prestação de serviços, já que podem ser utilizados para produzir resultados de alta qualidade para os clientes (FU et al., 2016, 2017). Capital social, por sua vez, é um recurso derivado dos relacionamentos interpessoais destes indivíduos em determinado ambiente social (FU et al., 2017; THARENOU et al., 2007; URTASUN; NÚÑEZ, 2012).

### 4.2.1 **Direcionador 2.1: Comunicação**

O primeiro direcionador foca no estabelecimento de canais efetivos de comunicação (BAKER et al., 2014; MAVUNGA, 2014a) em todos os níveis e direções dentro da organização, ou seja, desde a alta administração até a base da pirâmide, bem como no sentido contrário e entre pares (COHEN; OLSEN, 2015; PIARALAL et al., 2016). Comunicação é um conceito complexo na busca pela criação de valor, uma vez que não pode ser encarado como uma via de mão única, mas sim um esforço em conjunto envolvendo todas as partes em um diálogo constante para atingir objetivos (DARVISHMOTEEVALI; ARASLI; KILIC, 2017; NÄTTI et al., 2014).

Quando funcionários sentem abertura e receptividade para falarem abertamente com seus colegas e superiores, a sensação de segurança no trabalho aumenta e, conseqüentemente, influencia outros aspectos do ambiente de trabalho, como desempenho e aprendizagem (HUR; MOON; RHEE, 2016; LING; LIN; WU, 2016; LYU et al., 2016; NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Além disso, as interações e comunicações durante a troca de conhecimentos e experiências de funcionários reduzem as sensações de incerteza e instabilidade e promovem um melhor entendimento e cooperação entre eles (COHEN; OLSEN, 2015), facilitando o trabalho em equipe (MENGUC et al., 2016; PIARALAL et al., 2016).

Outro aspecto muito citado nos artigos analisados foi a influência da liderança neste processo de comunicação (LING; LIN; WU, 2016), destacando especificamente o conceito de LMX, ou *Leader-member Exchange*, que, traduzindo para o português, significa as trocas e interações entre o líder e seus subordinados. O princípio básico do LMX é que líderes não tratam seus subordinados de maneira igual, mas estabelecem relações de alta qualidade com alguns e não com outros (KIM; CARLSON, 2016; NANDEDKAR; BROWN, 2018),

contrapondo a abordagem tradicional na qual líderes apresentam um estilo único de liderança perante todos seus subordinados (CHA; BORCHGREVINK, 2018).

Enquanto Jawahar et al. (2018) e Nandedkar e Brown (2018) focam no aspecto potencialmente crítico do LMX, como favorecimento na distribuição de recompensas e promoções, Carnevale et al. (2019) e Javed et al. (2018) destacam o viés positivo de ter uma liderança diferenciada que permitiria reconhecer virtudes e dificuldades em cada um dos subordinados, mostrando interesse genuíno pelo seu desenvolvimento individual e engajamento com a empresa. A figura do líder estaria próxima o suficiente dos subordinados a ponto de identificar necessidades pontuais, caracterizando-se pelos altos níveis de confiança e mútua consideração.

#### **4.2.2 Direcionador 2.2: Satisfação dos funcionários**

Seguindo com o objetivo de desenvolver o capital humano e social da organização, o segundo direcionador aborda os conceitos de “satisfação dos funcionários”. Satisfação é considerada a intensidade com que os funcionários se identificam com suas atividades e como isto influencia sua rotina no trabalho (EDGAR; GEARE; ZHANG, 2017; GARCÍA-ALMEIDA; FERNÁNDEZ-MONROY; SAÁ-PÉREZ, 2015; LAM; HUO; CHEN, 2018). Dada a complexidade e abrangência deste conceito, algumas definições e abordagens serão apresentadas em seguida.

Satisfação seria um estado emocional positivo e gratificante resultante da avaliação da situação atual no trabalho e das experiências adquiridas (AL-SADA; AL-ESMAEL; FAISAL, 2017; HARRIS; FLEMING, 2017; THARIKH; YING; SAAD, 2016). Uma avaliação do grau de satisfação dos funcionários deve levar em conta se eles estão felizes ou não no trabalho, se percebem significado no que fazem e quais os efeitos físicos e psicológicos disso (DARVISHMOTEBALI; ARASLI; KILIC, 2017; EDGAR; GEARE; ZHANG, 2017; SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016). Trata-se das reações emocionais e expressões comportamentais que resultam da autoavaliação de um indivíduo sobre suas realizações, seu ambiente de trabalho e sua rotina (EDGAR; GEARE; ZHANG, 2017; THARIKH; YING; SAAD, 2016).

García-Almeida et al. (2015) optam por abordar o conceito por meio de cinco perspectivas: satisfação com as condições de trabalho; satisfação com as políticas de recompensas; satisfação com o relacionamento com os superiores; satisfação com os relacionamentos com os colegas; e satisfação com as práticas de RH. Já Al-Sada et al. (2017) consideram que três fatores influenciam a satisfação dos funcionários: o fator demográfico,

como idade, gênero e nível educacional; fatores intrínsecos (valorizar o trabalho propriamente dito), como realização, responsabilidade, evolução e crescimento; e fatores extrínsecos (valorizar os resultados obtidos), como salários, políticas organizacionais, relacionamentos com superiores e colegas e condições de trabalho.

Não há uma definição única que seja amplamente aceita de satisfação de funcionários, mas uma das versões mais encontradas é a de um conceito multidimensional que combina vários fatores relacionados ao tipo de atividade executada e às condições do ambiente de trabalho. Independentemente da abordagem adotada, a satisfação dos funcionários segue despertando o interesse da área acadêmica e do mundo corporativo pelas evidências do seu efeito sobre aspectos como produtividade, comprometimento, intenção de deixar a empresa e retenção de funcionários (AL-SADA et al., 2017; SHARMA et al., 2016; THARIKH et al., 2016).

Comprometimento, por sua vez, pode ser definido como um acordo implícito ou explícito de continuidade no relacionamento entre parceiros ou o desejo contínuo de manter este relacionamento (CHINOMONA; MOFOKENG, 2014; GARCÍA-ALMEIDA et al., 2015; SHARMA et al., 2016). Pode ser interpretado como uma ligação, identificação ou lealdade em relação à entidade a qual se é comprometido, que, no caso do comprometimento organizacional, seria a empresa em que aquele indivíduo trabalha (AL-SADA et al., 2017; THARIKH et al., 2016). Geralmente é estabelecida uma associação com comportamentos variados dos funcionários, como pontualidade, comportamento de cidadania, satisfação com o trabalho, entre outros (SINGH; GUPTA, 2015).

Segundo Al-Sada et al. (2017), um funcionário comprometido acredita nos produtos e serviços daquela organização, recomendando-a como um bom local para se trabalhar e, eventualmente, colocando de lado seus próprios interesses pelo bem da empresa, permanecendo ali apesar de receber melhor ofertas de outros lugares. García-Almeida et al. (2015) argumentam que um funcionário comprometido compartilha dos objetivos da empresa e permanecerá nela durante bons e maus períodos, indo trabalhar regularmente e esforçando-se ao máximo para proteger o legado organização. Também complementam esta percepção com a ideia de relutância em deixar a empresa apenas visando ganhos individuais.

Um dos modelos mais adotados na literatura sobre comprometimento organizacional identifica três componentes para sua formação: afetivo, continuado e normativo (CHINOMONA; MOFOKENG, 2014; SINGH; GUPTA, 2015; THARIKH et al., 2016; YAHAYA; EBRAHIM, 2016). Comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional dos funcionários com sua organização e, devido a esta identificação, esses indivíduos permanecem nesta empresa porque assim desejam. O comprometimento continuado é descrito como a

intenção de permanecer devido ao custo associado a possível saída daquele emprego, caracterizando estes funcionários como avessos aos riscos, sejam eles financeiros, sociais ou psicológicos. Por sua vez, comprometimento normativo reflete a sensação de obrigação dos indivíduos para com aquela empresa, agindo como se fossem obrigados a permanecerem ali por alguma razão (SHARMA et al., 2016).

Indivíduos podem cultivar diferentes formas de comprometimento em períodos distintos de sua vida profissional naquela organização (GARCÍA-ALMEIDA et al., 2015), mas, em última análise, cai sobre o comprometimento afetivo o papel de aspecto “mais valioso” na busca pelo envolvimento e motivação da força de trabalho (HUR; MOON; RHEE, 2016; MENGUC et al., 2017; PIARALAL et al., 2016; SINGH; GUPTA, 2015; THARIKH; YING; SAAD, 2016). Embora o conceito de envolvimento com o trabalho possa confundir-se com comprometimento organizacional, o primeiro refere-se mais à identificação daquele indivíduo com sua função e as atividades inerentes à mesma, enquanto o segundo diz respeito à sua ligação com a organização. Isto explica porque é possível haver funcionários altamente envolvidos com uma atividade específica, mas não comprometidos com a organização, e vice-versa (MENGUC et al., 2017; SINGH; GUPTA, 2015).

Muito adotado pelos pesquisadores nos últimos anos, o termo marketing interno (MI) trouxe a visão de que funcionários seriam clientes internos e suas posições de trabalho representariam os produtos internos daquela organização (MARTIN JR; TO, 2013). Esta abordagem implicaria que, para ter clientes satisfeitos, as empresas precisariam, primeiramente, garantir funcionários satisfeitos, e um ponto chave para tal está no estabelecimento de relacionamentos que fomentem o comprometimento dos indivíduos (SHARIFABADI; BIDEH, 2016).

Como um desdobramento natural desta área, outro conceito que merece destaque entre os estudiosos é o do comportamento de cidadania organizacional (do inglês *organizational citizenship behavior*: OCB), que se caracteriza pelo esforço voluntário dos indivíduos em fazerem contribuições extras para a organização (CHEN et al., 2017). Funcionários estariam mais dispostos a oferecer além de suas obrigações profissionais quando estão satisfeitos com seus trabalhos ou comprometidos com suas organizações (LAU et al., 2017; LYU et al., 2016; THARIKH; YING; SAAD, 2016).

Pode-se então afirmar que satisfação e comprometimento são ambas consideradas atitudes essenciais (THARIKH et al., 2016) que focam nas percepções dos indivíduos em relação ao seu trabalho e sua empresa. No entanto, enquanto a satisfação está diretamente ligada às emoções positivas resultantes de aspectos específicos da função que aquele indivíduo

desempenha, comprometimento é uma resposta afetiva à organização como um todo (GARCÍA-ALMEIDA; FERNÁNDEZ-MONROY; SAÁ-PÉREZ, 2015; LYU et al., 2016).

Dentre os variados fatores associados a elas, dois recebem atenção destacada nos trabalhos analisados durante a revisão sistemática da literatura: autoeficácia e autonomia (JAUHARI; SINGH; KUMAR, 2017). Por autoeficácia entende-se a confiança necessária para assumir tarefas desafiadoras e investir o esforço requerido para ter sucesso nos resultados (KIRRANE et al., 2016). Se uma pessoa acredita que ela pode exceder as expectativas em determinada área, então ela provavelmente irá direcionar todas as suas forças até conseguir (SUKSERM; TAKAHASHI, 2012). Autoeficácia não foca nas habilidades que os indivíduos possuem, mas sim na avaliação do que eles podem realizar com essas capacidades (SLÅTTEN, 2014).

Autonomia, por sua vez, tem sido cada vez abordada como uma forma de motivar os funcionários, especialmente FLF, a desenvolverem autoeficácia e comportamentos criativos. Seria o processo pelo qual indivíduos percebem uma relação entre seus objetivos e aprendem como alcançá-los, tomando consciência da relação entre seus esforços e os resultados que obtêm (MENDOZA-SIERRA et al., 2014). Segundo Powpaka (2008) e Slåtten et al. (2011), autonomia provê livre arbítrio e discernimento aos funcionários, sendo eficiente para incentivar o desempenho e garantir a satisfação com o trabalho.

Diante de todos estes argumentos, fica evidenciada a ligação da satisfação e do comprometimento com a retenção de funcionários (GARCÍA-ALMEIDA; FERNÁNDEZ-MONROY; SAÁ-PÉREZ, 2015; SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016; SINGH; GUPTA, 2015). Dentre as diversas consequências da perda de funcionários na indústria de serviços, por exemplo, destaca-se: o conhecimento organizacional perdido com esta saída; a necessidade de novos processos de recrutamento, seleção e treinamento; a perda de relacionamentos de confiança com clientes; e, em última instância, uma baixa na qualidade da prestação do serviço e da satisfação dos clientes. Independentemente da multitude de variáveis associadas à retenção de funcionários, satisfação e comprometimento tendem a ser consideradas como fatores determinantes para evitar a perda de capital humano e social nas organizações (GARCÍA-ALMEIDA; FERNÁNDEZ-MONROY; SAÁ-PÉREZ, 2015).

#### 4.3 DIMENSÃO 3: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

A dimensão “programa de capacitação” manifesta a preocupação da organização com a estruturação de um plano abrangente para a capacitação, incluindo o planejamento, a realização e a avaliação das iniciativas. Baseando-se nas etapas lógicas de Balisi (2014), encontram-se



traduzidas literalmente em seus direcionadores: “concepção da capacitação”, “realização da capacitação” e “avaliação da capacitação”.

#### 4.3.1 **Direcionador 3.1: Concepção da capacitação**

O direcionador “concepção da capacitação” envolve o planejamento de um programa de capacitação que viabilize o desenvolvimento adequado das competências, tanto do ponto de vista dos indivíduos que serão treinados, como dos facilitadores que conduzirão o aprendizado. Em linhas gerais, esta etapa pode incluir o mapeamento de necessidades de capacitação, a análise técnica do perfil dos indivíduos, o desenvolvimento do plano de capacitação, em termos de métodos e técnicas mais apropriados, entre outras ações.

Para sobreviver à velocidade das mudanças no mundo corporativo, as organizações estão sendo constantemente desafiadas a desenvolver programas de capacitação significativos para seus funcionários para poderem competir e ter sucesso neste ambiente volátil (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; SHYAN; LIN, 2013). Capacitação é um esforço estruturado da organização para facilitar o desenvolvimento de competências relevantes para o cotidiano dos funcionários, seja para o desempenho de suas funções diretamente, ou para adquirirem a postura e o engajamento que a empresa almeja (FERREIRA; ABBAD, 2013; LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; NAILUL; ABG; SHEUE, 2015).

O sucesso da organização é determinado pelo modo como seus recursos humanos são gerenciados, permitindo que se tornem suficientemente competentes e alinhados à estratégia organizacional (KUMAR; KUMAR, 2013a; PANDA; MISHRA, 2018; VYAS, 2019). Neste contexto, as diretrizes da “ISO 10015 Qualidade da Capacitação”, apesar do seu conteúdo genérico e abrangente, constituem uma fonte de orientação inicial para as empresas que desejem começar a implementar um programa estruturado de capacitação (ABNT, 2001; JACOBS; PARK, 2009).

Entretanto, as organizações estão revendo a tradicional abordagem de criação de programas de capacitação genéricos para adotarem uma metodologia mais focada em identificar as necessidades de cada indivíduo em relação à sua função de trabalho (LAM; HUO; CHEN, 2018; PANDA; MISHRA, 2018; VYAS, 2019). Esta avaliação das necessidades de capacitação (do inglês TNA: *Training Needs Assessment*) é crucial para determinar lacunas de conhecimento entre o estado atual dos FLF e os resultados que as organizações almejam atingir no futuro (BALISI, 2014; BUCKLEY; CAPLE, 2009; FERREIRA; ABBAD, 2013; IQBAL; KHAN, 2011; JACKSON; STONEMAN, 2013; KUMAR; KUMAR, 2013a; SHYAN; LIN, 2013; SULEIMENOVA; KARAMALAYEVA, 2018; VYAS, 2019).

Alfawair e Lee (2015), que optam pelo termo Inventário de Validação do Conhecimento (do inglês KVI: *Knowledge Validation Inventory*), sugerem que a combinação de três fatores é fundamental nos resultados desta avaliação de necessidade de capacitação, que seriam: o tempo de experiência do indivíduo naquela função, a categoria da sua função e sua qualificação.

Funcionários competentes não permanecem assim para todo o sempre, uma vez que seus conhecimentos, habilidades e atitudes deterioram e tornam-se obsoletos (SULEIMENOVA; KARAMALAYEVA, 2018). Nas opiniões de Balisi (2014) e Vyas (2019), se a avaliação das necessidades não for executada, os programas de capacitação não apresentarão os conteúdos, objetivos e métodos adequados, configurando-se em um desperdício de dinheiro para a organização. Segundo Ferreira e Abbad (2013), a avaliação das necessidades de capacitação deveria ser um processo sistemático de coleta e análise de dados para auxiliar na tomada de decisão sobre quando a capacitação é realmente a melhor opção (ou não) para melhorar o desempenho dos funcionários, além de definir quem deve ser capacitado e qual o conteúdo específico para cada indivíduo.

Outra importante consideração durante a etapa de planejamento é a modernização dos formatos de ensino e métodos pedagógicos. Meios áudio-visuais, documentários, filmes, estudos de casos, simulações de situações reais, discussões e sessões interativas, por exemplo, devem ser integrados às ferramentas mais tradicionais no momento de formatar a capacitação mais adequado para cada caso (EBY et al., 2017; KUMAR; KUMAR, 2013a), bem como a definição de instrutores capacitados para transferir este conteúdo (BUCKLEY; CAPLE, 2009; KIM; ROH, 2018). Uma variedade de fatores influencia a predisposição de um indivíduo a absorver novos conhecimentos (ALFAWAIR; LEE, 2015). Sua aptidão e capacidade básica de aprendizagem em relação a certos métodos são fatores críticos no estabelecimento de um programa de capacitação, bem como a ordem com que os módulos são aplicados. A sequência com que as novas competências serão apresentadas é de extrema importância para facilitar a aquisição do conhecimento (BUCKLEY; CAPLE, 2009).

Adicionalmente, é preciso estruturar iniciativas de atualização do conhecimento para auxiliar os indivíduos a fortalecerem e reterem as competências disseminadas no programa de capacitação. O desenvolvimento de módulos autodidáticos, centros de informações, plataformas de educação à distância e a criação de bibliotecas virtuais são alguns exemplos destas iniciativas (KUMAR; KUMAR, 2013a).

Por fim, os resultados de um programa de capacitação são considerados inter-organizacionais caso eles impulsionem a mobilidade de funcionários entre empresas, ou seja, gerando oportunidades de carreira. As organizações demonstrariam a preocupação não só com

o desenvolvimento imediato dos seus recursos humanos, o que seria uma visão de curto e médio prazo, mas também focariam na criação de um senso de propósito na carreira desses indivíduos a longo prazo (BERTOLINO; TRUXILLO; FRACCAROLI, 2011; CHENG; WALDENBERGER, 2013; LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

Além de prover uma capacitação alinhada com sua estratégia e seus objetivos, a organização precisa considerar o desenvolvimento de competências que impulsionem a carreira dos seus funcionários (CHAMBEL et al., 2015; POUSA; MATHIEU; TRÉPANIER, 2017), fortalecendo sua imagem no mercado de trabalho (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; VAN HOOTEGEM et al., 2018). Em termos práticos, nenhuma empresa almeja investir nos indivíduos para perde-los para a concorrência, mas a literatura mostra que esta é uma visão equivocada. Funcionários que se sentem valorizados demonstrarão sua gratidão no exercício das suas funções, o que, para o caso de FLF, significa o cuidado nas interações com os clientes e a prestação de serviços de alta qualidade (HOSIE et al., 2013).

Nos estudos de Dhar (2015), Gil e Mataveli (2016) e Kadiresan et al. (2017), fica evidente que, se um programa de capacitação é efetivo, os funcionários perceberão o investimento da organização no seu desenvolvimento profissional, preparando-os para diferentes posições dentro daquela empresa e em futuros empregos.

#### **4.3.2 Direcionador 3.2: Realização da capacitação**

O direcionador “realização da capacitação” contempla a implementação do programa planejado na etapa anterior. Envolve toda a infraestrutura física necessária para sua execução, como o fornecimento de acomodações, ferramentas, equipamentos, documentação e softwares (ABNT, 2001; BALISI, 2014; CHENG; WALDENBERGER, 2013; NAILUL; ABG; SHEUE, 2015). A disponibilização desta infraestrutura demonstra não apenas o comprometimento da organização com o sucesso da capacitação, mas reforça a percepção de relevância do conteúdo sendo disseminado e, principalmente, daqueles funcionários para a empresa (BALISI, 2014; NAILUL; ABG; SHEUE, 2015).

O conceito de capacitação no ambiente de trabalho foi definido por Jacobs e Park (2009) como o envolvimento dos indivíduos em atividades de capacitação, educação ou desenvolvimento com a finalidade de adquirir competências necessárias para atender aos requisitos de trabalho, sejam eles atuais ou futuros. Cheng e Waldenberger (2013) mencionam o alto impacto de fatores operacionais na efetividade da capacitação por meio das reações e atitudes dos treinandos. Estes fatores poderiam ser, por exemplo, as configurações para condução da capacitação (aulas, palestras e afins), os horários e durações destas sessões, assim

como o suporte organizacional. Um ponto citado por eles que merece destaque é em relação às expectativas dos participantes pelo patrocínio de todas as despesas durante a capacitação.

A distinção entre capacitação no trabalho e capacitação para o trabalho se dá pela interação de três variáveis: o local da capacitação, a quantidade de planejamento nas etapas de desenvolvimento e realização da capacitação, e os papéis dos instrutores ou facilitadores durante o processo (JACOBS; PARK, 2009). A capacitação para o trabalho (*off-the-job*) é comumente associada à provisão de treinamentos específicos e cursos educacionais fora das instalações da empresa, enquanto a capacitação no ambiente de trabalho (*on-the-job*) assume um aspecto mais informal, permeando as atividades rotineiras da organização (JACOBS; JASEEM BU-RAHMAH, 2012).

Dentre as configurações mais citadas na literatura para a realização da capacitação, encontram-se salas de aulas, que talvez seja o método mais tradicional, mas também jogos e simulações, além da capacitação no local de trabalho (BALISI, 2014; NAILUL; ABG; SHEUE, 2015; REIO; GHOSH, 2009). Alguns exemplos de capacitação *off-the-job* incluem: licença capacitação (remunerada ou não), aprendizagem auto-dirigida, treinamento online, sala de aula em grupo, treinamento combinado e universidade corporativa. Os exemplos de capacitação *on-the-job*, por sua vez, incluem: processos informais de *coaching* e *mentoring*, pareamento de funcionários, comunidades de prática, treinamento não estruturado no trabalho, aprendizado de ação, orientação formal e treinamento formal.

Matsuo (2015) recomenda que as configurações *on-the-job* sejam adotadas para a transferência do conhecimento tácito, enquanto o conhecimento explícito seria melhor disseminado nos métodos *off-the-job*. A combinação destes dois tipos de capacitação permitiria que o conhecimento explícito desenvolvido *off-the-job* seja usado como uma ferramenta para adquirir conhecimento tácito no ambiente de trabalho.

Independentemente do ambiente onde a capacitação acontecerá, é importante que ele seja favorável e construtivo o bastante para permitir a absorção do conteúdo pelos participantes. Condições físicas impróprias, como iluminação precária, falta de ventilação ou aquecimento, cadeiras desconfortáveis, entre outras, podem prejudicar gravemente ou agir como uma barreira à transferência efetiva do conhecimento (AGUINIS; KRAIGER, 2009; BUCKLEY; CAPLE, 2009).

Por fim, Cheng e Waldenberger (2013) também citam as iniciativas de tutoria pós-treinamento como uma das expectativas mais frequentes entre os funcionários. A justificativa dada por eles é que este acompanhamento os auxiliaria a aplicar as habilidades adquiridas nas suas atividades diárias, permitindo a transferência do conhecimento.

### 4.3.3 Direcionador 3.3: Avaliação da capacitação

Fica sob o escopo do direcionador “avaliação da capacitação” o processo sistemático para coletar os resultados necessários para determinar o valor, a utilidade ou o significado de um programa de capacitação (GHOSH et al., 2012). Relaciona-se fortemente com a satisfação dos funcionários, seu desempenho e produtividade (FERREIRA; ABBAD, 2013).

Apesar de aparecer por último dentro desta dimensão, é importante ressaltar que o processo de avaliação ocorre ao longo de toda a capacitação, permeando, igualmente, as etapas de planejamento e realização (BALISI, 2014). As informações necessárias para a avaliação do programa devem ser mapeadas antes da concepção da capacitação para que os resultados realmente reflitam a efetividade do programa (BROWN, 2002).

A análise mais frequentemente utilizada é a das participações e reações dos indivíduos (MUMFORD et al., 2008), mas também é comum avaliar a efetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos na rotina de trabalho, além do retorno daquele investimento para a organização (BALISI, 2014; LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006). Também podem ser feitas comparações sobre as mudanças no desempenho dos funcionários em suas funções de trabalho no cenário pós capacitação (LIM; LEE; NAM, 2007).

Kirkpatrick propôs um dos modelos mais reconhecidos e adotados na avaliação da capacitação, formado por quatro níveis principais: reação, aprendizado, comportamento e resultados (AL-EISA; FURAYYAN; ALHEMOUD, 2009; BALISI, 2014; LATIF, 2012; LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; SUKSERM; TAKAHASHI, 2012). A componente comportamental do modelo, ou seja, a transferência do conhecimento, é crucial sob o ponto de vista da relação custo-benefício, já que indica se a organização está colhendo os frutos do seu investimento (AL-EISA; FURAYYAN; ALHEMOUD, 2009).

Por outro lado, Latif (2012) identifica quatro fatores específicos para determinar a efetividade de um programa de capacitação, todos centrados nos indivíduos que recebem os novos conhecimentos. São eles: a satisfação com a sessão de capacitação, a satisfação com o conteúdo apresentado, a satisfação com os instrutores/facilitadores e, por último, mas não menos importante, a transferência do conhecimento.

Análises da relação custo-benefício ou indicadores de satisfação dos participantes figuram entre os métodos mais comuns de avaliação de programas de capacitação. Contudo, outras formas usuais incluem as reações dos participantes, a retenção e a transferência do conhecimento, a apresentação de novos comportamentos e atitudes, a melhoria do desempenho no trabalho, a satisfação dos supervisores diretos, o monitoramento do processo de treinamento

e os resultados diretos para o negócio (ABNT, 2001; LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

Contrapondo o modelo proposto por Kirkpatrick, Sitzmann e Weinhardt (2017) rejeitam alguns de seus conceitos mais difundidos e propõem uma estrutura composta por quatro fatores de avaliação e três níveis de perspectivas distintos. Os fatores seriam a utilização da capacitação, a influência afetiva, o desempenho e o impacto financeiro, e eles deveriam ser analisados sob os pontos de vistas intrapessoais, interpessoais e macro/organizacionais.

Independente do modelo de avaliação, recomenda-se que as medidas sejam feitas a curto e longo prazos (BALISI, 2014; GHOSH et al., 2012; NAILUL; ABG; SHEUE, 2015; SITZMANN; WEINHARDT, 2017). O primeiro momento verificaria a opinião dos participantes sobre os métodos e recursos aplicados, bem como sobre os conhecimentos adquiridos com a capacitação. A avaliação a longo prazo serviria para investigar os efeitos na melhoria da produtividade e no desempenho no trabalho (ABNT, 2001).

Por fim, um sistema ideal de avaliação deve ser um processo colaborativo, com a co-participação e co-criação de líderes, instrutores, treinandos e avaliadores. Deve ser desenvolvido de maneira única para cada caso, reafirmando a singularidade e especificidade de cada programa. As avaliações precisam contemplar não apenas o processo de capacitação em si, mas também as opiniões dos participantes em termos de conteúdo e aplicabilidade do programa (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

#### 4.4 DIMENSÃO 4: CAPITAL ORGANIZACIONAL

A dimensão “capital organizacional” tem seu enfoque no estabelecimento de iniciativas corporativas paralelas à capacitação que potencializarão seus resultados. Seus dois direcionadores analisam os esforços globais da empresa para suportar aquele programa de capacitação, como o estabelecimento de um sistema de “reconhecimento integrado” condizente, e a criação de um ambiente pautado na ética e na moral dos seus funcionários, representado em “ética no ambiente de trabalho”.

##### 4.4.1 **Direcionador 4.1: Reconhecimento integrado**

O primeiro direcionador aborda as práticas intra-organizacionais objetivas (BERTOLINO; TRUXILLO; FRACCAROLI, 2011; PIARALAL et al., 2016) mais frequentemente associadas com os resultados dos programas de capacitação, como avaliações de desempenho, aumento salarial, políticas de reconhecimento e promoções. Hosie et al. (2013) são pragmáticos em afirmar que as organizações só conseguiriam atingir a excelência se os

programas de capacitação forem introduzidos em conjunção com outros fatores sociais, que eles definem como satisfação extrínseca com o trabalho, como salários, gestão adequada do desempenho e sistemas de recompensas e reconhecimento.

Nesta mesma linha, Kumar e Kumar (2013) e Piaralal *et al.* (2016) também citam a criação de políticas adequadas de remuneração como um fator crítico para motivar funcionários experientes e talentosos. Gil e Mataveli (2016) afirmam que FLF estariam mais dispostos a dedicar-se para atingir os objetivos de um programa de capacitação se eles soubessem que seriam recompensados por isso e receberiam um salário condizente com sua nova condição, ou seja, com o desenvolvimento de novas competências. A maior fonte de fracasso dos programas de capacitação estaria, justamente, na ausência desta ligação direta com um sistema de recompensas e reconhecimentos organizacionais.

A literatura diverge em termos de categorizações das recompensas, mas o princípio básico de todas as abordagens é focar em dois aspectos: financeiro e psicológico. O primeiro abrange desde aumentos salariais, pagamentos extras, e bônus, até a organização do local de trabalho, como a redistribuição de horas trabalhadas, folgas, escalas de trabalho e a liberação para capacitação nos horários de expediente. Os aspectos psicológicos estariam majoritariamente ligados à estabilidade e à segurança no trabalho (GIL; MATAVELI, 2016).

Representando uma parte do processo de gestão de desempenho, as avaliações de desempenho, quando corretamente aplicadas, possibilitam o estabelecimento de políticas de recompensas, disciplina, aconselhamento, reconhecimento, planejamento de carreira, dentre outros diversos pontos (KIM; CARLSON, 2016; WILSON; WESTERN, 2000). Apesar de constituir uma iniciativa onerosa para a organização, a implantação de uma cultura de avaliação de desempenho é fundamental para criar motivação e comprometimento nos FLF por meio de promoções, bônus e identificação de necessidades de desenvolvimento (KADIRESAN *et al.*, 2017).

#### **4.4.2 Direcionador 4.2: Ética no ambiente de trabalho**

Fechando esta quarta dimensão da capacitação de FLF, o direcionador “ética no ambiente de trabalho” enfatiza iniciativas que desenvolvam os conceitos de ética que a organização preza e almeja para seus funcionários e parceiros. Diferentes abordagens para a definição de ética no ambiente de trabalho são encontradas na literatura (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013; KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017; LAU *et al.*, 2017; PIARALAL *et al.*, 2016; SAKS; MUDRACK; ASHFORTH, 1996; SCHWEPKER JR; HARTLINE, 2005), mas todas, em

linhas gerais, abordam valores como justiça, honestidade, senso de realização, ajuda e preocupação com os outros.

Citando alguns dos comportamentos antiéticos mais comuns entre FLF, Schwepker e Hartline (2005) definiram três grupos críticos para as organizações: distorção da natureza do serviço ou criação de expectativas irreais; manipulação do cliente; e honestidade e integridade. O primeiro grupo abrange atividades como, por exemplo, a promessa de locais para não fumantes quando eles não existem, informar tempos de espera menores do que a realidade, informar apenas parte do preço real, deturpar a imagem do provedor de serviços e criar falsas necessidades para o serviço. Como manipulação do cliente entende-se a tentativa de inserir custos extras escondidos, executar serviços desnecessários, deixar de indicar uma gratuidade no serviço quando a mesma existe, esconder danos causados sobre alguma propriedade do cliente e tornar difícil a solicitação de algum serviço de garantia. Atitudes em discordância com honestidade e integridade podem incluir o tratamento injusto ou rude de um cliente (CHO et al., 2016), assédio sexual e moral (LI et al., 2016), o roubo de dados pessoais dos mesmos, a recusa em responder solicitações referentes ao serviço e a divulgação de informações dos clientes para terceiros.

Como uma possível e viável medida contra comportamentos antiéticos no ambiente de trabalho, a criação de códigos de ética visa educar o público em geral, em particular os funcionários, sobre a missão daquela organização, fomentando um ambiente ético e provendo diretrizes para resolver problemas desta natureza (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013; KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017; LAU *et al.*, 2017). Códigos de ética servem como guias para que os indivíduos possam resolver dilemas éticos no dia a dia com seus pares, fornecedores e clientes (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013; FRITZ *et al.*, 2013; SCHWEPKER JR; HARTLINE, 2005). Podem variar em termos de conteúdo, especificidade e tamanho, mas tendem a cobrir certos pontos comuns em todos ambientes de trabalho, como os relacionamentos entre funcionários, acionistas, clientes, governo, comunidade e a organização. Em relação ao comportamento dos funcionários, os códigos geralmente abordam temas como conflitos de interesses, extorsão, recebimento de presentes e gratificações, suborno e confidencialidade, enquanto foca na violação de leis e fraudes no nível organizacional (KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017).

Para garantir o comprometimento dos funcionários com a conduta ética esperada pela organização, o código precisa ser implantado efetivamente, sendo amplamente divulgado e aplicado sem imparcialidade. Do contrário, serão vistos como meros acessórios do dia a dia da empresa (KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017; LAU *et al.*, 2017). A imposição de



códigos de ética e a discussão de questões éticas no trabalho aumentam a internalização deste código, o que, por sua vez, aumenta a percepção de um ambiente ético, promovendo, indiretamente, a satisfação dos funcionários e o seu comprometimento. No entanto, para que funcionem apropriadamente, é preciso que a liderança seja capaz de gerir a aplicação do código de ética entre seus funcionários (LAU *et al.*, 2017).

Controles formais e informais são ambos vitais para moderar o comportamento ético dos funcionários. FLF, especificamente, são sujeitos a múltiplas demandas conflitantes dos clientes, da própria organização e até mesmo da sua função, colocando-os em situações onde padrões éticos podem ser comprometidos para alcançar os resultados necessários (KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017). A aplicação do código de ética e de punições por violações do mesmo podem ser consideradas iniciativas de controle formais. Em contrapartida, discussões sobre o tema, internalização do código e estabelecimento de um ambiente ético na organização são vistos como controles informais (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013; SCHWEPKER JR; HARTLINE, 2005).

Os códigos de ética serviriam, portanto, como um tipo de contrato entre a organização e seus funcionários e parceiros (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013). No entanto, como um documento isolado teria sua eficiência fragilizada, demandando a construção de um ambiente favorável para sua aplicação, permitindo que os indivíduos sejam constantemente lembrados dos seus pontos vitais (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013; FRITZ *et al.*, 2013; LAU *et al.*, 2017).

#### 4.5 DIMENSÃO 5: ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Esta última dimensão foca na execução das atividades de maneira mais eficiente, visando aumentar não só a produtividade e a satisfação dos clientes, como também construir uma reputação que confira uma vantagem competitiva àquela organização. Os direcionadores, portanto, não poderiam estar mais claramente definidos: “padronização de processos”, “satisfação do cliente” e “vantagem competitiva”.

##### 4.5.1 **Direcionador 5.1: Padronização de processos**

O primeiro direcionador corrobora a importância da padronização de atividades no ambiente de trabalho, independentemente do setor, e os benefícios diretos para a organização. A literatura apresenta uma inesgotável variedade de abordagens para a correlação entre a padronização de processos e a melhoria da efetividade e, em última instância, da qualidade final do produto ou serviço.

Padronização seria o detalhamento das etapas de uma atividade ou processo para sua correta execução, onde o objetivo é reduzir a variabilidade associada à cada tarefa e, desta forma, melhorar a sua efetividade como um todo (AHIRE; DREYFUS, 2015; GILSON et al., 2005; WAKKE; BLIND; VRIES, 2015). A adoção de procedimentos padronizados minimiza a ambiguidade, controla a complexidade, evita erros dispendiosos e garante que as estratégias sejam continuamente seguidas (AHIRE; DREYFUS, 2015; GILSON et al., 2005).

Considerando que a indústria de serviços opera em situações mais dinâmicas e imprevisíveis que a maioria das empresas manufatureiras, e que isto contribui para dificultar a transmissão de ordens diretas para os FLF, o desenvolvimento de processos padronizados para todos os cenários possíveis seria impraticável (SHEEHAN; WALRATH; HOLDEN, 2007; VUKŠIĆ; BACH; POPOVIČ, 2013; WAKKE; BLIND; VRIES, 2015).

Neste contexto, a solução seria orientar os funcionários a seguir um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos para a execução das suas atividades durante os encontros com os clientes. Esta padronização seria primordial para assegurar a qualidade na prestação do serviço, uma vez que os clientes perceberiam que aquele funcionário conhece o que está fazendo e possui as competências requeridas para atender às suas expectativas (GILSON et al., 2005; YANG; LEE; CHENG, 2016). Contrapondo-se a esta abordagem, Ng et al. (2015) acreditam que uma alta formalização teria um impacto negativo na capacidade de improvisar diante de situações inesperadas.

Horák (2015), por sua vez, cita a certificação como uma importante iniciativa na tentativa de contornar a alta variabilidade de atividades. Esta certificação não seria uma etapa única, mas sim um processo pelo qual os funcionários seriam avaliados em diferentes aspectos da função que exercem na organização. O autor ainda sugere que sejam concedidos níveis distintos para demonstrar o grau de maturidade ou preparo dos indivíduos naquela função. A certificação teria validade de alguns anos e, depois deste período, os funcionários teriam que renová-la.

#### **4.5.2 Direcionador 5.2: Satisfação do cliente**

A preocupação da organização com o impacto de suas ações em seus clientes, e da qualidade percebida dos seus produtos e serviços está demonstrada no direcionador “satisfação do cliente”. Inclui, entre outros fatores, aspectos como a preparação dos funcionários que estarão em contato direto com os clientes, a recuperação em casos de falhas na prestação do serviço e a edificação da reputação da organização.

Satisfação de clientes já foi definida sob uma multitude de abordagens, mas, certamente, a mais difundida é a comparação entre as expectativas que o cliente tinha sobre o produto ou

serviço antes de sua aquisição e as percepções resultantes da sua experiência (BLACK; CHILDERS; VINCENT, 2014; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, 1985; SHIN; THAI, 2016; WEEKS, 2015). Esta seria a premissa do termo qualidade de serviços no contexto de prestação de serviços (AKROUSH, 2008; BELL, 2005; KARATEPE; YAVAS; BABAKUS, 2005; WEEKS, 2015). Haensel e Hofman (2017) estabelecem a qualidade de serviços como o antecedente direto da satisfação dos clientes. Um aumento na percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço impacta diretamente seu grau de satisfação, sua percepção de valor e confiança naquela organização (BLACK; CHILDERS; VINCENT, 2014).

O papel exercido pelos clientes durante os encontros com a organização, no contato direto com os prestadores de serviços, por exemplo, tem sido cada vez mais analisado pelo seu potencial tanto de beneficiar sua experiência, como prejudicar os resultados (BOWEN, 2016; GUSTAFSSON, 2009; REVILLA-CAMACHO; VEGA-VÁZQUEZ; COSSÍO-SILVA, 2015; WEEKS, 2015). As consequências das interações entre funcionários e clientes durante a entrega dos serviços resultam em experiências marcantes (FLIESS; DYCK; SCHMELTER, 2014; GILL; KIM; RANAWEERA, 2017) que ditam a percepção da satisfação com aquela organização e as intenções de novas aquisições no futuro (DALAL; SHARMA, 2018; ROY, 2018). Satisfação, portanto, seria um pré-requisito para a fidelização dos clientes (FLIESS; DYCK; SCHMELTER, 2014; STAMENKOV; DIKA, 2016).

Quando ocorre uma falha na prestação do serviço, há uma desconexão entre as expectativas daquele cliente e a realidade. Enquanto alguns podem enxergar apenas um problema a ser corrigido, Reis et al. (2018) interpretam como uma oportunidade para a empresa interagir com seus clientes e restaurar sua satisfação. Durante a recuperação de uma falha no serviço, a demonstração de competências técnicas e emocionais por parte dos FLF influenciará a avaliação daquele encontro e da satisfação dos clientes, direcionando suas atitudes e comportamentos pós aquisição (FERNANDES; MORGADO; RODRIGUES, 2018). Pesquisas sugerem que os clientes ficam frequentemente mais insatisfeitos com a incapacidade de uma empresa em reparar uma falha no serviço do que com a falha inicial, daí a importância de preparar FLF para estes encontros (FERNANDES; MORGADO; RODRIGUES, 2018; REIS; AMORIM; MELÃO, 2018).

Tanto a entrega de serviços de alta qualidade, como a pronta recuperação de uma falha apresentam oportunidades para as empresas demonstrarem seu diferencial, criando não só uma reputação, mas também uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (GANESAN; SRIDHAR, 2016; KARATEPE; DOURI, 2012; KARATEPE; YAVAS; BABAKUS, 2005). A reputação de uma empresa é um bem intangível, ainda que relativamente

estável e de longa duração, representando a percepção dos clientes em relação às ações daquela organização no passado e prospectos futuros quando comparada aos seus concorrentes de mercado (AGARWAL; STACKHOUSE; OSIYEVSKYY, 2018; FRIEDMAN, 2014; GANESAN; SRIDHAR, 2016).

#### 4.5.3 **Direcionador 5.3: Vantagem competitiva**

É neste contexto que o próximo direcionador, “vantagem competitiva”, está inserido. Não há consenso entre os pesquisadores sobre a sua definição. Ao invés disso, a literatura indica diferentes fontes de vantagem competitiva para uma organização, tais como: recursos e capacidades, inovação e criatividade, qualidade, tempo e agilidade na solução de problemas, sucesso na implementação das estratégias, habilidade de adquirir e gerenciar o conhecimento, tecnologia de ponta, cultura organizacional, liberdade organizacional, reputação, conhecimento tácito, capital humano e social, entre muitas outras (GANESAN; SRIDHAR, 2016; SO, 2014).

Para sobreviver ao atual mercado competitivo, é essencial que uma empresa alinhe suas decisões estratégicas às suas prioridades competitivas. Enquanto dominam as pesquisas sobre variáveis de decisões nas organizações, as prioridades competitivas são frequentemente confundidas com as reais forças competitivas de uma empresa frente aos seus competidores, suas capacidades competitivas. Por prioridades entende-se o que uma empresa tem intenção de enfatizar para obter ou manter sua vantagem competitiva. Por outro lado, sua capacidade competitiva traduz-se nos pontos que a empresa já apresenta como mais vantajosos que seus concorrentes, suas forças (THÜRER et al., 2014), sendo dependente da efetiva distribuição de recursos organizacionais (DEN HERTOOG, 2014).

A maioria das abordagens menciona quatro fatores determinantes como capacidades competitivas de uma organização: qualidade, entrega, serviço e custo (CAO et al., 2015; DEN HERTOOG, 2014; MUKHERJEE, 2018; THÜRER et al., 2014). Recentemente, sustentabilidade tem sido mencionada como mais uma destas capacidades (THÜRER et al., 2014), juntamente com inovação, ainda que esta última apareça em menor escala. Segundo Cao et al. (2015), as empresas percebem o ambiente competitivo de maneiras distintas devido à heterogeneidade das suas capacidades competitivas.

Em outra abordagem, a vantagem competitiva seria garantida por estas competências essenciais com base no grau de interface cliente-prestador de serviços e na entrega destes serviços. Segundo Dalal e Sharma (2018), algumas empresas baseiam sua vantagem competitiva no custo e na eficiência, como a rede Wal-Mart; outras desenvolvem suas estratégias focando na customização, como a Dell; outras investem na diferenciação, como a

Apple; enquanto algumas empresas mantêm sua vantagem competitiva graças à criação de experiências positivas para seus clientes, como é o caso do parque temático Universal Studios.

O fortalecimento da vantagem competitiva de uma empresa também é visto como uma consequência natural do foco na satisfação dos clientes e na garantia da sua fidelidade (DALAL; SHARMA, 2018; LI et al., 2015; MCDOUGALL; LEVESQUE, 2000; REVILLA-CAMACHO; VEGA-VÁZQUEZ; COSSÍO-SILVA, 2015). Halvorsrud et al. (2016) e Su et al. (2014) vão além ao afirmar que prover clientes com experiências positivas em relação à qualidade dos produtos e serviços provou ser uma forma sustentável de manter a vantagem competitiva, agregando claros resultados financeiros para as empresas.

Sustentar uma posição de vantagem competitiva exige um alto nível de qualidade e alta consistência no desempenho ao longo do tempo (SU et al., 2014). O caráter específico da combinação entre estratégia e vantagem competitiva, segundo So (2014), impõe a necessidade de mostrar-se adaptável e de possuir a habilidade de conviver com o incerto. Nesta mesma linha de raciocínio, Nilssen et al. (2015) afirmam que uma empresa ganha vantagem competitiva quando se adapta ao ambiente em que está inserida, enquanto Jaakkola et al. (2017) enxergam na inovação a chave para a diferenciação de uma organização perante seus concorrentes.

De acordo com Fu (2015) e Fu et al. (2017), o simples fato de uma organização possuir recursos não é suficiente para explicar o desempenho da mesma. Conforme a teoria das capacidades dinâmicas, é apenas quando estes recursos são geridos efetivamente que as empresas criam valor. Em outras palavras, a vantagem competitiva reside na habilidade de uma empresa de integrar, desenvolver e reconfigurar seus recursos e competências internos e externos (GONZÁLEZ-LOUREIRO; ALONSO; SCHIUMA, 2015; SO, 2014; SU et al., 2014).

Menções à importância do papel desempenhado pelos FLF na manutenção desta vantagem competitiva são frequentes (PHOOSAWAD; FONGSUWAN; TRIMETSOONTORN, 2014; VOON et al., 2014; VYAS, 2019). Os processos de recrutamento, capacitação e as políticas de recompensas são essenciais no estabelecimento de uma cultura organizacional sustentável que, por sua vez, se traduzirá em vantagem competitiva (OSTROM et al., 2010; SHIN; THAI, 2016; VYAS, 2019).

O investimento em uma dinâmica organizacional sustentável e na qualidade dos serviços são fundamentais não só para a satisfação dos clientes, mas também na redução dos custos, no aumento dos lucros e na participação de mercado daquela empresa. Conhecer seus pontos fortes e suas fraquezas permite que as organizações estejam sempre um passo à frente dos seus concorrentes (VOON et al., 2014), com a capacidade de expandir seus limites para tornar difícil a imitação dos competidores (KALAIIGNANAM; VARADARAJAN, 2012).

## 5 ESTUDOS DE CASOS

Este capítulo apresentará em detalhes o caso piloto conduzido no Brasil e os casos realizados na Irlanda. Cabe ressaltar que o intuito não é comparar as realidades encontradas em cada uma das empresas, já que isso poderia implicar em drásticas divergências sócio-econômicas e culturais. Considerando o patamar diferenciado que as empresas visitadas na Europa se encontram em relação ao mercado brasileiro, o objetivo é meramente contrapor as práticas identificadas nas mesmas com as recomendações encontradas na literatura. Somente após essa sistematização é que as boas práticas seriam contrastadas com as iniciativas identificadas no piloto para o estabelecimento de diretrizes exequíveis dentro do cenário brasileiro.

### 5.1 CASO PILOTO

Esta seção apresentará a empresa selecionada para condução do estudo de caso piloto e detalhará o processo de coleta de dados para posterior análise. A empresa selecionada para a execução do piloto será aqui denominada como Empresa A para manter a anonimidade dos seus dados.

A Empresa A pertence ao setor de TIC, atuando no ramo de telefonia fixa e móvel, além de banda larga, dados corporativos e televisão a cabo. Sendo uma das maiores empresas do país, está presente em todos os estados brasileiros e, apesar de empregar um significativo número de funcionários próprios (mais de 10 mil), possui um montante de empregados terceirizados de mais de 100 mil indivíduos. Figurando há alguns anos entre os quinze (15) primeiros colocados no *ranking* de reclamações do PROCON, a Empresa A tornou-se, portanto, elegível para a execução do piloto pela sua complexidade (YIN, 2017) e uma potencial fonte de aprendizado sobre o HPWS orientado à capacitação de FLF.

Conforme mostrado no Quadro 13, cada dimensão do HPWS compreende direcionadores que precisariam ser implementados para a consolidação de uma cultura de capacitação de FLF adequada. O foco da realização dos estudos de casos é evidenciar a existência ou não daquelas diretivas na empresa, entendendo como foram desenvolvidas e quais possíveis obstáculos e facilitadores foram encontrados no processo.

A seguir, serão apresentados, de forma categorizada, os diagnósticos de cada dimensão do HPWS e seus direcionadores a partir das visitas à Empresa A:

- **Competências do indivíduo**

A Empresa A trata esta primeira dimensão e, conseqüentemente, seus quatro direcionadores de forma bem estruturada, com programas de desenvolvimento de competências para todos os funcionários (VYAS, 2019), tanto as capacitações consideradas gerais, quanto iniciativas específicas para determinadas áreas e funções, incluindo funcionários terceirizados (GAZLEY; SIMMONDS, 2018). De acordo com o RH, dentre as áreas mais demandantes, destaca-se o setor de operações de campo, mais um motivo para a seleção desta área como foco do caso piloto.

Apesar de contratar empresas provedoras de treinamentos nas mais diversas áreas do conhecimento, a Empresa A possui um centro de capacitação (CHENG; WALDENBERGER, 2013; KUMAR; KUMAR, 2013b) em um prédio dedicado para tal na cidade da sua matriz, além de centros menores nas filiais das demais capitais dos estados brasileiros. Todos estes centros seguem padrões estabelecidos de infraestrutura e acessibilidade. A empresa dispõe de laboratórios nestes locais para certificar o conhecimento dos seus FLF. Os laboratórios são equipados com centrais de redes, computadores, cabeamento subterrâneo e externo, além de todo ferramental e materiais necessários para a execução das atividades rotineiras destes profissionais.

A certificação (HORÁK, 2015; SILLANPÄÄ et al., 2016) é reconhecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Exames teóricos e práticos são conduzidos por profissionais especializados contratados de empresas terceiras, que avaliam não apenas o conhecimento de ferramentas e conceitos essenciais para a execução das tarefas, mas também a postura, o comportamento e a proatividade destes FLF. Durante as avaliações eles são submetidos a situações inesperadas para que seu potencial de improviso seja analisado, bem como suas reações frente às interações com o público diverso, o que é alcançado ao variar o gênero, idade e atitude dos examinadores.

É importante destacar que as competências tácitas (JIN-FENG et al., 2017; PÉREZ-LUÑO; ALEGRE; VALLE-CABRERA, 2019) e de autogestão (URTASUN; NÚÑEZ, 2012) dos técnicos de campo também são avaliadas neste processo. A necessidade de iniciativas pontuais para potencializá-las é mapeada, e ações de incentivo ao compartilhamento do conhecimento são, eventualmente, colocadas em prática.

Em contrapartida, os funcionários da Empresa A responsáveis pelo gerenciamento da EPSR 1 relataram dificuldades na solicitação de treinamentos fora da programação usual da empresa, ou mesmo a atualização do conteúdo de alguns deles. Existem canais estabelecidos de comunicação entre o RH e a diretoria de Operações de Campo, contudo, além da burocracia

exigida e a alta hierarquização do processo de solitação, há o problema de falta de investimento em novos treinamentos.

Em termos de desempenho adaptativo, o foco do exame prático do processo de certificação prepara os indivíduos para transpor ou conciliar adversidades, exigindo a habilidade de tomar decisões (KIPMILLER et al., 2019; MASCIU; FATIMA, 2018) e resolver problemas durante a execução do serviço (JAVED et al., 2017; MARQUES-QUINTEIRO et al., 2019), incitando iniciativas inovadoras quando necessário (AMABILE; PRATT, 2016; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; RUDD, 2016; SONY; MEKOTH, 2016; TONGCHAIPRASIT; ARIYABUDDHIPHONGS, 2016). Naturalmente, erros podem ser cometidos durante o processo, por isso a iniciativa de certificação da Empresa A contempla uma etapa de *feedback* nas ocasiões em que os funcionários não são aprovados no exame. Eles são comunicados não apenas sobre o que erraram, mas também sobre qual atitude ou procedimento era esperado deles em cada cenário simulado, permitindo que aprendam com os próprios erros e estejam prontos para refazer o exame em até 30 dias.

Todavia, alguns técnicos pontuaram que, muitas vezes, eles não dispõem de tempo para se prepararem para os exames, ou não alcançaram uma experiência mínima em campo para apresentar o comportamento necessário com as atividades. De acordo com os supervisores, como a certificação é uma exigência contratual da Empresa A para as EPSR, passível de multa, esta etapa acaba sendo apressada, resultando em um número alto de reprovações nas primeiras tentativas.

- **Capital Humano e Social**

Durante a visita foi possível evidenciar alguns dos investimentos que a Empresa A faz no seu capital humano, influenciando o modo como seus funcionários enxergam o ambiente ao redor e moldam suas atitudes frente aos clientes (HUR; MOON; RHEE, 2016; NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Um primeiro exemplo seriam as reuniões matinais de alinhamento das equipes de FLF com seus supervisores, que ocorrem diariamente antes do início das atividades programadas. Elas ratificam a importância dada à comunicação e ao trabalho em equipe nos processos organizacionais.

Nenhuma menção explícita foi feita aos conceitos de LMX (CARNEVALE; HUANG; PATERSON, 2019; JAVED; KHAN; QURATULAIN, 2018; JAWAHAR; SCHREURS; MOHAMMED, 2018; NANDEDKAR; BROWN, 2018), e, quando questionados, os entrevistados não se mostraram familiarizados com o conceito. No entanto, relataram a existência de uma estrutura informal bem estabelecida de interações entre supervisores e



técnicos. Apesar disso, descreveram a estrutura de comunicação (MAVUNGA, 2014a) em outros níveis hierárquicos como engessada e burocrática, com exceção das interações entre gestores da Empresa A e seus pares funcionais na EPSR 1.

Por meio dos seus programas de capacitação, a Empresa A expressou a prioridade conferida ao desenvolvimento de competências técnicas dos seus prestadores de serviços e, complementarmente, a existência de algumas iniciativas para a componente comportamental deles, como o treinamento anual de ética. Contudo, supervisores e técnicos afirmaram que pouca atenção é dada ao desempenho do fator humano (THARIKH; YING; SAAD, 2016), e as políticas de premiações são exceções na organização (AL-SADA; AL-ESMAEL; FAISAL, 2017; CHINOMONA; MOFOKENG, 2014; SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016), principalmente em relação aos funcionários terceirizados. Com o reconhecimento da certificação pelo MTE, muitos técnicos usam a Empresa A e suas EPSR para alavancar a busca por melhores salários e condições de trabalho na concorrência. Conforme relatos dos técnicos entrevistados, há dificuldade até na liberação para capacitação obrigatória dentro da jornada de trabalho, ou mesmo para o agendamento dos exames de certificação.

Em termos de desenvolvimento da autoeficácia dos FLF (KIRRANE et al., 2016), há um controle de indicadores individuais relacionados à produção mensal de cada funcionário, tais como número de ordens de serviços (OS) executadas, número de chamadas repetidas, reabertura de OS, entre outras. Segundo os próprios gestores, eles ainda são bem superficiais e não retratam fielmente o rendimento deles, tanto em termos positivos quanto negativos. Somente os supervisores e os gestores têm acesso a estes números, não permitindo que os próprios funcionários acompanhem e avaliem seu desempenho (AL-SADA; AL-ESMAEL; FAISAL, 2017). Além disso, eles apontaram a falta de processos de reconhecimento e bonificação associados à produtividade (CHINOMONA; MOFOKENG, 2014; SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016).

Independentemente das iniciativas de capacitação técnicas e comportamentais colocadas em prática, observa-se um baixo nível de satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, de comprometimento deles com a Empresa A (DARVISHMOTTEVALI; ARASLI; KILIC, 2017; EDGAR; GEARE; ZHANG, 2017; THARIKH; YING; SAAD, 2016). Os relatos externam a impressão de que, apesar do discurso da Empresa A de que todos eles são parte de um mesmo time, não é dessa maneira que eles se enxergam. Segundo os entrevistados, seus papéis são vistos como os de meros coadjuvantes de algo maior. Diante deste cenário de ausência de incentivos concretos e de planos de carreiras factíveis, a retenção de bons funcionários torna-se problemática e dificilmente acontece.

- **Programa de capacitação**

A preocupação da Empresa A em alinhar seus processos internos e o planejamento de uma capacitação abrangente (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; PANDA; MISHRA, 2018; SHYAN; LIN, 2013; VYAS, 2019) foi corroborada pelo conjunto de iniciativas já descrito anteriormente. A Empresa A também está implantando um projeto nacional de identificação das deficiências técnicas e comportamentais dos FLF para prosseguir com o nivelamento do conhecimento (FERREIRA; ABBAD, 2013; LAM; HUO; CHEN, 2018; SULEIMENOVA; KARAMALAYEVA, 2018), denominado internamente como “novo modelo de capacitação”. O desenvolvimento de uma das frentes do projeto, chamada prova de nivelamento, visa adequar o conhecimento requerido em cada posição de trabalho, atende integralmente o primeiro direcionador desta dimensão.

O objetivo da prova de nivelamento é traçar o perfil dos colaboradores, reconhecendo especialistas nas habilidades críticas ao negócio da Empresa A. Aqueles que comprovarem domínio em determinadas áreas do conhecimento serão dispensados da capacitação integral naquele assunto, ficando elegíveis para algum reforço ou atualização que os examinadores julgarem pertinente. O intuito é que possam focar em desenvolver outras habilidades que ainda não possuam.

Os esforços da Empresa A apresentados até aqui declaram a prioridade dada à gestão da infraestrutura de capacitação, buscando prover todas as condições favoráveis à sua realização. O projeto do novo modelo de capacitação mostra a consciência organizacional de investir em processos significativos de desenvolvimento (DHAR, 2015; GIL; MATAVELI, 2016; KADIRESAN et al., 2017; POUSA; MATHIEU; TRÉPANIER, 2017; VAN HOOTEGEM et al., 2018; VYAS, 2019).

Restam muitas barreiras a serem superadas para a consolidação deste direcionador e, conseqüentemente, diversas oportunidades de melhorias. Dentre as dificuldades encontradas pela Empresa A está a inclusão da certificação de outras funções do setor de operações, além dos técnicos de telefonia fixa e banda larga. No momento da visita, eles eram os únicos a realizarem a prova de nivelamento. O planejamento não incluía nenhuma outra função a curto e médio prazo.

Além disso, os gestores afirmaram que a Empresa A ainda estava debatendo com as três EPSR sobre formas eficientes de avaliar os efeitos pós-nivelamento, como melhoria da produtividade, aumento da satisfação dos clientes e dos próprios técnicos. O único resultado concreto divulgado durante a visita foi a diminuição das reaberturas de chamadas de reparos,

considerado um grande avanço pelos gestores e supervisores, indicando que os técnicos estavam sendo mais efetivos na execução das suas tarefas.

Em termos de realização da capacitação, a Empresa A oferta diferentes métodos de capacitação (EBY et al., 2017) dependendo do público alvo, variando desde plataformas *online* de ensino à distância, até cursos presenciais que podem ser realizados no seu próprio centro de treinamento ou na estrutura de terceiros (BALISI, 2014; JACOBS; JASEEM BU-RAHMAH, 2012; NAILUL; ABG; SHEUE, 2015). Contudo, a oferta para os técnicos de campo restringe-se a cursos presenciais.

Segundo o RH, a própria empresa desenvolveu o material didático utilizado na formação técnica dos profissionais de campo há mais de 15 anos. Uma equipe formada por especialistas e consultores, próprios e terceirizados, compilou 88 horas de treinamento para técnicos em telefonia fixa e 272 horas para banda larga. Gestores do processo de capacitação da Empresa A e seus pares nas EPSR avaliam este material como completo e abrangente, apesar de problemático devido à sua carga horária. Eles alegam que a dificuldade está na liberação dos profissionais das suas atividades diárias, uma vez que o número de técnicos disponíveis em campo é crítico.

Outro ponto crítico é a característica do público alvo (CHENG; WALDENBERGER, 2013; MATSUO, 2015) destes treinamentos em termos de escolaridade. Longas permanências em sala de aula já apresentam, por si só, um desafio em qualquer planejamento de capacitação, mesmo quando são direcionados a indivíduos com nível elevado de escolaridade. Presumidamente, estes indivíduos estariam mais aclimatados a ambientes formais de capacitação por longos períodos, o que não acontece com o público alvo do estudo de caso. Segundo a EPSR 1, apesar da exigência para técnicos de telefonia fixa ser apenas até o ensino fundamental, estendendo-se até o ensino médio para técnicos de banda larga, os funcionários encontram grande dificuldade em comprovar sua escolaridade. Em outras palavras, suas aspirações de carreira e desenvolvimento não envolvem, na maioria dos casos, o avanço no nível de escolaridade, tornando-os um público ainda mais avesso a qualquer sugestão de retorno à sala de aula.

Estes fatores levaram à necessidade de revisar e atualizar o material didático existente, buscando não só um conteúdo mais enxuto, como também a adequação da abordagem didática. A Empresa A contratou uma consultoria em desenvolvimento de materiais didáticos e a colocou em contato direto com uma equipe de especialistas internos para supervisionarem a atualização. Com representantes de todas as regiões de atuação da empresa, eles ficaram responsáveis por elencar todos os processos que os FLF deveriam seguir durante a execução dos serviços e

quaisquer outras particularidades relevantes para a capacitação. No momento da visita, o material encontrava-se em fase de testes, mas já tinha sido apresentado aos especialistas com um formato modular e uma redução significativa na carga horária.

O departamento de RH é responsável pela seleção dos instrutores ou facilitadores (KIM; ROH, 2018) para o público geral da empresa, e o processo de contratação é bem consolidado. No entanto, em relação aos técnicos de campo, a Empresa A não pode utilizar seu centro de treinamentos para capacitar os técnicos das EPSR, já que isso configuraria vínculo empregatício por serem funcionários terceirizados. Há um processo de homologação de instituições e, conseqüentemente, instrutores, para que se tornem habilitados a utilizar o material fornecido pela Empresa A. O objetivo é padronizar o conteúdo e a infraestrutura adequada à transferência do conhecimento nestas escolas.

Ainda segundo os gestores envolvidos neste “novo modelo de capacitação”, apesar de toda estrutura estabelecida para a realização da capacitação, nota-se a inexistência de ofertas de cursos à distância para técnicos, diferentemente das inúmeras oportunidades de capacitação oferecidas aos funcionários próprios da Empresa A. Casos de extrema dificuldade de acesso, como os técnicos atuantes em áreas ribeirinhas ou florestais na região norte do país, poderiam ser solucionados caso a capacitação passasse a ser configurada para contemplar locais remotos.

Por constituírem uma obrigação contratual imposta pela Empresa A às EPSR, o discurso dos FLF durante as entrevistas parecia refletir esta compulsoriedade. Eles mencionaram que não se sentiam propriamente incentivados e motivados em relação às iniciativas de capacitação e certificação, mas sim direcionados a prosseguir com algo que seus superiores haviam ordenado. Os próprios supervisores e gestores da EPSR 1 não manifestavam sua crença na ideologia da capacitação como um bem maior, e se limitavam a repetir que estavam atendendo às especificações do contrato.

Em termos de avaliação da capacitação (BALISI, 2014; GHOSH et al., 2012), a Empresa A investiga esporadicamente as reações dos colaboradores (BALISI, 2014; LATIF, 2012; MUMFORD et al., 2008) diretamente envolvidos com as iniciativas em funcionamento, independentemente desta postura descomprometida apresentada pelos FLF. Infelizmente, devido ao risco de estabelecer vínculo empregatício, este levantamento fica restrito aos supervisores dos técnicos de campo. Nenhuma ferramenta ou estrutura mais consolidada para captação de impressões sobre a capacitação foi evidenciada durante a visita.

Nesta mesma linha de raciocínio, não foi possível verificar nenhuma ferramenta formal de avaliação do retorno sobre o investimento em capacitação de FLF por parte da Empresa A. Pelos dados coletados durante a visita, a reestruturação da capacitação dos técnicos de campo,

com o desenvolvimento da prova de nivelamento e do novo material didático, rendeu um substancial aumento na produtividade. A quantidade de reaberturas de chamados de instalações e manutenções, que ocorrem devido a algum erro ou problema na execução da tarefa, reduziu significativamente. Como consequência, os indicadores apontam uma sutil diminuição nas reclamações de clientes junto aos órgãos reguladores.

Apesar de não constituir uma validação direta da transferência de conhecimentos aos técnicos, estes dados indicam que a capacitação já está surtindo efeito nos resultados financeiros da Empresa A. É importante ressaltar que há um custo fixo associado a cada visita de um técnico em campo, além dos custos variáveis com materiais (fiação, aparelhos) e ferramental, principalmente nos casos de mau uso destes. Portanto, os gestores mencionaram que falta executar uma análise quantitativa dos ganhos que a capacitação está trazendo à empresa por meio da redução dos custos mencionados.

- **Capital Organizacional**

A Empresa A exibiu um nível embrionário na aplicação dos dois direcionadores desta dimensão. O novo modelo de capacitação sendo implantado na Empresa A, contudo, ainda não abrange uma política de reconhecimento por bom desempenho, não contemplando aumentos salariais, concessão de bônus ou recompensas (GIL; MATAVELI, 2016; PIARALAL et al., 2016). Os gestores do setor de operações relataram que este ponto já estava sendo discutido em detalhes com os departamentos de RH e financeiro, mas que nenhuma iniciativa concreta estava prevista em curto prazo.

Paralelamente, foi citada uma frente de projeto com o objetivo de reestruturar o plano de carreira desses FLF (GIL; MATAVELI, 2016; POUSA; MATHIEU; TRÉPANIER, 2017; SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016). A meta é deixar a transição entre as posições de trabalho mais fluida, adotando métricas coerentes na promoção de funcionários para níveis superiores na hierarquia. No entanto, até o momento da visita nenhuma ação concreta havia sido colocada em prática, e a Empresa A ainda elencava a perda de funcionários capacitados para a concorrência como um dos seus maiores problemas.

Anualmente, a Empresa A ministra um curso de qualidade no atendimento de caráter obrigatório que, por abordar ética no ambiente trabalho (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013; KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017), se encaixaria nas ações de fomento ao empoderamento e a moralidade dos funcionários. Ainda assim, não foram relatadas iniciativas estabelecidas para o reconhecimento dos funcionários que se destacam.

- **Estratégia competitiva**

A natureza indispensável dos serviços prestados pelas empresas de telecomunicações e a fragilidade com que a percepção da qualidade pode ser afetada durante o contato com o cliente (BLACK; CHILDERS; VINCENT, 2014; YANG; LEE; CHENG, 2016) são algumas das causas deste setor figurar em posições de destaque nas reclamações junto aos órgãos reguladores. Conforme descrito anteriormente, a Empresa A tem figurado há alguns anos dentre os campeões de reclamação, ou seja, a satisfação do cliente (BLACK; CHILDERS; VINCENT, 2014; SHIN; THAI, 2016; WEEKS, 2015), neste caso, é no mínimo questionável. O que se verificou durante a visita é o monitoramento de indicadores obrigatórios dos órgãos reguladores e a implantação de soluções rápidas e nada sustentáveis para atender metas e evitar multas. Ainda assim, evidenciou-se o reconhecimento deste problema na organização e a intenção em reverter o cenário por meio de uma capacitação mais focada nas necessidades de cada técnico, o meio mais rápido e eficiente de atingir o cliente.

Apesar dos processos ligados às atividades executadas em campo serem formalizados, e de haver uma área dedicada à gestão de processos (AHIRE; DREYFUS, 2015; WAKKE; BLIND; VRIES, 2015; YANG; LEE; CHENG, 2016) na Empresa A, os entrevistados mencionaram uma deficiência na atualização dos mesmos. Funcionários, supervisores e gestores relatam que muitos destes processos funcionam na teoria, mas não são exequíveis em campo, além de não contemplarem as particularidades das diferentes regiões do país. As atividades perdem efetividade devido à inadequação de material, ferramentas e pessoas, e os custos se elevam de forma contundente. No final, a reputação da empresa é prejudicada e ela perde clientes para a concorrência (AGARWAL; STACKHOUSE; OSIYEVSKYY, 2018; FRIEDMAN, 2014; GANESAN; SRIDHAR, 2016).

Conforme citado anteriormente, o projeto “novo modelo de capacitação” em andamento na Empresa A busca identificar deficiências técnicas e comportamentais dos funcionários para garantir o nivelamento do conhecimento. Dentre os objetivos desta iniciativa, estão as buscas pelo aumento na produtividade, o que levaria a um crescimento econômico sustentável (SU et al., 2014; VOON et al., 2014) e, conseqüentemente, pela satisfação das partes interessadas na alta administração.

Uma dificuldade natural do aspecto estratégico da capacitação é a mensuração deste crescimento, considerando-se a quantidade e a diversidade das variáveis envolvidas no processo. O projeto em implantação contempla uma frente dedicada ao controle de indicadores das operações de campo, incluindo a manutenção dos índices já existentes e a criação de outros mais adequados. No entanto, além dos obstáculos já esperados de um controle desta natureza,

os gestores citaram a complexidade do esforço de unificar as bases de dados de uma empresa do porte da Empresa A como um potencial risco ao sucesso do projeto.

O Quadro 14 compila as principais informações evidenciadas durante a execução do caso piloto na Empresa A. Encontram-se apresentados, de maneira resumida, os pontos positivos, ou boas práticas, e as dificuldades relatadas durante implementação das dimensões e direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF.

Quadro 14 - Pontos positivos e dificuldades da Empresa A evidenciados em relação às dimensões e direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF

(continua)

<i>HPWS orientado à capacitação de FLF</i>		<i>Estudo de caso - Empresa A</i>		
<i>Dimensões</i>	<i>Direcionadores</i>	<i>Evidência (Sim/Não)</i>	<i>Boas práticas</i>	<i>Dificuldades</i>
<i>1- Competências do indivíduo</i>	<i>1.1. Competências gerais e específicas</i>	<i>Sim</i>	<i>Centro de treinamento próprio; Laboratórios para exames práticos; Programa de certificação de funcionários; Reconhecimento do MTE ; Segunda chance no exame prático;</i>	<i>Falta de flexibilidade para solicitar treinamentos novos; Burocracia na solicitação de treinamentos; Falta de investimento em treinamentos; Falta de experiência mínima em campo; Falta de tempo para se preparar para os exames;</i>
	<i>1.2. Conhecimento tácito</i>	<i>Sim</i>		
	<i>1.3. Desempenho adaptativo</i>	<i>Sim</i>		
	<i>1.4. Criatividade</i>	<i>Não</i>		
<i>2- Capital Humano e Social</i>	<i>2.1. Comunicação</i>	<i>Sim</i>	<i>Reuniões matinais de alinhamento; Treinamento anual em tema relevante para a Empresa; Programas de capacitação e certificação bem estruturados;</i>	<i>Estrutura informal de comunicação; Comunicação restrita em outros níveis; Acesso restrito à indicadores superficiais; Ausência de processos de reconhecimento; Dificuldade na liberação para capacitação; Ausência de planos de carreiras; Perda de funcionários para concorrência;</i>
	<i>2.2. Satisfação dos funcionários</i>	<i>Não</i>		

Quadro 14 - Pontos positivos e dificuldades da Empresa A evidenciados em relação às dimensões e direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF (conclusão)

<i>HPWS orientado à capacitação de FLF</i>		<i>Estudo de caso - Empresa A</i>		
<i>Dimensões</i>	<i>Direcionadores</i>	<i>Evidência (Sim/Não)</i>	<i>Boas práticas</i>	<i>Dificuldades</i>
<i>3- Programa de capacitação</i>	<i>3.1. Concepção da capacitação</i>	<i>Sim</i>	<i>Prova de Nivelamento; Laboratórios e centros de treinamentos; Material didático próprio; Homologação de escolas e instrutores; Capacitação padronizada;</i>	<i>Falta incluir outras funções; Dificuldade em avaliar resultados pós-capacitação; Público avesso à sala de aula; Resistência dos gestores em liberar técnicos; Inexistência de cursos à distância para técnicos; Capacitação como obrigação contratual; Falta de ferramentas formais de avaliação das reações; Dificuldade em quantificar melhorias;</i>
	<i>3.2. Realização da capacitação</i>	<i>Sim</i>		
	<i>3.3. Avaliação da capacitação</i>	<i>Não</i>		
<i>4- Capital Organizacional</i>	<i>4.1. Reconhecimento integrado</i>	<i>Não</i>	<i>Análises incipientes da transferência do conhecimento; Discussão sobre políticas de reconhecimento; Discussão sobre planos de carreiras; Treinamentos anuais de ética; Treinamento anual em tema relevante para a Empresa;</i>	<i>Ausência de ferramentas de análise; Ausência de processos de reconhecimento; Ausência de planos de carreiras; Ausência de códigos de conduta formais;</i>
	<i>4.2. Ética no ambiente de trabalho</i>	<i>Sim</i>		
<i>5- Estratégia competitiva</i>	<i>5.1. Padronização de processos</i>	<i>Sim</i>	<i>Projeto "Novo Modelo de Capacitação";</i>	<i>Controle superficial de indicadores; Ausência de ações sustentáveis; Deficiência na atualização de processos; Dificuldade em quantificar melhorias; Complexidade na unificação dos indicadores;</i>
	<i>5.2. Satisfação do cliente</i>	<i>Sim</i>		
	<i>5.3. Vantagem competitiva</i>	<i>Sim</i>		

Fonte: Produção da própria autora



## 5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS INTERNACIONAIS

Nesta seção, as quatro empresas internacionais previamente apresentadas no método de pesquisa serão analisadas com base nas cinco dimensões do HPWS orientado à capacitação de FLF. As informações coletadas pertinentes a cada uma das dimensões, ou, mais especificamente, aos seus direcionadores, serão aqui analisadas de maneira cruzada para permitirem a identificação de melhores práticas e potenciais dificuldades. Estas boas práticas serão examinadas à luz da literatura para, posteriormente, servirem como base para a composição das diretrizes para um HPWS orientado à capacitação de FLF.

Nas próximas subseções encontram-se detalhadas cada dimensão e seus respectivos direcionadores. Na condução de uma análise cruzada de múltiplos casos, conforme exposto em Yin (2017), não são recomendados capítulos ou seções separados para os casos individuais, mas sim um relatório descritivo lidando com tópicos explanatórios. O foco deve estar nas questões mais relevantes identificadas durante as visitas, e as informações pertinentes dos casos individuais devem ser distribuídas ao longo do relatório.

### 5.2.1 Dimensão 1: Competências do indivíduo

Conforme descrito no referencial teórico deste estudo, a primeira dimensão aborda o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (COHEN, 2015; FU, 2013; MONKS et al., 2016) até então desconhecidas pelos indivíduos, ou o aperfeiçoamento de competências relevantes para o contexto organizacional ao qual pertencem. Os próximos quadros apresentarão as principais iniciativas identificadas nas empresas estudadas para seus quatro direcionadores: “competências gerais e específicas”, “conhecimento tácito”, “desempenho adaptativo” e “criatividade”.

As boas práticas relacionadas ao primeiro direcionador encontram-se no Quadro 15. Dentro do escopo do primeiro direcionador, as quatro empresas apresentaram plataformas de capacitação bem estruturadas e capazes de atender às demandas de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus funcionários (BLUESTONE et al., 2013; CHATZOGLOU et al., 2009; JACKSON; STONEMAN, 2013). Seguindo a proposta de Eby et al. (2017), todas as empresas estudadas disponibilizam formas variadas de acesso às iniciativas de capacitação, o que inclui diferentes meios para acessar suas plataformas, como *desktop*, *tablet* e celular.

Quadro 15 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Competências gerais e específicas”

1.1 - Competências gerais e específicas	<p><i>EMPRESA B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de nivelamento do conhecimento: capacitação introdutória para novos funcionários</li> <li>• Sistema de gestão da capacitação corporativa: plataforma para realização da capacitação</li> <li>• Capacitação disponível para funcionários de forma contínua</li> <li>• Iniciativas híbridas de capacitação: combinação entre métodos on-the-job (OTJ) e web</li> <li>• Certificação profissional: iniciativas de capacitação e suporte focadas na certificação técnica dos FLF</li> <li>• Centro de formação próprio: formação de diretores e customização de currículos</li> </ul>
	<p><i>EMPRESA C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de capacitação: centralização de todas as iniciativas de desenvolvimento em uma única interface web</li> <li>• Empresa contratada exclusivamente para criação e atualização de conteúdo</li> <li>• Recursos Humanos nas nuvens: todas as funções de RH disponíveis via plataforma web, incluindo o acompanhamento da capacitação e o mapeamento de futuras necessidades</li> <li>• Conceito de RH enxuto: número reduzido de funcionários atuando apenas como suporte nas buscas dentro da plataforma ou nas solicitações de novas soluções</li> <li>• Participação em hackathons: eventos de colaboração em massa</li> </ul>
	<p><i>EMPRESA D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de perfil dos funcionários e análise das necessidades de capacitação</li> <li>• Centro próprio para avaliação e desenvolvimento dos funcionários</li> <li>• Aprendizado ao seu alcance: plataforma de capacitação disponível em diferentes interfaces para os funcionários (mobile, tablet, desktop)</li> <li>• Iniciativas de incentivo à participação em eventos de compartilhamento do conhecimento: hackathons</li> <li>• Certificação de funcionários: cultura de valorização das certificações técnicas cabíveis</li> </ul>
	<p><i>EMPRESA E</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura corporativa de valorização do aprendizado contínuo durante toda a vida</li> <li>• Tradição na participação de eventos de colaboração em massa (hackathons) para impulsionar a inovação</li> <li>• Iniciativas de brainstorming no formato de conversas informais para desenvolver habilidades e construir experiências</li> <li>• Plataforma de desenvolvimento individual: funcionários têm autonomia para configurar seu plano de desenvolvimento e a empresa apenas incentiva a busca pela evolução individual através do estabelecimento de algumas metas</li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

A empresa C, por exemplo, possui uma plataforma altamente abrangente, contemplando não só as iniciativas de capacitação, mas todas as principais funções do departamento de RH. De forma análoga, a empresa E apresenta soluções tecnológicas e automatizadas para a interação dos funcionários com o RH, conforme sugerido por Jyoti e Rani (2017).

Apenas uma empresa evidenciou o foco em uma capacitação voltada para as necessidades de cada indivíduo (empresa D) com iniciativas bem estruturadas de identificação do perfil dos FLF e avaliação das suas necessidades de treinamento (FERREIRA; ABBAD, 2013; LAM; HUO; CHEN, 2018; MENGUC et al., 2016; PANDA; MISHRA, 2018). Com um formato mais

impessoal, a empresa B também demonstrou uma preocupação, ainda que incipiente, em relação ao nível de conhecimento dos seus FLF ao colocar em prática um programa de 7 semanas de nivelamento para novos funcionários (BAGGA; KHANNA, 2014a; CHIDAMBARAM; RAMACHANDRAN; THEVAR, 2013; VYAS, 2019).

Com exceção de apenas uma empresa, evidenciou-se a utilização de centros próprios dedicados inteiramente para a capacitação dos indivíduos, incluindo desde a criação de conteúdo até a customização dos currículos e adequação das atividades e avaliações (CHENG; WALDENBERGER, 2013; KUMAR; KUMAR, 2013a). Apesar da iniciativa aparentemente informal e superficial da empresa E neste sentido, uma cultura de aprendizagem ao longo da vida é preconizada a todo momento internamente.

Outra importante iniciativa observada em duas empresas é a certificação do conhecimento dos FLF (SILLANPÄÄ et al., 2016), que, segundo Horák (2015), constitui uma importante ferramenta para contornar a alta variabilidade das atividades e garantir a qualidade na execução dos serviços. Contudo, no contexto da empresa D essa certificação ainda representa uma ação mais pontual, pois ainda é direcionada apenas para determinados públicos.

Por fim, a participação em eventos de colaboração em massa, os chamados “*hackathons*” (JONES; SEMEL; LE, 2015; MCGOWAN, 2016), torna-se uma prática cada vez mais comum para estimular a aquisição e a troca de conhecimento (KIENZLER; FONTANESI, 2017). Dentre as empresas estudadas, as empresas C, D e E promovem a participação nestes eventos como uma ferramenta estratégica na busca pela inovação na solução de problemas.

Os resultados do direcionador “Conhecimento tácito” serão elencados no Quadro 16. Todas as empresas visitadas promovem o compartilhamento do conhecimento tácito com iniciativas de diferentes graus de intensidade e níveis de estruturação. O programa internacional de intercâmbio mantido pela empresa B, de maneira análoga ao realizado nos Fab Labs em Maravilhas e Martins (2019), merece destaque por incentivar seus FLF a levarem seu conhecimento para outros casos, ao mesmo tempo que é esperado que eles tragam novas ideias e conhecimentos para sua realidade.

A existência de ferramentas para a transferência do conhecimento foi verificada em três empresas, sendo que a empresa D é a única que mantém uma plataforma formalmente dedicada ao compartilhamento do conhecimento entre funcionários, conforme sugerido por Jin-Feng et al. (2017). A empresa C estimula a cultura do *cloud computing*, onde todo conhecimento e novas experiências são disponibilizados na nuvem para futuras consultas de funcionários interessados, enquanto a empresa E exige a atualização constante de documentos e processos pertinentes. Apesar das dificuldades mencionadas por Olaisen e Revang (2018) na conversão

do conhecimento tácito em formas explícitas de conhecimento dentro das organizações, observou-se uma busca incessante por maneiras alternativas de garantir o compartilhamento deste conhecimento (PÉREZ-LUÑO; ALEGRE; VALLE-CABRERA, 2019) nas empresas visitadas.

Quadro 16 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Conhecimento tácito”

<i>1.2 – Conhecimento tácito</i>	<p><i>EMPRESA B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intercâmbio do conhecimento corporativo: programa com duração de 6 meses a 2 anos nos quais funcionários podem exercer suas funções nas demais filiais ao redor do mundo</i></li> <li>• <i>Incentivo ao compartilhamento do conhecimento sobre outros casos e clientes</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura de cloud computing: tudo é disponibilizado na nuvem para futuras consultas</i></li> <li>• <i>Identificação de funcionários chave para disseminação de conhecimento</i></li> <li>• <i>Participação em hackathons: eventos de colaboração em massa</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plataformas dedicadas à transferência e ao compartilhamento do conhecimento</i></li> <li>• <i>Ambientes criativos: estabelecimento de espaços seguros e propícios para a troca de ideias e melhores práticas do mercado entre profissionais da área</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA E</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conhecimento atualizado: atualização constante e contínua de todos os processos e aprendizados para permitir o seu compartilhamento</i></li> <li>• <i>Empoderamento de talentos: valorização dos indivíduos para promover a auto-confiança e, conseqüentemente, a troca de informações entre eles</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Dentre as outras iniciativas identificadas está a filosofia de empoderamento de talentos praticada por três empresas estudadas. Neste contexto, destacam-se os “defensores da mudança” (do inglês “*change champions*”) da empresa C, que reconhece funcionários naturalmente influentes no universo corporativo (MOSTAFA; KLEPPER, 2018), e os ambientes criativos da empresa D (MARAVILHAS; MARTINS, 2019).

O Quadro 17 elenca as boas práticas referentes ao direcionador “Desempenho adaptativo”. Os benefícios da troca de experiências no momento de lidar com situações inesperadas (MARQUES-QUINTEIRO et al., 2019), adequando-se ao cenário apresentado (KIPFMILLER et al., 2019) e aprendendo a lidar com o erro (GARDNER et al., 2015) são reconhecidos pelas quatro empresas, que se utilizam de diferentes iniciativas para estimular este comportamento em seus funcionários (MASCIO; FATIMA, 2018). O programa internacional de intercâmbio mantido pela empresa B, apesar de não ter como objetivo explícito o desempenho adaptativo, merece ser mencionado novamente pelo seu potencial nesse âmbito.

O mapeamento do perfil ideal para cada função (HARRIS; FLEMING, 2017; SOK et al., 2018), garantindo a presença estratégica de indivíduos capazes em posições onde situações

inesperadas têm a maior probabilidade de ocorrer (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2015), foi evidenciado em duas empresas (B e D).

Quadro 17 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Desempenho adaptativo”

1.3 – Desempenho adaptativo	<i>EMPRESA B</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intercâmbio do conhecimento corporativo: programa com duração de 6 meses a 2 anos onde funcionários podem exercer suas funções nas demais filiais ao redor do mundo</i></li> <li>• <i>Políticas e processos detalhados: potenciais situações mapeadas e divulgadas</i></li> <li>• <i>Perfil do funcionário: pessoas certas nos lugares certos</i></li> </ul>
	<i>EMPRESA C</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Foco nas mudanças do mercado: atenção aos detalhes mais sutis e uma postura aberta para novas soluções que permitam antecipar as necessidades dos clientes</i></li> </ul>
	<i>EMPRESA D</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mapeamento de perfil: pessoas certas nas funções certas</i></li> </ul>
	<i>EMPRESA E</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empoderamento de talentos: valorização dos indivíduos e promoção da autonomia na tomada de decisão</i></li> <li>• <i>Foco nas pessoas: atenção às necessidades de colaboradores e clientes</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Por outro lado, as empresas C e E mostraram-se atentas às mudanças e necessidades do mercado, bem como dos seus clientes, a fim de adaptarem e adequarem a formação dos seus funcionários, de forma similar à abordagem de recuperação do serviço exposta por Albrecht et al. (2019) e Costers et al. (2019). A empresa C orgulha-se em afirmar que incute uma postura de mente aberta em seus funcionários, para que enxerguem oportunidades de negócio em situações desafiadoras e estejam preparados para se adaptarem (FERNANDES; MORGADO; RODRIGUES, 2018).

Fechando esta primeira dimensão, as boas práticas do direcionador “Criatividade” encontram-se descritas no Quadro 18. Conforme Amabile e Pratt (2016) e Geng et al. (2018), uma empresa inovadora é o resultado natural e orgânico do investimento em iniciativas focadas no desenvolvimento de funcionários criativos. Em termos de promoção de uma conduta criativa entre os funcionários, somente uma empresa visitada apresentou uma iniciativa estruturada neste sentido.

O programa internacional de intercâmbio mantido pela empresa B, bem como o estímulo contínuo à troca de conhecimentos e experiências entre diferentes clientes e casos, preparam o indivíduo para lidar com situações atípicas e adequar-se rapidamente diante de situações extraordinárias (SUE-CHAN; HEMPEL, 2016). De maneira menos formal, os ambientes criativos da empresa D propiciam a troca de ideias e a busca por soluções não convencionais (MARAVILHAS; MARTINS, 2019). Yu et al. (2013) destacam a criticidade na criação de um ambiente verdadeiramente aberto à criatividade pelo fato de os funcionários serem altamente influenciados pelas percepções de incentivo da liderança.

Quadro 18 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Criatividade”

1.4 – Criatividade	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intercâmbio do conhecimento corporativo: programa com duração de 6 meses a 2 anos onde funcionários podem exercer suas funções nas demais filiais ao redor do mundo</i></li> <li>• <i>Incentivo ao compartilhamento do conhecimento sobre outros casos e clientes</i></li> <li>• <i>Perfil do funcionário: pessoas certas nos lugares certos</i></li> <li>• <i>Iniciativas para impulsionar a moral e a confiança dos funcionários novos e experientes</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autonomia de líderes e gestores na configuração da capacitação dos funcionários</i></li> <li>• <i>Ideias fora da caixa: contratação de novos funcionários com diferentes mentalidades</i></li> <li>• <i>Reestruturação do modelo de negócio: busca por formas ágeis e inovadoras de atender os clientes</i></li> <li>• <i>Iniciativas para promover uma postura curiosa e investigativa entre os funcionários</i></li> <li>• <i>Participação em hackathons: eventos de colaboração em massa</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mapeamento de perfil: líderes preparados para reconhecer e alocar talentos nas posições estratégicas</i></li> <li>• <i>Ambientes criativos: estabelecimento de espaços seguros e propícios para a troca de ideias e melhores práticas do mercado entre profissionais da área</i></li> <li>• <i>Iniciativas de incentivo à participação em eventos de compartilhamento do conhecimento: hackathons</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empoderamento de talentos: valorização dos indivíduos e promoção da autonomia na tomada de decisão</i></li> <li>• <i>Tradição na participação de eventos de colaboração em massa (hackathons) para impulsionar a inovação</i></li> <li>• <i>Diversidade e inclusão: funcionários multiétnicos e provenientes de diferentes culturas para enriquecer o ambiente de trabalho</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Mais uma vez, o mapeamento dos perfis dos indivíduos mostrou-se uma importante ferramenta dentro desta dimensão. Praticado formalmente pelas empresas B e D, a atribuição de pessoas certas a lugares certos mostra-se eficiente nos casos em que os indivíduos precisam demonstrar toda sua capacidade de improviso, proatividade e tomada de decisão para a solução de problemas (AMABILE; PRATT, 2016). A participação em “*hackathons*”, promovida pelas empresas C, D e E, também funciona como um estímulo à busca pela inovação na solução de problemas (MCGOWAN, 2016).

### 5.2.2 Dimensão 2: Capital Humano e Social

A segunda dimensão trata do investimento da organização no seu capital humano e social (FU et al., 2016, 2017) por meio dos direcionadores “comunicação” e “satisfação dos funcionários”. O Quadro 19 exhibe as boas práticas do direcionador “Comunicação” identificadas durante as visitas às empresas.

Quadro 19 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Comunicação”

2.1 – Comunicação	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comunicação 360º: plataforma de comunicação em todos os níveis e direções dentro da organização, permitindo que todos os funcionários tenham voz ativa dentro da empresa</i></li> <li>• <i>Sistema de feedback invertido: funcionários também fornecem feedback sobre seus superiores, impactando diretamente a avaliação do desempenho da liderança</i></li> <li>• <i>Pesquisa corporativa sobre recursos humanos: duas vezes ao ano todos os funcionários respondem a essa pesquisa sobre suas impressões pessoais e acerca de temas específicos de interesse da empresa</i></li> <li>• <i>Minutos informais: iniciativa de incentivo à socialização entre colaboradores nas estações de café da empresa, ainda que por poucos minutos</i></li> <li>• <i>Reuniões semestrais de departamento</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organograma enxuto e informalidade nos relacionamentos: facilitar a comunicação entre colegas, independente do nível ou cargo, e entre áreas da empresa</i></li> <li>• <i>Política de acesso à informação: todos os funcionários devem ser capazes de acessar qualquer informação a qualquer momento</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comunicação da liderança: líderes preparados e focados em disseminar informações</i></li> <li>• <i>Plano de comunicação: desenvolvido para cada público e/ou stakeholder com o intuito de transmitir a mensagem certa para a pessoa certa na hora certa</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Padronização de políticas e procedimentos para uma comunicação efetiva em todos os níveis dentro da organização</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Somente uma empresa (B) visitada apresentou uma plataforma corporativa dedicada à comunicação interna. Além de abranger todos os níveis e funções, corroborando Cohen e Olsen (2015), esta plataforma possui um sistema de *feedback* invertido, concedendo voz ativa aos funcionários conforme proposto por Kim e Carlson (2016) e Newman et al. (2017). A criação de um plano formal de comunicação também foi evidenciada em apenas uma empresa (D), que acredita na importância de mapear e informar todos os potenciais interessados em qualquer assunto sendo discutido dentro da companhia (MAVUNGA, 2014a).

A preocupação com a padronização de políticas e procedimentos organizacionais, o que, consequentemente, facilitaria a disseminação formal de informações entre os funcionários, foi mencionado em apenas uma empresa (E) durante os estudos. Da mesma forma, apenas uma empresa (C) ressaltou a influência positiva de um organograma enxuto aliada à uma cultura de comunicação informal, que indiretamente promoveria e facilitaria o diálogo entre os indivíduos. Esta linha de raciocínio mostra-se alinhada ao exposto em Carnevale et al. (2019) e Javed et al. (2018), onde a proximidade da liderança permitiria a identificação de necessidades e o estabelecimento de um canal confiável para a troca de informações.

As boas práticas identificadas nas empresas visitadas relacionadas ao direcionador “Satisfação dos funcionários” estão descritas no Quadro 20.

Quadro 20 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Satisfação de funcionários”

2.2 – Satisfação dos funcionários	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cidadania corporativa: empresa incute um senso de pertencimento em todos os indivíduos</i></li> <li>• <i>Políticas de reconhecimento e recompensa: foco nas promoções internas</i></li> <li>• <i>Programas de mentoria e iniciativas de igualdade de gênero</i></li> <li>• <i>Plataforma de evolução do desempenho: todos os funcionários podem acessar e acompanhar seus próprios desempenhos e as respectivas avaliações em tempo real</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestão participativa: envolvimento dos funcionários nas estratégias do negócio e nos processos de tomada de decisão</i></li> <li>• <i>Plano de carreira: definição de um programa individual para crescimento interno</i></li> <li>• <i>Funções e responsabilidades bem definidas: quadro enxuto de funcionários para valorização dos esforços e resultados de cada um</i></li> <li>• <i>Cultura do “self-service”: autonomia dos funcionários em suas atividades e na gestão da sua carreira</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderança participativa: líderes focados em ouvir e desenvolver funcionários, identificando suas forças e dificuldades</i></li> <li>• <i>Planos de carreira e sucessão personalizados</i></li> <li>• <i>Programa de desenvolvimento integrado à gestão do desempenho: avaliação de acordo com o planejamento feito e os resultados de cada indivíduo</i></li> <li>• <i>Ações de atração e retenção de talentos: motivação dos funcionários</i></li> <li>• <i>Processos de feedback e acompanhamento: feedback contínuo, coaching para atingir resultados e conversas informais sobre desempenho</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura de inclusão: todos são bem-vindos e a empresa precisa de todos para crescer</i></li> <li>• <i>Aplicativo de análise de perfil e preferências: produtividade, desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, colaboração entre indivíduos, saúde, qualidade de vida</i></li> <li>• <i>Foco na saúde do indivíduo: centros de bem-estar da mente e do corpo dentro das instalações da empresa</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Apesar de todas as empresas analisadas afirmarem que adotam planos de carreira para a definição de metas e programas individuais de crescimento, apenas duas delas possuem plataformas próprias e dedicadas para o acompanhamento da evolução do desempenho dos seus funcionários (AL-SADA; AL-ESMAEL; FAISAL, 2017). Neste quesito, o aplicativo da empresa E apresenta-se alinhado às mais modernas ferramentas analíticas existentes no mercado, uma vez que sincroniza não só as informações provenientes das interfaces do ambiente profissional daquele indivíduo, mas também coleta dados de seus hábitos e preferências pessoais enquanto fora do horário comercial. O objetivo é adequar a rotina e o ritmo dentro do ambiente corporativo para que o funcionário se sinta naturalmente estimulado e motivado a produzir.

Mencionado explicitamente por três empresas, as políticas de reconhecimento (CHINOMONA; MOFOKENG, 2014) também assumem um papel essencial dentro deste direcionador, com destaque para as iniciativas da empresa D de integração da gestão do



desempenho e dos programas de desenvolvimento individuais. Além disso, suas ações de retenção e motivação dos talentos (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016), bem como a filosofia de *feedback* contínuo incorporado aos processos reforçam a ênfase na satisfação dos recursos humanos dentro da organização .

A preocupação com o bem-estar dos indivíduos foi destacada em somente uma das empresas, que possui centros próprios para promover a saúde física dos seus funcionários, assim como práticas para incentivar a atenção com o bem-estar da mente. De acordo com Sharma et al. (2016), funcionários que trabalham sob constante estresse, com pouca ou nenhuma atenção ao seu bem-estar físico, mental e social, são mais suscetíveis a menosprezar controles de qualidade, omitir incidentes, mentir sobre doenças e pedidos de afastamento, enganar os clientes e, em última instância, contribuir menos com a organização.

Por fim, o conceito de cidadania organizacional, conforme apontado por Tharikh et al. (2016), foi destacado por três empresas durante as visitas. De maneira geral, caracteriza-se como a criação de um ambiente participativo e de um senso de pertencimento nos indivíduos que os motivariam a contribuir além de suas obrigações profissionais pelo bem da empresa. Os funcionários estariam dispostos a realizar esforços voluntários quando estão satisfeitos com seu trabalho.

### 5.2.3 Dimensão 3: Programa de capacitação

Esta dimensão manifesta a preocupação da organização com a estruturação de um plano abrangente para a capacitação de FLF, incluindo o planejamento, a realização e a avaliação das iniciativas, etapas que se traduzem literalmente em seus direcionadores: “concepção da capacitação”, “realização da capacitação” e “avaliação da capacitação”.

As boas práticas relacionadas ao primeiro direcionador encontram-se no Quadro 21. A existência de uma plataforma dedicada ao desenvolvimento dos FLF (BLUESTONE et al., 2013; CHATZOGLOU et al., 2009; JACKSON; STONEMAN, 2013) predominou as conversas durante as visitas nas quatro empresas. Consequentemente, os maiores esforços mencionados dirigiam-se ao planejamento desta plataforma e, principalmente, à manutenção e evolução desta ferramenta. Todas as empresas citaram a importância de ofertarem diferentes canais para seus funcionários acessarem seus respectivos programas de capacitação, adequando-se às variadas realidades do ambiente de trabalho de cada um (EBY et al., 2017).

A certificação de profissionais, observada em duas empresas, constitui outra evidência do foco destas organizações na etapa de planejamento do desenvolvimento dos indivíduos

(HORÁK, 2015; SILLANPÄÄ et al., 2016), apesar do seu caráter mais pontual e direcionado na empresa D.

Quadro 21 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Concepção da capacitação”

3.1 – Concepção da capacitação	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de nivelamento do conhecimento: capacitação introdutória para novos funcionários</li> <li>• Sistema de gestão da capacitação corporativa: plataforma para realização da capacitação</li> <li>• Capacitação disponível para funcionários de forma contínua</li> <li>• Certificação profissional: iniciativas de capacitação e suporte focadas na certificação técnica dos profissionais</li> <li>• Iniciativas híbridas de capacitação: combinação entre métodos on-the-job (OTJ) e web</li> <li>• Centro de formação próprio: formação de diretores e customização de currículos</li> <li>• Intercâmbio do conhecimento corporativo: programa com duração de 6 meses a 2 anos onde funcionários podem exercer suas funções nas demais filiais ao redor do mundo</li> <li>• Incentivo ao compartilhamento do conhecimento sobre outros casos e clientes</li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de capacitação: centralização de todas as iniciativas de desenvolvimento em uma única interface web</li> <li>• Empresa contratada exclusivamente para criação e atualização de conteúdo</li> <li>• Recursos Humanos nas nuvens: todas as funções de RH disponíveis via plataforma web, incluindo o acompanhamento da capacitação e o mapeamento de futuras necessidades</li> <li>• Conceito de RH enxuto: número reduzido de funcionários atuando apenas como suporte nas buscas dentro da plataforma ou nas solicitações de novas soluções</li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de perfil dos funcionários e análise das necessidades de capacitação</li> <li>• Centro próprio para avaliação e desenvolvimento dos funcionários: incluindo o levantamento de metodologias de capacitação adequadas para cada caso</li> <li>• Certificação de funcionários: cultura de valorização das certificações técnicas cabíveis</li> <li>• Aprendizado ao seu alcance: plataforma de capacitação disponível em diferentes interfaces para os funcionários (mobile, tablet, desktop)</li> <li>• Foco nos facilitadores dos programas de capacitação: garantia da qualidade dos profissionais responsáveis pela difusão do conhecimento</li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura corporativa de valorização do aprendizado contínuo durante toda a vida</li> <li>• Tradição na participação de eventos de colaboração em massa (hackathons) para impulsionar a inovação</li> <li>• Iniciativas de brainstorming no formato de conversas informais para desenvolver habilidades e construir experiências</li> <li>• Plataforma de desenvolvimento individual: funcionários têm autonomia para configurar seu plano de desenvolvimento, a empresa apenas incentiva a busca pela evolução individual através do estabelecimento de algumas metas</li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Duas empresas apresentaram centros próprios de formação e desenvolvimento de funcionários, em que cada currículo ou função passa por um processo de personalização, incluindo as avaliações pertinentes à cada realidade e as metodologias de ensino mais adequadas para cada situação (CHENG; WALDENBERGER, 2013; KUMAR; KUMAR,

2013a). Estas mesmas duas empresas demonstraram suas preocupações com o nivelamento do conhecimento entre seus FLF por meio de iniciativas formais de identificação de necessidades de treinamento (FERREIRA; ABBAD, 2013) e programas introdutórios para novos funcionários. De acordo com Balisi (2014) e Vyas (2019), programas de capacitação tornam-se um desperdício para a organização quando não apresentam o conteúdo, os objetivos e os métodos adequados, resultado da ausência de uma avaliação das necessidades apropriada.

É preciso ressaltar que, apesar de dispor de um centro próprio de formação, a empresa B ainda direciona esse recurso apenas para cargos de liderança, mais especificamente seus diretores, o que pode ser descrito como uma deficiência do sistema a ser superada. Por sua vez, a empresa D destaca a importância de focar nos facilitadores dos programas de capacitação, ou seja, os profissionais responsáveis pela difusão do conhecimento propriamente dito, para garantir um maior aproveitamento do investimento (KIM; ROH, 2018). Estes “treinadores” devem ser devidamente selecionados, preparados e avaliados para que o programa de capacitação seja considerado efetivo e gere resultados para a empresa (BUCKLEY; CAPLE, 2009).

Apesar de não dispor de um centro de formação próprio, a empresa C mantém uma empresa terceira contratada para dedicar-se exclusivamente à criação e à manutenção do conteúdo de capacitação em sua plataforma. Todas as demandas de alteração ou novas criações são repassadas a eles pelos especialistas do departamento de RH.

Essas iniciativas corroboram um aspecto crucial no âmbito da capacitação entre adultos, segundo Alfawair e Lee (2015), que diz respeito à predisposição destes indivíduos a absorver novos conhecimentos mediante uma variedade de fatores. Isto pode incluir desde o método adotado e a seleção de facilitadores para cada caso, até o horário em que a capacitação acontece e a sequência de apresentação do conteúdo, por exemplo.

Em seguida, as práticas identificadas nas empresas para o direcionador “Realização da capacitação” estão listadas no Quadro 22. Complementarmente ao que foi discutido no direcionador anterior, as boas práticas aqui devem ser analisadas sob o escopo da execução do programa de capacitação previamente concebido. Desta forma, apesar de se tratarem das mesmas iniciativas, os aspectos mais relevantes serão considerados sob o ponto de vista da realização das ações.

A infraestrutura observada durante as visitas atesta o comprometimento de todas as empresas em relação à capacitação de FLF, seja em termos dos recursos virtuais oferecidos pelas plataformas e da acessibilidade concedida aos funcionários, ou da infraestrutura física das instalações das escolas de formação existentes (BALISI, 2014; NAILUL; ABG; SHEUE,

2015). Neste contexto, a limitação do público alvo do centro de formação da empresa B, que foca somente em seus diretores e posições de liderança estratégica, precisa ser citada como um ponto a ser melhor explorado na organização.

Quadro 22 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Realização da capacitação”

3.2 – Realização da capacitação	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intercâmbio do conhecimento corporativo: programa com duração de 6 meses a 2 anos onde funcionários podem exercer suas funções nas demais filiais ao redor do mundo</i></li> <li>• <i>Iniciativas híbridas de capacitação: combinação entre métodos on-the-job (OTJ) e web</i></li> <li>• <i>Centro de formação próprio: formação de diretores e customização de currículos</i></li> <li>• <i>Sistema de gestão da capacitação corporativa: plataforma para realização da capacitação</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura do “self-service”: autonomia dos funcionários em suas atividades e na gestão da sua carreira</i></li> <li>• <i>Plataforma de capacitação: centralização de todas as iniciativas de desenvolvimento em uma única interface web</i></li> <li>• <i>Recursos Humanos nas nuvens: todas as funções de RH disponíveis via plataforma web, incluindo o acompanhamento da capacitação e o mapeamento de futuras necessidades</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Centro próprio para avaliação e desenvolvimento dos funcionários: incluindo o levantamento de metodologias de capacitação adequadas para cada caso</i></li> <li>• <i>Aprendizado ao seu alcance: plataforma de capacitação disponível em diferentes interfaces para os funcionários (mobile, tablet, desktop)</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura corporativa de valorização do aprendizado contínuo durante toda a vida</i></li> <li>• <i>Tradição na participação de eventos de colaboração em massa (hackathons) para impulsionar a inovação</i></li> <li>• <i>Plataforma de desenvolvimento individual: funcionários têm autonomia para configurar seu plano de desenvolvimento, a empresa apenas incentiva a busca pela evolução individual através do estabelecimento de algumas metas</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

De maneira análoga, todos os entrevistados da empresa C mencionaram que, apesar da enorme oferta e variedade de programas de capacitação disponíveis a todos os funcionários via plataforma, a dificuldade reside justamente em encontrar ou selecionar a melhor opção para cada caso. Neste cenário, a limitação da solução está no seu alto grau de automatização e na característica de elevada autonomia dos indivíduos no processo de definição do seu próprio programa de desenvolvimento na organização (EBY et al., 2017).

Em contrapartida, a ênfase na importância dos facilitadores da capacitação dada pela empresa D, que desenvolve ações específicas para a seleção e preparação destes profissionais (KIM; ROH, 2018), deve ser enaltecida como uma prática a ser copiada por organizações interessadas em realizar programas de capacitação significativos.

Por fim, a utilização de iniciativas híbridas de capacitação, combinando diferentes métodos para atingir melhores resultados, que foi explicitamente declarada por duas empresas

estudadas, está alinhada com a literatura existente no tema (JACOBS; PARK, 2009; MATSUO, 2015).

Encerrando a terceira dimensão, as boas práticas referentes ao seu último direcionador estão apresentadas no Quadro 23. Conforme discutido anteriormente, duas empresas declararam a adoção de iniciativas de certificação do conhecimento dos FLF como parte das suas soluções em prol da qualidade (HORÁK, 2015). No contexto deste direcionador e devido à ausência de indicadores mais fiéis, estas empresas adotam os resultados desta certificação como método de avaliação do sucesso da capacitação.

Quadro 23 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Avaliação da capacitação”

3.3 – Avaliação da capacitação	<p><i>EMPRESA B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Certificação profissional: iniciativas de capacitação e suporte focadas na certificação técnica dos profissionais</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pesquisa de satisfação com funcionários</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Certificação de funcionários: cultura de valorização das certificações técnicas cabíveis</i></li> <li>• <i>Pesquisa de satisfação com funcionários</i></li> <li>• <i>Acompanhamento de resultados dos FLF pós-capacitação na execução das suas atividades</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA E</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conceito de HR Analytics: análise robusta de toda e qualquer informação relacionada à capacitação e às pessoas</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

A empresa D merece destaque por ir além e realizar pesquisas de satisfação regulares com seus funcionários (FERREIRA; ABBAD, 2013), acompanhando seus resultados na execução de suas tarefas após os esforços de capacitação (LIM; LEE; NAM, 2007). Em termos de análise de dados e geração de informações úteis para a melhoria da capacitação, destaca-se o uso de ferramentas analíticas robustas e avançadas pela empresa E para o processamento de toda informação referente aos seus funcionários, mesmo aqueles dados que não se relacionem diretamente com a capacitação em um primeiro momento (BALISI, 2014; MUMFORD et al., 2008).

Independentemente do sistema adotado, Ghosh et al. (2012), Nailul et al. (2015) e Sitzmann e Weinhardt (2017) recomendam que a avaliação de um programa de capacitação seja um processo colaborativo contemplando diferentes momentos na linha temporal. Deve incluir diferentes perspectivas, como líderes, treinandos, instrutores e avaliadores, e verificar suas opiniões a curto e longo prazo, com o intuito investigar a aplicação dos conhecimentos na sua rotina e os efeitos posteriores sobre a produtividade e o desempenho. Nenhuma das empresas

analisadas apresentou uma solução suficientemente abrangente e representativa, contudo, já demonstram os esforços sendo implementados neste quesito.

#### 5.2.4 Dimensão 4: Capital Organizacional

Esta dimensão foca na potencialização dos resultados alcançados após a implementação de iniciativas de capacitação de FLF por meio de medidas paralelas. Seu primeiro diretor, “Reconhecimento integrado”, avalia os esforços internos da companhia em apoiar as iniciativas anteriores, assim como “Ética no ambiente de trabalho”, seu segundo diretor. O Quadro 24 elenca as boas práticas identificadas para o primeiro diretor.

A validade do construto é garantida ao selecionar medidas operacionais condizentes com os conceitos sendo investigados, enquanto a validade interna examina a existência de qualquer relação causal entre os fatores sendo estudados. Portanto, esta última deve ser aplicada somente a estudos causais ou explanatórios, e não às pesquisas descritivas ou exploratórias.

Por sua vez, a validade externa delimita o domínio de generalização das descobertas de um estudo, ao passo que a confiabilidade garante a possibilidade de replicar o estudo caso nas condições descritas, como os procedimentos de coleta de dados.

Talvez a iniciativa mais comumente adotada neste contexto, o estabelecimento de planos de recompensas e processos de promoções internas foi citado explicitamente por três das quatro empresas analisadas. O destaque fica por conta da solução integrada da empresa D, que combina ferramentas de gestão do desempenho dos FLF com a definição dos seus planos de carreira e desenvolvimento, em uma aplicação direta da proposta de Gil e Mataveli (2016) para o sucesso de um programa de capacitação. A empresa também emprega ações de monitoramento do equilíbrio entre contratações externas e promoções internas.

O uso de plataformas de acompanhamento do desempenho individual (AL-SADA; AL-ESMAEL; FAISAL, 2017) foi citado por duas empresas visitadas, sendo que a empresa B ainda disponibiliza um canal de comunicação em todos os níveis e direções. Ademais, a prática de *feedback* invertido também está incorporada ao cotidiano da empresa, onde a opinião dos subordinados será essencial para avaliação do desempenho dos seus líderes e superiores.

Programas de mentoria e *coaching* (POUSA; MATHIEU; TRÉPANIER, 2017) também são observados em três empresas estudadas. A empresa E possui centros de excelência para fornecer todo o apoio necessário durante o desenvolvimento de indivíduos identificados como potenciais talentos dentro da organização (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016). Entretanto, a participação ativa dos FLF no estabelecimento de metas pessoais e na criação de planos de carreira só foi evidenciada na empresa D. Segundo Kadiresan et al. (2017), a criação

de uma cultura de avaliação do desempenho, apesar de custosa para as organizações quando devidamente implementada, é essencial para a motivação dos FLF.

Quadro 24 - Boas práticas identificadas para o direcionado “Reconhecimento integrado”

4.1 – Políticas de reconhecimento	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comunicação 360º: plataforma de comunicação em todos os níveis e direções dentro da organização, permitindo que todos os funcionários tenham voz ativa dentro da empresa</i></li> <li>• <i>Sistema de feedback invertido: funcionários também fornecem feedback sobre seus superiores, impactando diretamente a avaliação do desempenho da liderança</i></li> <li>• <i>Cidadania corporativa: empresa incute um senso de pertencimento em todos os indivíduos</i></li> <li>• <i>Políticas de reconhecimento e recompensa: foco nas promoções internas</i></li> <li>• <i>Programas de mentoria e iniciativas de igualdade de gênero</i></li> <li>• <i>Plataforma de evolução do desempenho: todos os funcionários podem acessar e acompanhar seus próprios desempenhos e as respectivas avaliações em tempo real</i></li> <li>• <i>Valorização e aproveitamento da rede de ex-funcionários trabalhando nas melhores empresas do mercado europeu</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recursos Humanos nas nuvens: todas as funções de RH disponíveis via plataforma web, incluindo o acompanhamento do desempenho de cada indivíduo</i></li> <li>• <i>Cultura de valorização do talento: promoções e reconhecimento</i></li> <li>• <i>Plano de carreira: definição de um programa individual para crescimento interno</i></li> <li>• <i>Construção de rede de contatos com ex-funcionários</i></li> <li>• <i>Valorização do talento: a força da marca no currículo dos indivíduos</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planos de recrutamento e capacitação condizentes com a estratégia de crescimento da empresa: equilíbrio entre contratação externa e promoção interna</i></li> <li>• <i>Painel de talentos: indicadores apresentados aos acionistas para justificar promoções/contratações</i></li> <li>• <i>Integração total da gestão do desempenho com o ciclo de desenvolvimento e plano de carreira</i></li> <li>• <i>Feedback e coaching contínuos</i></li> <li>• <i>Participação dos funcionários na definição de metas e objetivos individuais</i></li> <li>• <i>Estabelecimento de uma rede ativa de contatos em outras empresas</i></li> <li>• <i>Excelência no capital humano: indivíduos preparados para o mercado</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Filosofia corporativa: todos possuem potencial para liderança</i></li> <li>• <i>Foco na retenção de talentos</i></li> <li>• <i>Centros de excelência para apoiar o desenvolvimento de talentos</i></li> <li>• <i>Ambientes favoráveis para o trabalho em equipe: sinta-se em casa e cresça</i></li> <li>• <i>Visão de longo prazo: talentos para a vida</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Em termos de criação de oportunidades de carreira para os FLF, a unanimidade fica por conta das filosofias de valorização da influência da marca e da sua importância na formação dos indivíduos, mesmo para aqueles que permanecerem apenas por um curto período antes de partirem para novos desafios (CHAMBEL et al., 2015). As contribuições da empresa para o acúmulo de experiência e conhecimento e, conseqüentemente, para a formação de um currículo respeitável no mercado são mencionadas sempre que possível em mensagens corporativas.

Nesse sentido, três empresas apresentaram evidências além dos discursos de criação de uma cultura de valorização e de geração de mensagens corporativas de apoio. As empresas B, C e D investem na manutenção de uma rede de contatos entre ex-funcionários fora da organização que serve não apenas como uma fonte inestimável de consulta e troca de experiências, mas também como uma base de dados para futuras ofertas de contratação ou recontração de talentos (VAN HOOTEGEM et al., 2018).

O direcionador “Ética no ambiente de trabalho” foi evidenciado nas empresas estudadas por meio das boas práticas apresentadas no Quadro 25. A adoção de códigos de conduta, conforme preconizado por Kumasey et al. (2017), foi evidenciada em todas as empresas visitadas. Neste aspecto, a iniciativa da empresa B merece destaque pelo compromisso firmado com a ONU para atender os mais altos padrões em termos de iniciativas de preservação dos direitos humanos.

Quadro 25 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Ética no ambiente de trabalho”

4.2 – Ética no ambiente de trabalho	<p><i>EMPRESA B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Código de conduta internacional: compromisso estabelecido com a ONU para preservação e valorização dos direitos humanos dentro e fora da organização</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Políticas de conduta de funcionários bem estabelecidas e divulgadas na companhia</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diretrizes sobre ética na tomada de decisão: informações publicadas e divulgadas por toda a empresa</i></li> <li>• <i>Mapeamento de responsabilidades: cuidado na atribuição de funções para pessoas capacitadas técnica e moralmente</i></li> <li>• <i>Código de conduta corporativa: funcionários são orientados a se referirem a ela sempre que encontrarem situações dúbias</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA E</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Código de conduta dos funcionários: guia moral contemplando possíveis situações conflituosas inerentes àquele ambiente de trabalho</i></li> <li>• <i>Respeito à diversidade: conscientização dos funcionários sobre a importância da diversidade para os resultados da companhia</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Curiosamente, em consonância com os trabalhos de Beeri et al. (2013) e Fritz et al. (2013), que destacam a importância do estabelecimento de um ambiente propício para internalização de códigos de conduta, somente uma empresa mostrou preocupação com a conscientização de seus funcionários acerca da necessidade de respeitar e valorizar a diversidade. Considerando um ambiente de trabalho onde mais de 70 nacionalidades precisam conviver e colaborar para gerar resultados, soa natural que a empresa E empregue iniciativas sistemáticas neste sentido.



### 5.2.5 Dimensão 5: Estratégia competitiva

Esta última dimensão visa aumentar não só a produtividade e a satisfação dos clientes, como também construir uma reputação que confira uma vantagem competitiva àquela organização. Seus direcionadores compreendem a “padronização de processos”, a “satisfação do cliente” e a “vantagem competitiva”, e as boas práticas identificadas para o primeiro deles estão elencadas no Quadro 26.

Todas as empresas confirmaram a relevância que a padronização de processos exerce sobre suas atividades e, em última instância, sobre os resultados da companhia. Segundo Ahire e Dreyfus (2015) e Wakke et al. (2015), o detalhamento das etapas de uma atividade contribuiria para a redução da variabilidade associada a cada tarefa, minimizando a ambiguidade e evitando erros dispendiosos para a organização. Os esforços da empresa E para simplificar seus processos ao máximo e modernizar as soluções sempre que viável são um diferencial neste contexto.

Quadro 26 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Padronização de processos”

5.1 – Padronização de processos	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Políticas e processos detalhados: funcionários são capacitados com base nestes processos, que também constituem uma fonte segura para consultas</i></li> <li>• <i>Certificação de funcionários: padronização do conhecimento e garantia da qualidade</i></li> <li>• <i>Dupla verificação: pareamento de funcionários experientes e novos para compartilhamento do conhecimento e verificação da qualidade na execução de atividades</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Políticas e processos corporativos: publicação, divulgação e atualização constante de todos os processos da companhia, bem como das suas políticas</i></li> <li>• <i>Cultura do “self-service”: para garantir a autonomia dos funcionários em suas atividades, todos os processos precisam estar padronizados e devidamente disponibilizados dentro da empresa</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Processos bem consolidados e divulgados dentro da companhia</i></li> <li>• <i>Plataforma corporativa: acesso disponível a todos os funcionários para consultas aos processos e quaisquer diretrizes relevantes aos negócios da organização</i></li> <li>• <i>Certificação de funcionários: cultura de valorização das certificações técnicas cabíveis</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Otimização massiva dos processos: simplificação e padronização aliadas a soluções móveis (aplicativos) sempre que aplicável</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Em contrapartida, as empresas B e D expressaram uma atenção maior em relação à qualidade na execução das atividades por meio da certificação profissional, conforme sugerido por Horák (2015) e Sillanpää *et al.* (2016), e, no caso da empresa B, das iniciativas de pareamento de funcionários experientes e novatos durante a execução do trabalho. Esta postura está alinhada com a proposta de estabelecimento de procedimentos de referência para guiar a

execução das atividades de FLF durante os encontros com o cliente, onde a imprevisibilidade das situações deve ser considerada (VUKŠIĆ; BACH; POPOVIĆ, 2013).

As boas práticas relacionadas ao segundo direcionador encontram-se no Quadro 27. Naturalmente, o foco no cliente recebe destaque dentre as práticas de todas as empresas analisadas. Pela natureza do seu negócio, a empresa D adota uma postura de completa imersão na realidade e na cultura dos seus clientes para melhor atendê-los, o que se traduz em FLF altamente capacitados para lidar com o surgimento de demandas extraordinárias, conforme recomendado por Fernandes et al. (2018) e Reis et al. (2018).

Duas das empresas visitadas declararam a importância do perfil dos seus funcionários (SOK et al., 2018) e, conseqüentemente, de uma capacitação adequada (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2015) para garantirem a satisfação do cliente final (BOWEN, 2016). O foco nas mudanças e evolução do mercado também foi manifestado por duas empresas, que enxergam na flexibilidade durante o atendimento às demandas a sua chave para o sucesso com os clientes (AGARWAL; STACKHOUSE; OSIYEVSKYY, 2018).

Quadro 27 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Satisfação do cliente”

5.2 – Satisfação do cliente	<p><i>EMPRESA B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incentivo ao compartilhamento do conhecimento sobre outros casos e clientes</i></li> <li>• <i>Apoio de políticas e processos detalhados e bem difundidos dentro da empresa</i></li> <li>• <i>Perfil do funcionário: pessoas certas nos lugares certos</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Foco nas mudanças do mercado: atenção aos detalhes mais sutis e uma postura aberta para novas soluções que permitam antecipar as necessidades dos clientes</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ambientes criativos: estabelecimento de espaços seguros e propícios para a troca de ideias e melhores práticas do mercado entre profissionais da área</i></li> <li>• <i>Foco no cliente: imersão na realidade e cultura do cliente, além de um constante alinhamento das expectativas deles durante a prestação dos serviços</i></li> </ul>
	<p><i>EMPRESA E</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Evolução constante: flexibilidade para atender às constantes mudanças do mercado em que a empresa está inserida, o que se traduz em possuir uma mão de obra capacitada e preparada para situações inesperadas</i></li> <li>• <i>Foco nas pessoas: atenção às necessidades de colaboradores, que precisam estar capacitados e se sentirem valorizados, e de clientes, que precisam ter todas as suas mais variadas expectativas atendidas</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

Fechando a quinta dimensão do HPWS focado em capacitação de FLF, o Quadro 28 traz as boas práticas associadas ao direcionamento “Vantagem competitiva”. Agarwal et al. (2018) e Friedman (2014) enxergam a reputação de uma empresa como um bem intangível relativamente estável que traduz a percepção dos clientes em relação às ações da organização no passado e suas expectativas sobre o futuro, daí a importância de manter um nível elevado de qualidade durante os encontros com o cliente. Conforme observado em três das empresas

estudadas, a reputação da marca e seu posicionamento no mercado constituem fatores cruciais para a manutenção da vantagem competitiva das mesmas (KARATEPE; DOURI, 2012).

Neste esforço de acompanhar as mudanças do mercado, outro aspecto mencionado por três empresas é o constante aprimoramento dos funcionários e a importância de ter uma mão de obra qualificada e flexível o bastante para permitir a pronta recuperação após uma falha de serviço. Segundo Fu et al. (2017) e González-Loureiro et al. (2015), a vantagem competitiva das empresas reside na sua capacidade de gerir efetivamente seus recursos, reconfigurando competências internas e externas para gerar valor para os clientes.

Conseqüentemente, estas mesmas empresas citam as iniciativas para a retenção de talentos como outro importante passo neste contexto (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016). Vale destacar os esforços adicionais das empresas B e D na implementação de processos de recrutamento e seleção de excelência visando garantir o diferencial dos seus serviços (GABRIEL et al., 2016; SHIN; THAI, 2016).

Quadro 28 - Boas práticas identificadas para o direcionador “Vantagem competitiva”

5.3 – Vantagem competitiva	<p><b>EMPRESA B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reputação da marca no mercado: a empresa B faz parte de um seleto grupo das quatro maiores e mais renomadas empresas no seu ramo de atuação no mundo</i></li> <li>• <i>Excelência nos processos de recrutamento e seleção de funcionários</i></li> <li>• <i>Monitoramento constante das necessidades e atualização contínua do conhecimento dos seus funcionários</i></li> <li>• <i>Programa de retenção de talentos</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Posicionamento de mercado: reputação da marca como uma das três melhores empresas no seu ramo</i></li> <li>• <i>Foco nos funcionários: dado o perfil tecnológico da empresa, há a necessidade de uma frequente e rápida atualização do conhecimento dos funcionários</i></li> <li>• <i>Iniciativas visando a retenção dos melhores funcionários</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ambientes criativos: estabelecimento de espaços seguros e propícios para a troca de ideias e melhores práticas do mercado entre profissionais da área</i></li> <li>• <i>Alto padrão de qualidade nos processos de recrutamento e seleção</i></li> <li>• <i>Orientação à capacitação: monitoramento das necessidades de conhecimento dos recursos humanos</i></li> <li>• <i>Incentivos para a retenção dos talentos</i></li> </ul>
	<p><b>EMPRESA E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impacto da marca no mundo: poder e influência de uma das empresas pioneiras no cenário tecnológico mundial</i></li> <li>• <i>Flexibilidade para atender às constantes mudanças do mercado</i></li> <li>• <i>Foco total nos relacionamentos com os clientes</i></li> </ul>

Fonte: Produção da própria autora

### 5.3 CASO PILOTO x CASOS INTERNACIONAIS

Ao confrontar os resultados do piloto (Empresa A), às evidências dos casos internacionais (Empresas B, C, D e E) observou-se que determinados direcionadores são colocados em prática de maneira direta pelas empresas, enquanto outros são alcançados por meio de medidas indiretas, podendo ser um desdobramento involuntário da implementação daquelas iniciativas. O Quadro 29 indica quais dimensões e direcionadores foram observados como esforços diretos por parte das empresas e quais seriam uma consequência secundária, ou indireta, das iniciativas previamente discutidas. No caso da Empresa A, verificou-se a não aplicabilidade dessa análise para os direcionadores 1.4, 2.2, 3.3 e 4.1, uma vez que os mesmos não foram evidenciados durante a execução do piloto, conforme detalhado na seção 5.1.

A implementação de práticas consideradas “padrão” de forma isolada, bem como a ausência de medidas diretas para atender alguns direcionadores sinalizam a importância de uma reformulação em prol da criação de um sistema integrado focado no alto desempenho (CHUANG; JACKSON; JIANG, 2016; FU et al., 2019; JIANG et al., 2012), como este trabalho propõe. Um encadeamento de ações de maneira mais orgânica não só garantiria o atendimento de todas as dimensões previamente discutidas, como também geraria resultados mais eficientes do que iniciativas pontuais independentes (BAIK; YONG, 2019; FU et al., 2017; JIANG; TAKEUCHI; LEPAK, 2013; JYOTI; RANI, 2017).

Quadro 29 – Iniciativas referentes ao HPWS orientado à capacitação de FLF direta (D) e indiretamente (ND) implementadas pelas empresas

<i>HPWS ORIENTADO À CAPACITAÇÃO DE FLF</i>		<i>Empresa A</i>		<i>Empresa B</i>		<i>Empresa C</i>		<i>Empresa D</i>		<i>Empresa E</i>	
<i>Dimensões</i>	<i>Direcionadores</i>	<i>D</i>	<i>ND</i>	<i>D</i>	<i>ND</i>	<i>D</i>	<i>ND</i>	<i>D</i>	<i>ND</i>	<i>D</i>	<i>ND</i>
<i>1- Competências do indivíduo</i>	<i>1.1. Competências gerais e específicas</i>	X		X		X		X		X	
	<i>1.2. Conhecimento tácito</i>	X		X		X		X		X	
	<i>1.3. Desempenho adaptativo</i>	X			X	X			X		X
	<i>1.4. Criatividade</i>	-	-		X	X		X		X	
<i>2- Capital Humano e Social</i>	<i>2.1. Comunicação</i>	X		X			X	X			X
	<i>2.2. Satisfação dos funcionários</i>	-	-	X		X		X		X	
<i>3- Programa de capacitação</i>	<i>3.1. Concepção da capacitação</i>	X		X		X		X		X	
	<i>3.2. Realização da capacitação</i>	X		X		X		X		X	
	<i>3.3. Avaliação da capacitação</i>	-	-	X		X		X		X	
<i>4- Capital Organizacional</i>	<i>4.1. Reconhecimento integrado</i>	-	-	X		X		X		X	
	<i>4.2. Ética no ambiente de trabalho</i>		X	X		X		X		X	
<i>5- Estratégia competitiva</i>	<i>5.1. Padronização de processos</i>	X		X		X		X		X	
	<i>5.2. Satisfação do cliente</i>	X		X		X		X		X	
	<i>5.3. Vantagem competitiva</i>	X		X		X			X	X	

Fonte: Produção da própria autora

As evidências referentes à primeira dimensão do sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de FLF demonstraram um padrão interessante em relação aos seus direcionadores. Evidenciou-se uma unanimidade na abordagem direta em relação aos dois

primeiros direcionadores, provavelmente os mais imediatos em se tratando da dimensão de desenvolvimento de competências individuais, enquanto os outros dois apresentaram resultados mais variados.

Presumivelmente pelo fato de o foco deste HPWS ser a capacitação, tanto as ações voltadas para desenvolvimento de competências específicas nos FLF, como para o compartilhamento do conhecimento tácito parecem estar muito bem compreendidas pelas empresas visitadas. Todas evidenciaram medidas bem estabelecidas e amplamente divulgadas para atingir os resultados esperados. A natureza terceirizada do grupo de FLF analisados na empresa A não demonstrou nenhuma influência aparente que a diferenciasse nesses dois primeiros direcionadores.

Em termos de desempenho adaptativo, apenas as empresas A e C declararam iniciativas diretas neste sentido. No caso da empresa C, seus funcionários são capacitados especificamente para adaptarem-se às constantes mudanças do mercado e, conseqüentemente, às alterações nas demandas dos clientes. A empresa A contempla esse direcionador nos exames práticos do processo de certificação dos FLF, onde os técnicos são testados durante a interação com os examinadores em situações que podem ser descritas como únicas e não roteirizadas. As demais empresas apresentaram iniciativas marginais que, potencialmente, propiciariam uma postura mais flexível dos indivíduos, permitindo que os mesmos tenham condições mínimas de se adequarem às mudanças.

Ações em prol da criatividade foram diretamente evidenciadas em três empresas onde, além de colocarem em prática treinamentos focados em desenvolver uma postura criativa nos indivíduos, a cultura de participação em eventos de colaboração em massa está bem enraizada. O objetivo central destes eventos é aguçar o espírito criativo nas ações rotineiras dos FLF, atuando diretamente na formação de uma nova capacidade nos indivíduos. A empresa B não declarou iniciativas diretas neste sentido, atuando mais paralelamente por meio do incentivo à troca de experiências e conhecimentos entre os indivíduos e da seleção de perfis adequados para posições estratégicas dentro da companhia. Nenhuma iniciativa foi identificada na empresa A que focasse em desenvolver a criatividade dos FLF ou mesmo estimular uma postura inquisitiva durante a execução das suas atividades. Esse conceito não foi sequer reconhecido pelos entrevistados.

A segunda dimensão do HPWS apresentou resultados bem divididos em termos do seu primeiro direcionador, com três empresas empregando medidas diretas em relação à comunicação, incluindo o caso piloto, e duas empresas apoiando-se em ações secundárias neste contexto. A empresa B possui uma plataforma totalmente dedicada à comunicação abrangendo

todos os níveis organizacionais, bem como em todas as direções, além de ações complementares para fomentar canais eficientes para a troca de informações. A empresa D, por sua vez, desenvolve planos de comunicação direcionados para cada público, garantindo que as mensagens certas serão transmitidas para as pessoas certas no momento certo. A empresa A demonstra uma postura ainda incipiente neste tema, contando apenas com reuniões matinais diárias entre supervisores e FLF para alinhamento das atividades, metas e principais mensagens corporativas.

As ações adotadas pelas demais empresas possuem uma característica mais passiva e envolvem, geralmente, políticas de acesso à informação, informalidade na comunicação, manutenção de organogramas enxutos para facilitar o acesso a níveis hierárquicos superiores, entre outros exemplos. Ou seja, não demonstram uma preocupação com o planejamento deste direcionador, tampouco a priorização de iniciativas relacionadas a ele.

Em contraposição ao cenário observado na empresa A em termos de satisfação dos funcionários, onde a falta de foco neste aspecto foi destacada como ponto negativo pelos FLF, evidenciou-se um comportamento padrão de aderência pelas empresas internacionais. Todas as empresas visitadas em Dublin comprovaram ações diretamente voltadas para o atendimento desse direcionador, como a adoção de plataformas para gestão e acompanhamento do desempenho dos FLF, políticas de reconhecimento e recompensas, programas de mentoria, ações de engajamento, entre outros exemplos.

As declarações dos entrevistados durante o piloto indicam que a empresa A considera a existência de programas de capacitação e certificação de FLF como investimentos suficientes em termos de satisfação dos funcionários. Por outro lado, as afirmações dos coordenadores e supervisores da EPSR 1 e dos próprios FLF apontam para uma carência de iniciativas efetivas por parte da companhia para com seu público terceirizado. Mais uma vez é preciso ressaltar a natureza das relações trabalhistas da empresa A com o público de FLF selecionado para o piloto, o que poderia explicar a ausência de qualquer evidência que represente minimamente esse direcionador.

A terceira dimensão do HPWS evidencia a conscientização das empresas estudadas em torno da criação de programas de capacitação de FLF significativos. Todas as empresas relataram iniciativas formais e bem estabelecidas para os dois primeiros direcionadores, ou seja, a criação e a implantação de uma programação de capacitação alinhada com os conceitos apresentados neste trabalho. A relevância estratégica dessas ações e o nível de priorização interna foram enfatizados pelos entrevistados durante as visitas.

A ressalva desta dimensão fica por conta do terceiro direcionador, referente à avaliação de programas de capacitação, uma vez que nenhuma solução apresentada se mostra suficientemente abrangente e sustentável. Duas empresas apresentaram medidas mais robustas neste sentido, ainda que incipientes e paliativas. No entanto, a simples existência dessas iniciativas já demonstra seus esforços em mudar o posicionamento acerca da capacitação de FLF.

No caso da empresa A, a ausência de indicadores e ferramentas formais para avaliação dos programas de capacitação foi relatada por funcionários próprios e terceiros, que enfatizaram a dificuldade em quantificar melhorias de maneira adequada. Entretanto, espera-se que esse cenário mude consideravelmente com o progresso de um projeto grandioso focado na reestruturação da capacitação de FLF que já estava sendo desenvolvido na ocasião das visitas. Entitulado “Novo Modelo de Capacitação”, o projeto tinha abrangência nacional e compreendia a identificação das deficiências técnicas e comportamentais dos FLF para prosseguir com o nivelamento do conhecimento, estruturação de planos de carreiras e o estabelecimento de políticas de reconhecimento efetivas.

A quarta dimensão também testemunhou um alinhamento entre as empresas visitadas na Europa, principalmente em relação ao seu primeiro direcionador, reconhecimento integrado. As quatro empresas adotam práticas voltadas para o engajamento dos FLF desde o primeiro momento, seja criando processos de recrutamento estratégicos para que pessoas com perfis desejados sejam contratadas para funções específicas, seja na construção de planos de carreiras e de desenvolvimento individual, ou mesmo na disponibilização de plataformas dedicadas à gestão do desempenho e concessão de recompensas.

Esse comportamento se repete entre as empresas multinacionais em relação a adoção de códigos internos de ética e conduta, correspondente ao segundo direcionador desta dimensão. Todas as empresas visitadas comprovaram ações diretamente voltadas para a aplicação de códigos de ética próprios e, no caso da empresa B, até mesmo a formação de parceria com a ONU no estabelecimento de padrões éticos em todos os processos corporativos. A empresa A, por sua vez, apresentou apenas uma iniciativa paralela na tentativa de transmitir diretrizes éticas e morais a seus FLF, que seria por meio de treinamentos anuais focados no desenvolvimento da componente comportamental das suas atividades.

A quinta e última dimensão do HPWS apresentou um alinhamento ainda maior no posicionamento de todas as empresas visitadas, incluindo o caso brasileiro. Isto se deve, muito provavelmente, à popularização de conceitos como padronização de processos e foco no cliente no mundo dos negócios, além da disponibilidade de inúmeras metodologias e ferramentas

relacionadas. A exceção ficou por conta da Empresa D, que relatou apenas medidas indiretas em relação à vantagem competitiva. Embora esta interpretação seja passível de subjetividade, ela é corroborada pela falta de uma declaração formal da implementação de ações focadas na busca pela vantagem competitiva da companhia, em contraste com as demais empresas.

A próxima seção tratará das diretrizes para o estabelecimento de um HPWS orientado à capacitação de FLF no ambiente corporativo.



## 6 DIRETRIZES PARA CRIAÇÃO E GESTÃO DE UM SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO ORIENTADO À CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE

Neste capítulo serão apresentadas as diretrizes para o desenvolvimento de um HPWS orientado à capacitação de FFL no ambiente corporativo, conforme proposto nos objetivos deste trabalho. As diretrizes aqui sugeridas baseiam-se nas dimensões e direcionadores do HPWS desenvolvido por meio das revisões teóricas, nos resultados dos estudos de casos e na experiência da própria autora no setor de TIC por 6 anos.

### 6.1 COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO

Os próximos quadros apresentarão as principais diretrizes em termos de competências do indivíduo, começando por seu primeiro direcionador no Quadro 30. Em seguida, serão feitas algumas recomendações para gestores e profissionais da área.

Quadro 30 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Competências gerais e específicas”

1.1- Competências gerais e específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de perfil dos funcionários e nivelamento do conhecimento</li> <li>• Centro de formação próprio</li> <li>• Certificação técnica</li> <li>• Plataforma corporativa de capacitação</li> <li>• Participação em <i>hackathons</i></li> <li>• Plataforma de acompanhamento do desenvolvimento individual</li> </ul>
---	--

Fonte: Produção da própria autora

Dentre as ferramentas mais comumente utilizadas para a identificação do perfil técnico e comportamental dos indivíduos, encontram-se as avaliações das necessidades de treinamentos (TNA) (FERREIRA; ABBAD, 2013; PANDA; MISHRA, 2018) e os programas introdutórios para funcionários recém contratados (CHIDAMBARAM; RAMACHANDRAN; THEVAR, 2013; VYAS, 2019). Conforme observado nos estudos de casos, a elaboração dessas avaliações deve contar com a participação ativa de especialistas da própria empresa, para garantir que não só todos os tópicos críticos sejam abrangidos pelos testes, mas também as particularidades da empresa e peculiaridades do setor. É importante que diferentes níveis de conhecimento sejam abordados pelas questões, o que permitiria avaliar a extensão e a profundidade do conhecimento dos indivíduos, ao invés de apenas se eles são familiares com o assunto.

O estabelecimento de centros próprios voltados para a formação e o desenvolvimento dos funcionários seria um desdobramento natural destes esforços. Estes centros precisariam contar com funcionários capacitados didática e tecnicamente para criar conteúdos específicos,

customizar currículos de acordo com a função de trabalho e adequar as atividades propostas e as avaliações pertinentes a cada caso (CHENG; WALDENBERGER, 2013; KUMAR; KUMAR, 2013a).

A implantação de processos de certificação técnica (HORÁK, 2015) dos FLF foi outra iniciativa complementar observada nos estudos de casos. Os próprios centros de formação poderiam conduzir a estruturação de exames teóricos e práticos visando a avaliação do conhecimento de ferramentas e conceitos essenciais para a execução das tarefas, bem como da postura, do comportamento e da proatividade destes indivíduos. Na ausência de centros dedicados para a formação, um comitê de especialistas poderia desempenhar provisoriamente essas funções para estabelecer um processo de certificação na organização. Outra recomendação seria a formação de convênios com ministérios, órgãos e entidades do respectivo setor de atuação da empresa para reconhecer oficialmente a iniciativa, agregando valor para empregados e empregadores.

A participação em eventos de colaboração em massa (KIENZLER; FONTANESI, 2017; MCGOWAN, 2016) configura-se como uma iniciativa de menor complexidade e custo para as organizações em comparação às recomendações anteriores. Por sua vez, a criação de plataformas eletrônicas (EBY et al., 2017; JYOTI; RANI, 2017) para a realização da capacitação e para o acompanhamento do desenvolvimento de cada funcionário demandaria maiores investimentos financeiros, além da exigência de tempo e outros recursos para o seu planejamento e execução adequados.

As diretrizes consolidadas para o direcionador “Conhecimento tácito” estão elencadas no Quadro 31.

Quadro 31 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Conhecimento tácito”

<b>1.2 – Conhecimento tácito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de intercâmbio do conhecimento corporativo</li> <li>• Identificação de funcionários-chave na difusão do conhecimento e de mudanças culturais</li> <li>• Plataforma dedicada à transferência e ao compartilhamento do conhecimento</li> <li>• Ambientes criativos</li> </ul>
--	---

Fonte: Produção da própria autora

De maneira análoga aos programas de intercâmbio internacional (MARAVILHAS; MARTINS, 2019) de funcionários das empresas europeias estudadas, gestores e profissionais interessados em proporcionar a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento poderiam adaptar esta iniciativa para uma escala doméstica. Ações mais compatíveis poderiam incluir, entre outros exemplos, a rotação programada das posições de trabalho, ou mesmo a

organização de workshops de setores parceiros e a socialização por meio da relação mentor-aprendiz.

Neste sentido, iniciativas para a identificação e, conseqüentemente, valorização de funcionários-chave (MOSTAFA; KLEPPER, 2018) na disseminação de novos conhecimentos tornam-se fundamentais para a manutenção do posicionamento estratégico das empresas. A identificação pode ocorrer tanto por meio de ferramentas de análise de perfil disponíveis no departamento de RH, como pela indicação de superiores e colegas que constatarem a influência natural exercida por aquele indivíduo em seu ambiente de trabalho.

O desenvolvimento de uma plataforma dedicada ao compartilhamento do conhecimento tácito dos indivíduos (JIN-FENG et al., 2017) exigiria investimentos iniciais maiores em termos financeiros, mas a existência de um banco de dados desta natureza beneficiaria a empresa de maneira inestimável. Uma solução alternativa e menos custosa seria a consolidação de uma cultura corporativa de informação nas nuvens (*cloud computing*) (OLAISEN; REVANG, 2018), onde toda e qualquer nova informação, seja referente a mudanças nos processos, geração de novas ideias ou novos conhecimentos adquiridos, seria disponibilizada nas nuvens para manter esse recurso dentro da organização. Neste cenário, todos os funcionários precisariam ser devidamente capacitados para realizar tal inserção e ter acesso aos meios apropriados para sua execução.

Por sua vez, a criação de ambientes criativos (MARAVILHAS; MARTINS, 2019) não demandaria grandes investimentos, uma vez que espaços já disponíveis dentro da organização podem ser adaptados, podendo ser prontamente implementada com a formação de um grupo inicial para discussão de problemas organizacionais. Entre seus princípios fundamentais estão a segurança e, conseqüentemente, a liberdade para compartilhar problemas e expressar ideias em busca de soluções. Indivíduos de diferentes setores e com perfis diversos sentiriam-se motivados a colaborar entre si, ao mesmo tempo que poderiam identificar formas inusitadas para a solução de problemas em seus próprios departamentos.

O Quadro 32 elenca as diretrizes referentes ao direcionador “Desempenho adaptativo”.

Quadro 32 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Desempenho adaptativo”

<b>1.3 – Desempenho adaptativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de políticas e processos detalhados</li> <li>• Mapeamento de perfil dos funcionários</li> <li>• Flexibilização do negócio</li> </ul>
--	--

Fonte: Produção da própria autora

As iniciativas para identificar a necessidade de políticas e processos organizacionais, ou a existência de documentos já publicados, bem como as ações para sua criação, manutenção e divulgação devem ser priorizadas pelos gestores, independentemente do seu setor de atuação. A divulgação adequada desses documentos, que deveriam contemplar modelos de tomada de decisão para situações inesperadas previamente estabelecidos pela organização (KIPFMILLER et al., 2019), visa permitir que os FLF estejam preparados para adaptarem seus esforços durante a execução das atividades. Outras ferramentas comumente adotadas neste contexto incluem sistemas de simulação de eventos (DORRER et al., 2018) e a realização de atividades em grupo para prospecção de situações potenciais e discussão de resultados obtidos (MĂTĂSARU; SCRIPCARIU, 2017).

Complementarmente, o foco no alocamento de pessoas certas nos lugares certos por meio do mapeamento dos perfis dos FLF tem por objetivo garantir que, diante de situações atípicas, os clientes encontrem indivíduos com posturas proativas na solução de problemas (MASCIO; FATIMA, 2018). Aqui deve ser enfatizada a importância de um esforço conjunto entre profissionais de RH e os gestores de quaisquer áreas interessadas em capacitar seus funcionários com contato direto com o cliente. Estes setores precisam trabalhar juntos na descrição das atribuições de cada posição de trabalho, assim como na definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis naqueles indivíduos.

Concluindo as recomendações para este direcionador, o estabelecimento de uma cultura orientada à volatilidade do mercado, que promova a flexibilização das atividades diante de situações extraordinárias, permitiria que as empresas se antecipassem às necessidades dos clientes. Dentre algumas iniciativas específicas nesse sentido, a formação de FLF com especial atenção aos detalhes e uma postura aberta para novas soluções, como treinamentos de gestão do erro (GARDNER et al., 2015), seria fundamental.

Fechando essa primeira dimensão, as diretrizes do direcionador “Criatividade” encontram-se descritas no Quadro 33.

Quadro 33 – Diretrizes para a dimensão “Competências do indivíduo” em relação ao direcionador “Criatividade”

<b>1.4 – Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de intercâmbio do conhecimento corporativo</li> <li>• Mapeamento de perfil dos funcionários</li> <li>• Flexibilização do negócio</li> <li>• Participação em <i>Hackathons</i></li> <li>• Ambientes criativos</li> <li>• Diversidade e inclusão na contratação de funcionários</li> </ul>
-------------------------------	--

Fonte: Produção da própria autora

Com exceção do último item, todas as demais iniciativas já foram descritas nos direcionadores anteriores, e suas recomendações são integralmente aplicáveis para “Criatividade”. Apesar de todas as iniciativas anteriormente citadas também buscarem incutir uma postura criativa nos funcionários, outros exemplos de ações potenciais seriam as avaliações de personalidades e atitudes, que permitiria reconhecer o potencial de cada indivíduo, e o pareamento de funcionários novos e experientes para permitir a troca de conhecimento. Treinamentos específicos para o desenvolvimento da capacidade criativa também incluem as simulações de situações reais do cotidiado dos indivíduos (SOK et al., 2018).

Independentemente das iniciativas adotadas, a criação de um ambiente que promova a atitude criativa de maneira genuína é ainda mais crítico (AMABILE; PRATT, 2016), considerando que FLF são influenciados pelo ambiente ao redor e pelas mensagens que recebem da alta liderança (YU; PATTERSON; RUYTER, 2013). Neste âmbito, a promoção da diversidade e inclusão na contratação de funcionários, representada no último item do Quadro 33, atua diretamente na construção de um ambiente criativo ao garantir a presença de diferentes perfis na execução dos processos produtivos (GENG et al., 2018).

## 6.2 CAPITAL HUMANO E SOCIAL

O Quadro 34 exhibe as diretrizes do primeiro direcionador no âmbito do capital humano e social identificadas durante as visitas às empresas, seguida de algumas recomendações práticas para profissionais da área.

Quadro 34 – Diretrizes para a dimensão “Capital Humano e Social” em relação ao direcionador “Comunicação”

2.1 – Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de comunicação 360°</li> <li>• Sistema de <i>feedback</i> invertido</li> <li>• Organograma enxuto e informalidade nos relacionamentos</li> <li>• Plano de comunicação</li> </ul>
----------------------	--

Fonte: Produção da própria autora

Em contraposição aos altos investimentos demandados pela criação de uma plataforma robusta de comunicação corporativa (COHEN; OLSEN, 2015), como observado nas empresas visitadas, a implementação de um sistema de *feedback* invertido (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017) configura-se como uma solução muito mais simples e factível no curto e médio prazo. Ações pontuais promovendo a troca de percepções e a discussão dos resultados entre líderes e subordinados de maneira aberta, independente do formato adotado, seriam os primeiros passos neste sentido.

Analogamente, o estabelecimento de um organograma simples e pragmático aliado à informalidade nos relacionamentos também tem como objetivo aproximar os indivíduos e facilitar o diálogo (CARNEVALE; HUANG; PATERSON, 2019). A promoção de conversas informais nos corredores e cafeterias das empresas, de encontros para um café da manhã com o presidente ou almoço com os pares de outras áreas podem ser citados como outros exemplos comumente praticados.

Por fim, a criação de planos de comunicação para todas as posições de trabalho (MAVUNGA, 2014b) garantiria o alinhamento de todos os funcionários em relação às principais mensagens corporativas. O primeiro estágio seria o levantamento de todos os potenciais interessados nos resultados de cada setor, por exemplo, seguido por outras ações imediatas como a criação de grupos de discussão e canais apropriados para essa divulgação. A estruturação gradativa de planos de comunicação mais específicos seria uma evolução natural dessas iniciativas.

As diretrizes identificadas nas empresas visitadas relacionadas ao direcionador “Satisfação dos funcionários” estão descritas no Quadro 35, seguidas por algumas recomendações para gestores.

Quadro 35 – Diretrizes para a dimensão “Capital Humano e Social” em relação ao direcionador “Satisfação dos funcionários”

2.2 – Satisfação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cidadania corporativa</li> <li>• Planos de carreira e sucessão</li> <li>• Plataforma de acompanhamento do desempenho</li> <li>• Programa de desenvolvimento integrado à gestão do desempenho</li> <li>• Liderança participativa</li> <li>• Foco na saúde do indivíduo</li> </ul>
---	---

Fonte: Produção da própria autora

Ações focadas na criação de um ambiente participativo que promova o comprometimento dos FLF, conforme abordado pelo conceito de cidadania organizacional (THARIKH; YING; SAAD, 2016), podem envolver iniciativas nas áreas de educação, desenvolvimento humano e meio ambiente. Geralmente associam a busca da empresa por projetos sustentáveis com a participação ativa dos funcionários, e o senso de satisfação proveniente dessas ações funcionaria como um motivador na retenção dos talentos. A criação de programas de mentoria e a adoção de um processo de *feedback* contínuo, em contraposição ao modelo de reuniões periódicas formais, bem como as iniciativas mais recentes pela igualdade de gênero, também exercem influências positivas sobre a motivação dos funcionários (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016) e na formação de uma cidadania organizacional.

O sucesso da implantação de iniciativas no contexto dos próximos três itens do Quadro 35 depende diretamente do entendimento da relação de causa e efeito entre a carreira do indivíduo na organização e o reconhecimento dos seus esforços (CHINOMONA; MOFOKENG, 2014). É necessária a elaboração de planos de carreira específicos para cada função num primeiro momento, onde atividades e avaliações precisam ser adequadas à cada realidade, e futuros investimentos em capacitação e sucessão devem ser planejados. A subsequente criação de uma interface que permita que os FLF monitorem seu desempenho em tempo real deve estar condicionada, acima de tudo, à existência de indicadores sólidos sobre os resultados de cada indivíduo. Somente assim será factível e efetiva a integração do desenvolvimento do funcionário, ou seu plano de carreira, à gestão do desempenho, fechando o ciclo de causa e efeito (AL-SADA; AL-ESMAEL; FAISAL, 2017).

A construção de uma liderança participativa surge como um desdobramento das iniciativas anteriores, onde os líderes estariam focados em ouvir e desenvolver FLF de acordo com seu perfil. Dentre as ações que poderiam apoiar a liderança na identificação das forças e dificuldades dos seus funcionários podem ser citados treinamentos em tópicos como mapeamento de perfil (MASCIO; FATIMA, 2018), LMX (*leader-member exchange*) (NANDEDKAR; BROWN, 2018), *feedback* contínuo e mentoria (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016), marketing interno (MARTIN JR; TO, 2013), descentralização de atividades e autonomia (JAUHARI; SINGH; KUMAR, 2017), entre outros.

Por último, iniciativas voltadas para a saúde dos indivíduos, visando seu bem-estar físico, mental e social, tendem a contribuir com os níveis de satisfação destes funcionários com a empresa (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016). A disponibilização de espaços dedicados para a prática de atividades físicas no ambiente de trabalho, a formação de parcerias com centros de promoção do bem-estar, como estúdios de yoga, academias, salões de beleza, spas, clubes, e a realização de eventos corporativos para a promoção do assunto podem ser citados como alguns exemplos neste contexto.

### 6.3 PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

O Quadro 36 traz as diretrizes relacionadas ao primeiro direcionador dentro do escopo de “Programa de capacitação”, que seria a sua etapa de planejamento ou concepção.

Gestores interessados nas recomendações práticas para a etapa de “concepção da capacitação” podem aplicar, nos casos das sete primeiras práticas do Quadro 36, as sugestões abordadas anteriormente neste estudo, mais especificamente nos dois primeiros direcionadores

da dimensão “Competências do indivíduo”. Todas as recomendações são integralmente aplicáveis nesse contexto.

Quadro 36 – Diretrizes para a dimensão “Programa de capacitação” em relação ao direcionador “Concepção da capacitação”

<b>3.1 – Concepção da capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de perfil do funcionário e nivelamento do conhecimento</li> <li>• Centro de formação próprio</li> <li>• Certificação técnica</li> <li>• Plataforma corporativa de capacitação</li> <li>• Participação em <i>hackathons</i></li> <li>• Plataforma de acompanhamento do desenvolvimento individual</li> <li>• Programa de intercâmbio do conhecimento corporativo</li> <li>• Capacitação em diferentes interfaces</li> <li>• Seleção de facilitadores</li> <li>• Atualização do conhecimento</li> </ul>
---------------------------------------	--

Fonte: Produção da própria autora

Adicionalmente, a implementação desse direcionador demandaria a disponibilização da capacitação em diferentes interfaces, permitindo que os FLF adequem seus planos de desenvolvimento à realidade da sua rotina. As adaptações mais frequentemente criadas incluem versões para *desktops*, celulares e *tablets*, incluindo aplicativos pessoais dedicados ao acompanhamento do andamento da capacitação. Gestores também deveriam considerar o atendimento de algumas necessidades especiais, como dificuldades visuais e auditivas, bem como as adaptações para pessoas com transtorno do espectro autista ou outros déficits de aprendizagem. Meios áudio-visuais, documentários, filmes, estudos de casos, simulações de situações reais, discussões e sessões interativas, por exemplo, também devem ser integrados às ferramentas mais tradicionais (EBY et al., 2017; KUMAR; KUMAR, 2013a)

Os profissionais responsáveis pela difusão do conhecimento merecem atenção especial dos gestores, considerando a variedade de fatores influenciando a predisposição de um indivíduo a absorver novos conhecimentos (ALFAWAIR; LEE, 2015). Para garantir um maior aproveitamento do investimento (KIM; ROH, 2018), estes “facilitadores” devem ser devidamente selecionados, preparados e avaliados para que o programa de capacitação seja considerado efetivo e gere resultados para a empresa, uma vez que até a sequência que as novas competências serão apresentadas influencia a aquisição do conhecimento (BUCKLEY; CAPLE, 2009).

Após a concepção de um programa de capacitação, gestores precisam ter a consciência de que o trabalho não está finalizado, pois é de extrema importância que um processo de atualização do conhecimento seja colocado em prática. Procedimentos de revisão periódica do material e sua atualização adequada devem ser conduzidos por uma equipe de especialistas, tanto no aspecto técnico quanto no didático. Outras recomendações incluem o desenvolvimento



de módulos autodidáticos, centros de informações, plataformas de educação à distância e a criação de bibliotecas virtuais (KUMAR; KUMAR, 2013a).

Em seguida, as diretrizes para “Realização da capacitação” estão listadas no Quadro 37. Assim como abordado na capacitação em diferentes interfaces do direcionador anterior, a adoção de métodos híbridos na realização da capacitação de FLF mostrou-se eficiente nas empresas estudadas. A combinação de configurações *on* e *off-the-job* geraria melhores resultados quando utilizados de forma adequada à cada realidade ou, melhor dizendo, à rotina de cada posição de trabalho (NAILUL; ABG; SHEUE, 2015).

Quadro 37 – Diretrizes para a dimensão “Programa de capacitação” em relação ao direcionador “Realização da capacitação”

<b>3.2 – Realização da capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação de métodos de capacitação</li> <li>• Centro de formação próprio</li> <li>• Plataforma corporativa de capacitação</li> <li>• Capacitação em diferentes interfaces</li> </ul>
--	---

Fonte: Produção da própria autora

Dentre as sugestões de capacitação *off-the-job* estão: licença capacitação (remunerada ou não), aprendizagem auto-dirigida, treinamento online, sala de aula em grupo, treinamento combinado e universidade corporativa. Exemplos de capacitação *on-the-job*, por sua vez, incluem: processos informais de *coaching* e *mentoring* (POUSA; MATHIEU; TRÉPANIER, 2017), pareamento de funcionários, comunidades de prática, treinamento não estruturado no trabalho, aprendizado de ação, orientação formal e treinamento formal. Em linhas gerais, configurações *on-the-job* são consideradas para a transferência do conhecimento tácito, enquanto o conhecimento explícito seria melhor disseminado pelos métodos *off-the-job* (MATSUO, 2015).

As demais diretrizes elencadas no Quadro 37 já foram exploradas neste estudo e suas recomendações estão detalhadas nas dimensões e direcionadores anteriores. Encerrando a quarta dimensão, as diretrizes referentes ao seu último direcionador estão apresentadas no Quadro 38.

Quadro 38 – Diretrizes para a dimensão “Programa de capacitação” em relação ao direcionador “Avaliação da capacitação”

<b>3.3 – Avaliação da capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação técnica</li> <li>• Acompanhamento de resultados pós-capacitação</li> <li>• Pesquisa de satisfação com funcionários</li> <li>• <i>HR Analytics</i></li> </ul>
---	--

Fonte: Produção da própria autora

Apesar de aparecer por último dentro desta dimensão, o processo de avaliação precisa permear igualmente as etapas de planejamento e realização (BALISI, 2014). A certificação técnica foi abordada em dimensões anteriores e suas recomendações seguem aplicáveis neste contexto, onde pode ser considerada uma medida da efetiva aplicação dos conhecimentos adquiridos na rotina de trabalho (BALISI, 2014; LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

Iniciativas para acompanhar os resultados no cenário pós-capacitação também são amplamente adotadas. Uma sugestão seria a análise das alterações nos indicadores de desempenho dos FLF em suas funções de trabalho após a realização do programa de capacitação, bem como nos resultados obtidos pela área (LIM; LEE; NAM, 2007). Independente do modelo de avaliação, recomenda-se que as medidas sejam feitas a curto e longo prazos (NAILUL; ABG; SHEUE, 2015; SITZMANN; WEINHARDT, 2017).

A percepção dos FLF, captada por meio das pesquisas de satisfação, também funciona como um balizador da efetividade dos programas de capacitação. Dentre os fatores que devem ser considerados na formulação de uma pesquisa de satisfação, estão: a satisfação com a sessão de capacitação, a satisfação com o conteúdo apresentado, a satisfação com os instrutores/facilitadores e, por último, mas não menos importante, a transferência do conhecimento (LATIF, 2012). De qualquer forma, a avaliação deve ser um processo colaborativo envolvendo líderes, instrutores, treinandos e avaliadores, e deve ser desenvolvido de maneira única para cada caso, reafirmando a singularidade e especificidade de cada programa (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

É neste cenário que se faz necessária a criação de uma frente dedicada a analisar toda e qualquer informação relacionada à capacitação e às pessoas de maneira profunda e abrangente. O conceito de *HR Analytics* surge como uma ferramenta importante na busca por dados e no processamento destes em informações verdadeiramente úteis para a organização (BALISI, 2014).

#### 6.4 CAPITAL ORGANIZACIONAL

O Quadro 39 elenca as diretrizes consolidadas para o primeiro direcionador da dimensão de capital organizacional. Recomendações para gestores e profissionais da área são apresentadas após cada um dos quadros.

Apesar do detalhamento das quatro primeiras diretrizes em dimensões anteriores, o foco do quarto item neste contexto está na criação de oportunidades para promover funcionários internamente. Para tal, gestores precisariam alinhar os processos de recrutamento e capacitação com a estratégia de crescimento da empresa, de maneira a equilibrar contratações externas e

promoções internas (GIL; MATAVELI, 2016). Os profissionais precisam estar preparados para avaliar as situações onde a empresa se beneficiaria com uma nova contratação, trazendo novas ideias e diferentes pontos de vista, e quando a valorização de um FLF por meio da promoção geraria melhores resultados a médio e longo prazo.

Quadro 39 – Diretrizes para a dimensão “Capital Organizacional” em relação ao direcionador “Reconhecimento integrado”

4.1 – Reconhecimento integrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de comunicação 360°</li> <li>• Sistema de <i>feedback</i> invertido</li> <li>• Plataforma de acompanhamento do desempenho</li> <li>• Programa de desenvolvimento integrado à gestão do desempenho</li> <li>• Políticas de reconhecimento e recompensa</li> <li>• Painel de talentos e participação ativa de funcionários</li> <li>• Rede de contato</li> <li>• Valorização do talento</li> </ul>
--------------------------------------	--

Fonte: Produção da própria autora

Dentre os principais fatores a considerar no planejamento de políticas de recompensas e iniciativas de reconhecimento estão aspectos financeiros, como aumentos salariais programados, pagamentos extras, bônus, redistribuição de horas trabalhadas e folgas, planejamento de escalas de trabalho, e aspectos psicológicos, como estabilidade e segurança no trabalho (GIL; MATAVELI, 2016). Apesar do alto investimento exigido na criação de uma cultura efetiva de avaliação de desempenho (KADIRESAN et al., 2017), gestores e profissionais podem iniciar esta empreitada com ações menos complexas, como a formalização de mecanismos de promoção compreensíveis, elegibilidade a bônus por bom desempenho e identificação de necessidades de capacitação.

A sugestão de criar um painel de talentos, onde os indicadores dos FLF seriam apresentados à alta liderança para justificar promoções e contratações, mostra-se compatível com os esforços de estabelecer políticas corporativas de reconhecimento. Ainda mais importante seria a participação ativa de funcionários na definição de metas e objetivos individuais, tornando os processos de acompanhamento e avaliação do desempenho em algo coerente e pragmático (SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016).

A natureza aparentemente conflituosa do conceito de criação de oportunidades externas para os funcionários de uma organização traduz-se na escassez de recomendações e ações diretas sendo colocadas em prática. Dentre os exemplos observados encontra-se o estabelecimento de redes de contatos formais e ativas entre a empresa e seus ex-funcionários, permitindo uma troca de conhecimentos e experiências que traga benefícios mútuos. Outra consequência dessa iniciativa seria a manutenção de uma ligação com aqueles indivíduos,

facilitando o contato e o recrutamento em futuras oportunidades (VAN HOOTEGEM et al., 2018).

Por fim, a influência da marca no currículo e na formação dos indivíduos também aparece como um potencial aspecto a ser trabalhado nesse direcionador. Ações promovendo a valorização profissional decorrente da reputação da empresa no mercado de trabalho também demonstraram gerar resultados positivos (CHAMBEL et al., 2015).

O direcionador “Ética no ambiente de trabalho” foi evidenciado nas empresas estudadas por meio das diretrizes apresentadas no Quadro 40.

Quadro 40 – Diretrizes para a dimensão “Capital Organizacional” em relação ao direcionador “Ética do ambiente de trabalho”

4.2 – Ética no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conduta corporativa</li> <li>• Diretrizes sobre ética na tomada de decisão</li> <li>• Mapeamento de responsabilidades</li> </ul>
---	---

Fonte: Produção da própria autora

O desenvolvimento de um código de conduta corporativo (KUMASEY; BAWOLE; HOSSAIN, 2017) deve ser conduzido como um esforço unificado dentro da organização e priorizado pela alta liderança. Muito além de contemplar apenas a criação de um código, a iniciativa deve abranger o estabelecimento de um ambiente propício à absorção deste código (BEERI; DAYAN; WERNER, 2013), com a definição e divulgação de diretrizes que os FLF devem seguir na tomada de decisão diante de situações controversas. As políticas e os processos corporativos também devem ser devidamente adaptados para permitir a execução das atividades de acordo com esse código de conduta (FRITZ et al., 2013).

Paralelamente, gestores precisam realizar o mapeamento das responsabilidades dos seus funcionários para adequar a atribuição de funções críticas para indivíduos capacitados técnica e moralmente. Especialmente no caso dos FLF, e dependendo do setor de atuação da empresa, esse mapeamento deve ser cuidadosamente realizado e periodicamente atualizado.

## 6.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As diretrizes relacionadas à padronização de processos, o primeiro direcionador desta dimensão, encontram-se no Quadro 41. Dada a relevância da padronização de processos no contexto corporativo (AHIRE; DREYFUS, 2015), as recomendações nesse âmbito envolvem, primeiramente, a criação de forças tarefas para o levantamento de informações e a elaboração desses documentos, seguida da sua devida publicação e divulgação. Outras iniciativas essenciais seriam a revisão constante dessa documentação, contando com o envolvimento dos

respectivos especialistas, e a sua atualização nas bases de dados disponibilizadas pela organização.

Quadro 41 – Diretrizes para a dimensão “Estratégia competitiva” em relação ao direcionador “Padronização de processos”

<b>5.1 – Padronização de processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas e processos corporativos</li> <li>• Otimização dos processos</li> <li>• Certificação técnica</li> </ul>
--	--

Fonte: Produção da própria autora

Em relação a segunda diretriz do Quadro 41, esforços para simplificar procedimentos e modernizar as soluções, como eliminação de redundâncias, minimização de interações entre setores e criação de aplicativos, devem ser adotados pela liderança sempre que aplicáveis (WAKKE; BLIND; VRIES, 2015). No contexto da indústria de serviços, que opera em situações dinâmicas e imprevisíveis (VUKŠIĆ; BACH; POPOVIĆ, 2013), a sugestão seria o mapeamento das potenciais situações durante os encontros com os clientes e a compilação dos possíveis problemas e suas soluções para guiar os FLF. A formação de um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos é primordial para assegurar a qualidade da execução dos serviços (GILSON et al., 2005).

As recomendações para a implementação de um programa de certificação técnica de FLF feitas no contexto da primeira dimensão do HPWS também são aplicáveis aqui. No entanto, no âmbito da padronização de processos destacam-se ações de padronização do conhecimento e garantia da qualidade (AHIRE; DREYFUS, 2015; HORÁK, 2015), como o pareamento de funcionários experientes e novatos e a dupla verificação de procedimentos críticos ao negócio.

As diretrizes para satisfação dos clientes encontram-se no Quadro 42.

Quadro 42 – Diretrizes para a dimensão “Estratégia competitiva” em relação ao direcionador “Satisfação do cliente”

<b>5.2 – Satisfação do cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lições aprendidas</li> <li>• Mapeamento de perfil dos funcionários</li> <li>• Flexibilização do negócio</li> <li>• Familiaridade com a cultura do cliente</li> </ul>
--	---

Fonte: Produção da própria autora

A primeira diretriz aborda o compartilhamento das lições aprendidas pela organização, ou seja, o conhecimento adquirido em casos anteriores e durante o relacionamento com clientes específicos. Dentre as ações recomendadas estão a manutenção de uma base de dados unificada e sua correta disponibilização dentro da empresa. Paralelamente, é preciso orientar e preparar os FLF para alimentar essa base de dados.

As recomendações anteriormente feitas para o mapeamento do perfil dos FLF mostraram-se essenciais também neste contexto, considerando a criticidade do acesso às informações dos clientes, dentre outros fatores. De maneira análoga, as sugestões prévias para flexibilização do negócio também se encaixam neste direcionador.

Por familiaridade com a cultura do cliente entende-se a importância da imersão na sua realidade, sempre que aplicável, para melhor entender suas solicitações e responder às suas expectativas (WEEKS, 2015). Recomendações nesta esfera envolvem a realização de reuniões iniciais de apresentação, definição de pontos focais para acompanhamento de atividades rotineiras e tratamento de assuntos críticos, além do constante alinhamento de expectativas durante a prestação dos serviços. Preparar os FLF para procedimentos de recuperação de uma falha no serviço (FERNANDES; MORGADO; RODRIGUES, 2018; REIS; AMORIM; MELÃO, 2018) também contribuiria para a satisfação do cliente.

Fechando a terceira dimensão do HPWS focado em capacitação de FLF, o Quadro 43 traz as diretrizes associadas à vantagem competitiva.

Quadro 43 – Diretrizes para a dimensão “Estratégia competitiva” em relação ao direcionador “Vantagem competitiva”

<b>5.3 – Vantagem competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamento no mercado</li> <li>• Excelência nos processos de recrutamento e seleção de funcionários</li> <li>• Programa de retenção de talentos</li> </ul>
---	---

Fonte: Produção da própria autora

Considerando que a construção da reputação da marca exige uma alta consistência no desempenho ao longo do tempo (SU et al., 2014), o escopo da primeira diretriz foge do controle direto de gestores e profissionais responsáveis por FLF. A questão é que não se trata de uma ação isolada, mas de um conjunto estratégico de iniciativas indiretas bem implementadas para conhecer os pontos fortes e as fraquezas das organização (VOON et al., 2014). Dentre algumas recomendações potenciais para os líderes estão a busca contínua por talentos, principalmente nas funções de contato direto com o cliente, e da manutenção da sua capacidade técnica e moral por meio do nivelamento do conhecimento. A execução eficiente das atividades também deve ser priorizada. Portanto, a criação e o acompanhamento de indicadores significativos tornam-se primordiais.

A presença das demais diretrizes do Quadro 43 está justificada, uma vez que, no estabelecimento de uma dinâmica organizacional sustentável, processos de recrutamento, capacitação e as políticas de recompensas são essenciais na criação de uma vantagem competitiva (SHIN; THAI, 2016; VYAS, 2019). Portanto, a aplicação de processos de

excelência nas fases de recrutamento e seleção, aliados ao aprimoramento constante da mão de obra e à existência de políticas de recompensa adequadas são iniciativas estratégicas para a geração de valor para os clientes (FU et al., 2017).

## 6.6 *FRAMEWORK* PARA IMPLEMENTAÇÃO DO HPWS

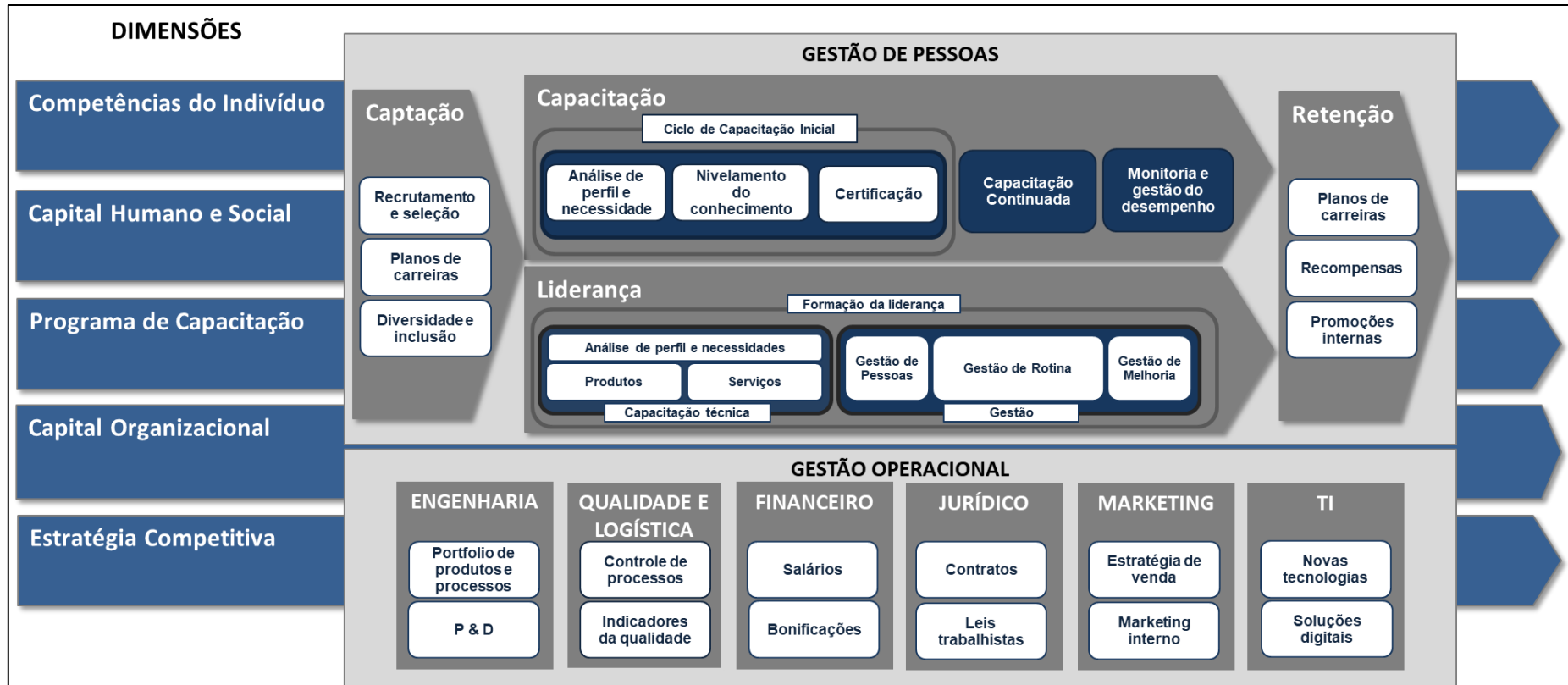
Com base em todas essas diretrizes, foi possível estabelecer um *framework* robusto e suficientemente abrangente para nortear profissionais da área e acadêmicos durante a implementação de um HPWS orientado à capacitação de FLF, representado pela Figura 14.

No centro da Figura 14 estão representados os dois aspectos mais relevantes para o presente estudo: a gestão de pessoas e a gestão operacional. Não por acaso, esta última encontra-se ilustrada na parte inferior, indicando sua função de suporte às diretrizes relacionadas aos recursos humanos das organizações. Permeando todo esse *framework* estão as cinco dimensões identificadas nessa tese para um HPWS orientado à capacitação de FLF. Nota-se que as três primeiras dimensões influenciam diretamente a perspectiva da gestão de pessoas, enquanto “Capital Organizacional” também afetaria as diretrizes associadas à gestão operacional. Em contrapartida, a dimensão “Estratégia competitiva” encontra-se adequadamente situada apenas no âmbito operacional do *framework*.

Por gestão de pessoas entende-se os macro-processos ligados, principalmente, à captação de talentos, bem como a sua devida capacitação e retenção. A formação de uma liderança participativa também acontece de maneira paralela, e frequentemente envolve o desenvolvimento de uma componente técnica associada a competências gerenciais. No âmbito operacional, o *framework* destaca as áreas estrategicamente relevantes para o sucesso da implementação do HPWS, que seriam Engenharia, Qualidade, Logística, Financeiro, Jurídico, Marketing e TI. Esses setores precisam estar engajados para não só colocarem em prática as diretrizes propostas no modelo, como também transformar seus resultados em algo sustentável para a organização.

Esse *framework* não deve ser visto como algo rígido ou fixo, mas sim como um guia para a customização das iniciativas existentes nas empresas. As diferentes realidades culturais devem ser consideradas, bem como a estrutura organizacional e a disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. O porte das organizações também influenciaria os macro-processos envolvidos e a forma com que essas diretrizes seriam adaptadas, uma vez que grandes empresas, geralmente, possuiriam mais recursos quando comparadas a pequenas e médias empresas.

Figura 14 - *Framework* para implementação de um HPWS orientado à capacitação de FLF



Fonte: Produção da própria autora



Dessa forma, a mesma diretriz poderia ser alcançada por meio de soluções variadas em termos de investimento e complexidade, o que inviabiliza a apresentação das mesmas dentro de fases definidas para planejamento, implantação, controle e melhoria.

Outra característica a ser ressaltada na proposição dessas diretrizes é que as mesmas podem aparecer repetidamente em diferentes dimensões, principalmente dentro do mesmo contexto, como, por exemplo, no âmbito da captação, ou sob a perspectiva da capacitação. Esse fato não só reforça a transversalidade dessas diretrizes e seu efeito sistêmico, como também possibilita que as empresas priorizem a implantação das dimensões de acordo com sua realidade.

A criação desse *framework* visa esclarecer as diretrizes estratégicas para empresas buscando melhorar a prestação de serviços dos seus FLF, ao mesmo tempo que tenta eliminar ineficiências nas iniciativas atualmente estabelecidas sem nenhuma integração sistêmica. Para tal, as próximas figuras detalham as diretrizes fundamentais dentro de cada perspectiva, sem a pretensão de abordar todos os tópicos possíveis para o assunto. A Figura 15 elenca as diretrizes para a captação de recursos humanos no contexto do modelo proposto.

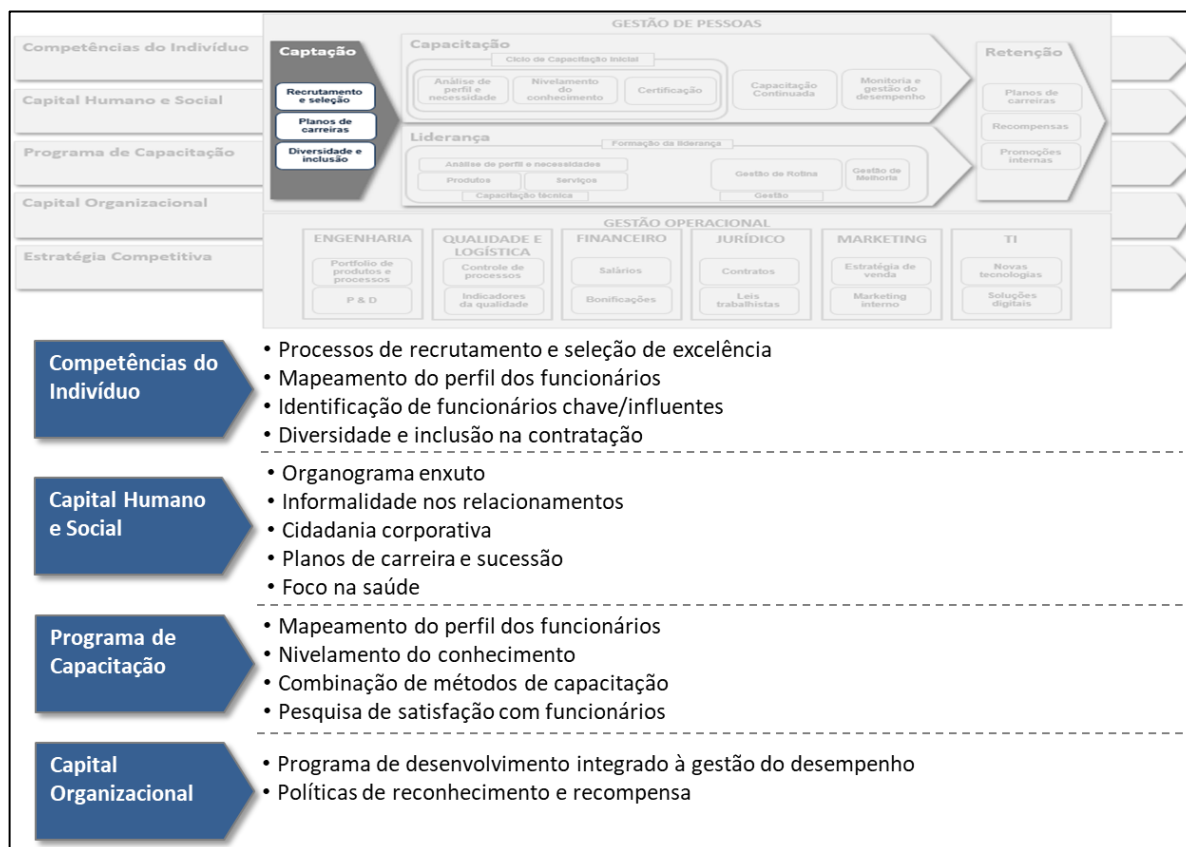
De modo abrangente, captação compreenderia as atividades de recrutamento e seleção e o planejamento de carreiras para seus funcionários, independentemente do ramo de atuação e do porte da empresa. Outro enfoque desejável em um HPWS orientado à capacitação de FLF seria a busca pela diversidade e pela inclusão nessa etapa de captação, conforme demonstrado pela revisão teórica nessa tese. As diretrizes pertinentes envolvem, como ilustrado no *framework*, quatro dimensões do HPWS: competências do indivíduo, capital humano e social, programa de capacitação e capital organizacional.

Por competências do indivíduo entende-se as diretrizes para criação de processos sustentáveis de recrutamento e seleção, e o uso de ferramentas para mapeamento do perfil dos indivíduos. Isso permitiria a identificação de funcionários chave para posições estratégicas em termos de comunicação e mudança cultural no ambiente corporativo, algo fundamental no contexto dos FLF. Obviamente, os processos de captação só poderiam ser considerados de excelência caso contemplem parâmetros inclusivos que garantam a diversidade do capital humano das empresas.

Aprofundando o âmbito do capital humano e social, a Figura 15 evidencia a importância de apresentar uma realidade corporativa de informalidade nos relacionamentos já no momento da captação, o que poderia ser feito por meio de um organograma enxuto que demonstre para os novos contratados a significância de cada posição de trabalho. Essa ocasião também seria beneficiada pela apresentação de planos de carreira e sucessão bem estruturados, assim como

do conceito de cidadania corporativa, que, dentre outros propósitos, visa incutir um senso de pertencimento em todos os funcionários. O contato com uma cultura de priorização da saúde dos indivíduos, tanto física quanto mental, também agregaria valor ao processo de captação.

Figura 15 – Diretrizes para a captação de recursos humanos na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF

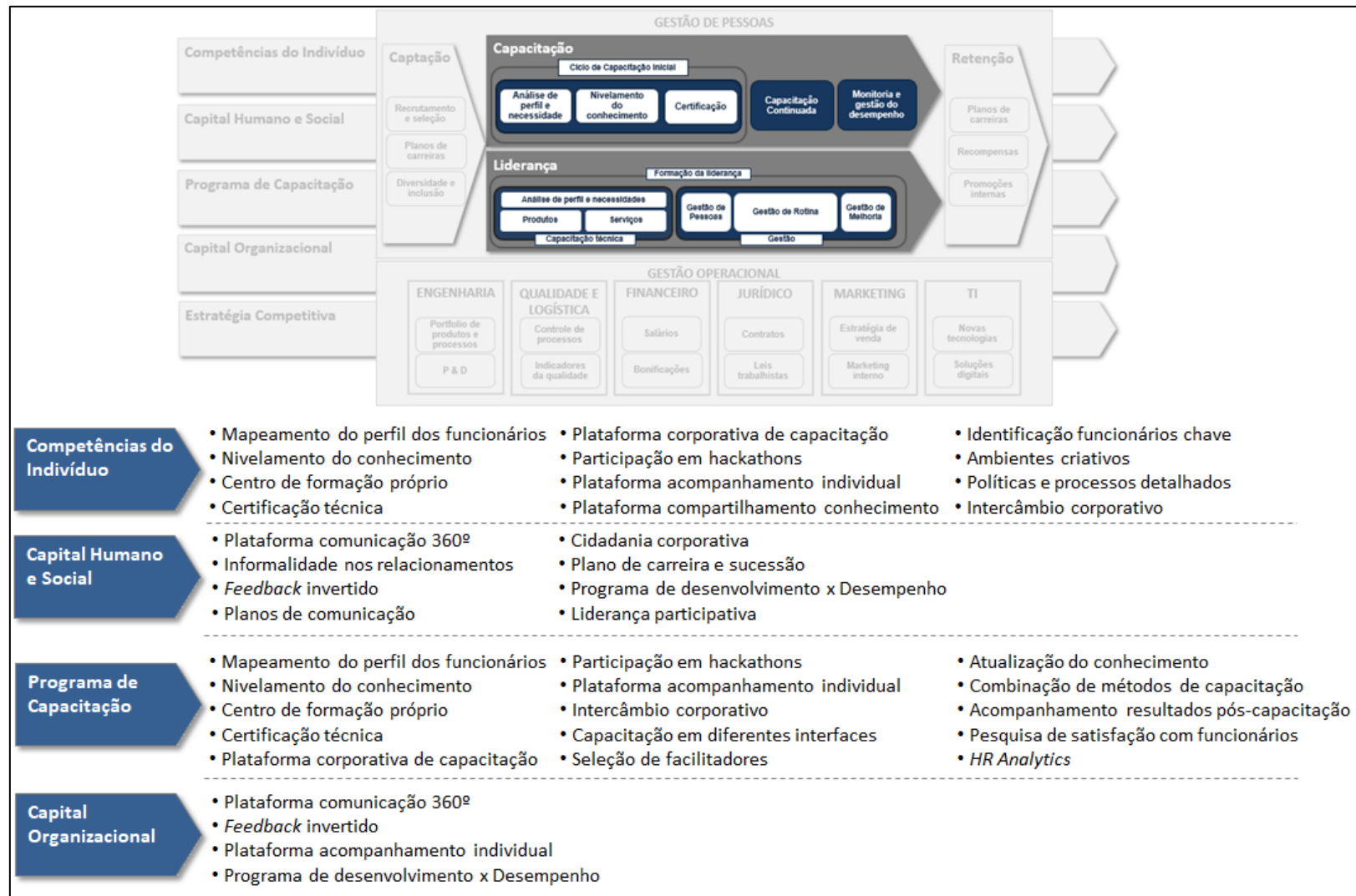


Fonte: Produção da própria autora

Ainda que essa etapa do HPWS envolva potenciais candidatos à contratação, a organização deve aproveitar o ensejo para divulgar os investimentos na capacitação e no acompanhamento dos seus funcionários. Dentre os possíveis tópicos estão as pesquisas de satisfação dos funcionários, o mapeamento de perfil, que identifica as necessidades de capacitação e possibilita o nivelamento do conhecimento, e a adequação de diferentes métodos de capacitação de acordo com atividades exercidas. A existência de um sistema de gestão do desempenho integrado aos planos de desenvolvimento individuais também merece destaque, juntamente com as políticas de reconhecimento e recompensa por bons resultados alcançados.

A Figura 16 aborda as diretrizes pertinentes à capacitação propriamente dita dos FLF, bem como à formação da liderança. Dadas as semelhanças entre o desenvolvimento dos FLF e seus líderes em relação às diretrizes do HPWS, as mesmas serão apresentadas de modo conjunto. Por tratar-se de um HPWS especificamente voltado para a capacitação dos FLF, é natural a proposição de um número maior de diretrizes quando esse tema central é abordado.

Figura 16 - Diretrizes para a capacitação de funcionários e para a formação da liderança na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF



Fonte: Produção da própria autora

As macro-etapas contempladas no estabelecimento de um processo sustentável de capacitação incluem, como indicado na Figura 16, um ciclo de capacitação inicial, seguido pela capacitação continuada e monitoria desses FLF, bem como pela contínua gestão do seu desempenho. O ciclo de capacitação inicial, por sua vez, engloba a análise dos perfis dos indivíduos e o levantamento das suas necessidades de capacitação, complementados pelo nivelamento do seu conhecimento e, eventualmente, pela sua certificação técnica.

De maneira análoga, a formação da liderança envolve sua capacitação técnica, incluindo a análise do perfil e das necessidades desses líderes, bem como a devida capacitação nos produtos e serviços cabíveis a cada caso. De modo paralelo e complementar, as competências de gestão de pessoas, gestão de rotina e de melhoria seriam continuamente abordadas.

As diretrizes propostas tanto para a capacitação de FLF quanto para a liderança abordam as quatro primeiras dimensões do HPWS para atender todas essas macro-etapas. Complementando o mapeamento do perfil dos funcionários, o nivelamento do conhecimento e a identificação de funcionários chave, já discutidos anteriormente, a primeira dimensão aborda o estabelecimento de centros próprios de formação de funcionários e sua conseguinte certificação técnica. O desenvolvimento de plataformas corporativas para a capacitação dos funcionários, que possibilitassem o compartilhamento do conhecimento tácito internamente e o monitoramento dos respectivos progressos individuais, são altamente relevantes para o sucesso do modelo.

O incentivo à participação em eventos de colaboração em massa, conhecidos como *hackathons*, associado à criação de ambientes que fomentem a troca de idéias inovadoras são diretrizes que reforçam o potencial estratégico do compartilhamento do conhecimento intrínseco aos indivíduos. A possibilidade de realizar intercâmbios dentro da própria empresa, implementando parcerias entre diferentes departamentos, também atuaria favoravelmente nesse contexto. Fechando essa dimensão, o devido detalhamento e a divulgação de políticas e processos críticos ao negócio suportaria as etapas de monitoria e gestão do desempenho de FLF e líderes.

O capital humano e social engloba muitas diretrizes de estabelecimento e melhoria de canais de comunicação como, por exemplo, a criação de plataformas dedicadas que fomentem a comunicabilidade em todas as direções e entre diferentes níveis hierárquicos. A adoção de regras mais informais nos relacionamentos tem papel fundamental nesse modelo, tanto quanto o uso de *feedback* invertido nas relações entre FLF e seus líderes. O desenvolvimento de planos de carreira e de comunicação, nos quais todos os interessados em determinado assunto seriam

identificados e incluídos na cadeia de comunicação, corroboram o conceito de cidadania corporativa por meio da criação do senso de pertencimento dos funcionários.

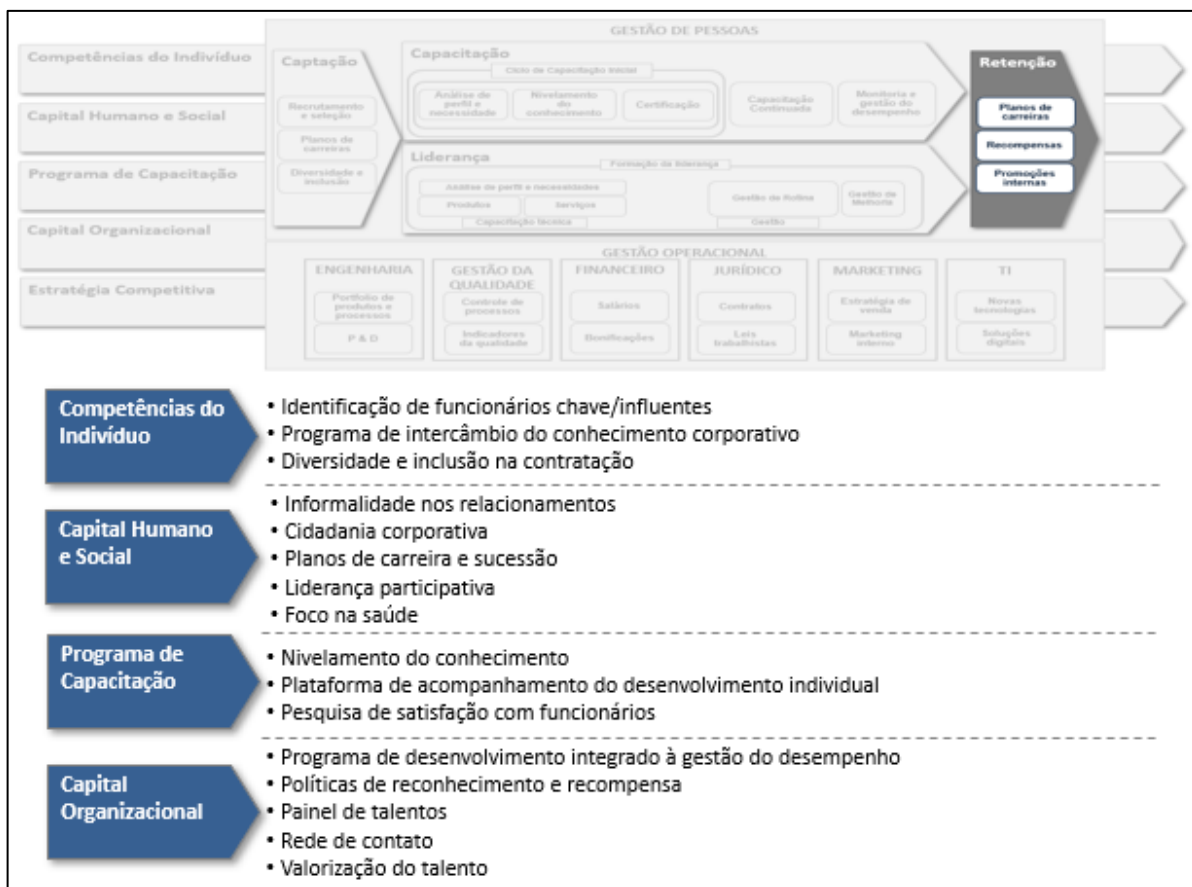
A integração dos programas de desenvolvimento individuais às soluções de gestão do desempenho e a consolidação de uma liderança participativa sejam, talvez, as diretrizes mais relevantes no contexto de capital humano e social. Caso bem desenvolvidas, seu impacto seria muito mais amplo do que o escopo representado nesse *framework*. Avaliar funcionários de forma justa e pragmática, com base nas metas individuais estabelecidas em conjunto com a liderança para cada perfil, beneficiaria enormemente a dinâmica organizacional. Não por acaso, muitas diretrizes de capital humano e social integram a dimensão de capital organizacional na Figura 16.

Essa reciprocidade também é observada na dimensão “Programa de Capacitação”, onde grande parte das diretrizes propostas anteriormente são igualmente aplicáveis. A próxima diretriz inédita seria o uso de interfaces variadas para a capacitação, tanto de FLF quanto da liderança. A realidade de cada função de trabalho pode demandar uma adaptação do meio pelo qual os indivíduos acessarão seus planos de capacitação. A premissa é que o aprendizado entre adultos tende a ser facilitado quando o método de ensino está adequado ao seu público alvo, o que também é reforçado na seleção adequada de facilitadores, ou treinadores, e na combinação de métodos de capacitação. Programas em sala de aula, ensino à distância, atividades práticas, simulações em laboratórios, módulos teóricos e jogos educativos são alguns dos exemplos podem ser citados como alternativas a serem consideradas.

No que se refere aos processos de monitoria e gestão, que, para o caso da liderança, inclui pessoas, rotinas e melhorias, as diretrizes de acompanhamento dos resultados pós-capacitação e de pesquisa de satisfação estão altamente correlacionadas ao último item: *HR Analytics*. As análises profundas e significativas de todos os dados relacionados aos recursos humanos vêm ganhando cada vez mais espaço e relevância tanto no mundo corporativo quanto no acadêmico. Dentre as múltiplas facetas contempladas dentro do universo de RH encontram-se, naturalmente, os resultados diretos das iniciativas de capacitação e das percepções e experiências de todos os envolvidos.

Concluindo a perspectiva de gestão de pessoas, a Figura 17 exhibe as diretrizes que deveriam ser adotadas em termos de retenção dos FLF. Os macro-processos neste cenário envolvem a implementação de planos de carreiras, de políticas de recompensas adequadas e a estruturação de uma cultura de promoções internas.

Figura 17 - Diretrizes para a retenção de recursos humanos na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF



Fonte: Produção da própria autora

Devido à premissa de manter os talentos dentro da organização, evidenciando uma semelhança conceitual com a captação de bons profissionais, por exemplo, é previsível que haja uma repetição de diretrizes previamente sugeridas. O foco aqui na retenção, no entanto, deve estar em demonstrar para os FLF o quanto a organização valoriza a sua contribuição e, no caso da primeira dimensão, o conhecimento de funcionários influentes entre seus pares torna-se estratégico. A oferta de oportunidades de intercâmbio corporativo poderia servir como um incentivo para sua permanência, assim como a valorização da diversidade e a existência de políticas inclusivas.

Diretrizes como informalidade nos relacionamentos, cidadania corporativa, liderança participativa e foco na saúde podem ser consideradas como investimentos de longo prazo, já que seu impacto sobre os funcionários não é algo imediato. A intenção é que a implantação dessas diretrizes molde a percepção dos funcionários ao longo do tempo, culminando com seu desejo de permanecer na organização. Os planos de carreira e sucessão, por sua vez, funcionariam tanto como motivadores ao longo da trajetória do FLF na organização, quanto na eventual situação em que um talento precisasse ser convencido a não deixar a empresa.

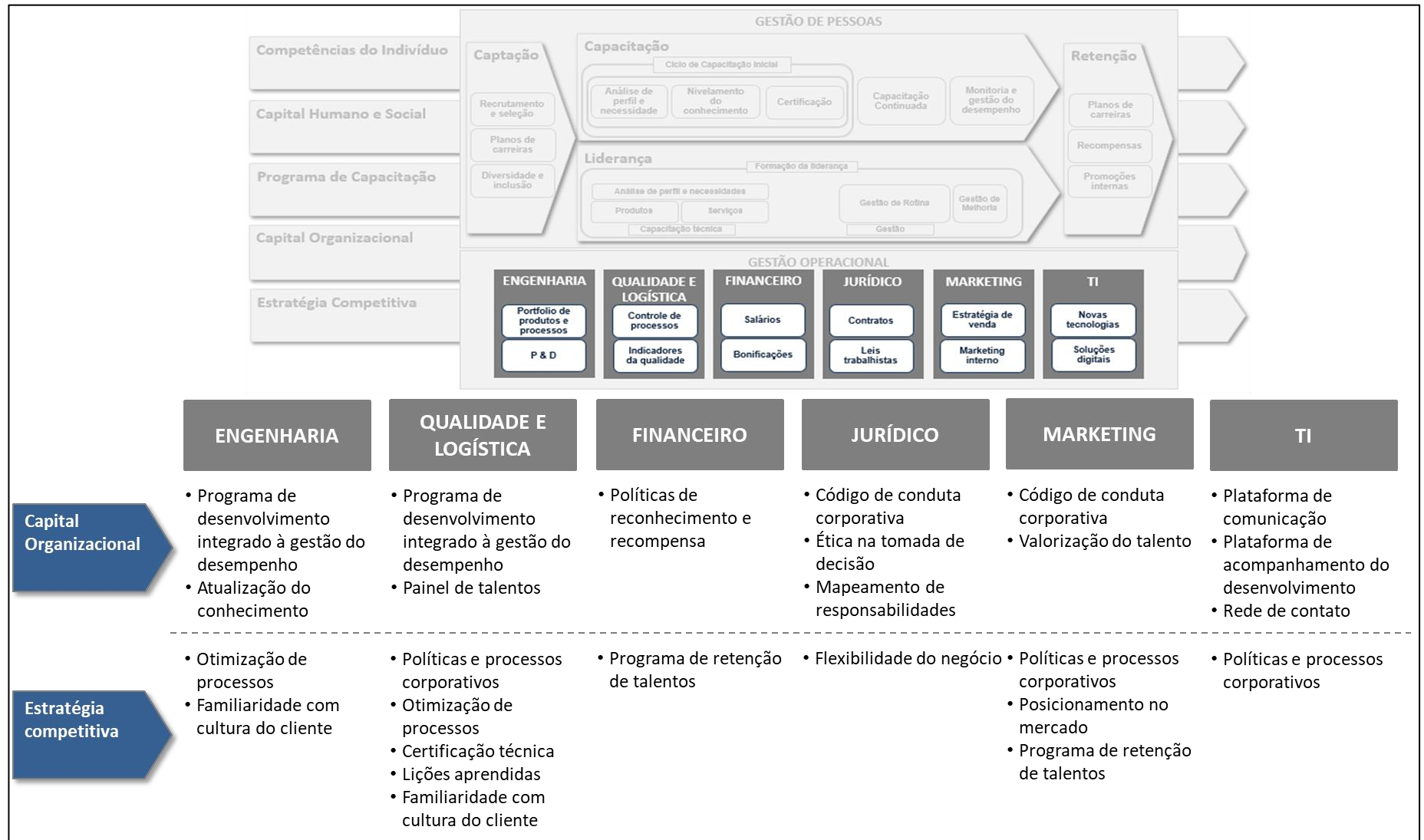
O programa de capacitação aborda diretrizes voltadas para a satisfação dos indivíduos com os investimentos feitos em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como suas percepções sobre a empresa de maneira geral. Todavia, o destaque em termos de retenção deve ficar com a dimensão do capital organizacional, que foca majoritariamente em ações específicas para manter talentos na empresa. A integração das soluções de gestão do desempenho de cada funcionário com seu programa de desenvolvimento é um excelente exemplo, já que seu objetivo é atrelar as percepções sobre seu rendimento nas atividades diárias com suas necessidades eventuais de atualização do conhecimento, e vice-versa.

O estabelecimento de políticas de reconhecimento e recompensa não poderia estar mais diretamente ligada ao escopo em questão. A existência de mecanismos para premiação de bons resultados e de bonificação associada a metas coerentes e factíveis não é novidade em se tratando de reter bons funcionários. O ineditismo fica por conta da criação de painéis de talentos, por onde a liderança poderia acompanhar os resultados dos funcionários e atuar preventivamente para valorizá-los, e do estabelecimento de redes de contato entre ex-funcionários. Esse último seria uma tentativa de manter esses talentos ligados à empresa mesmo após uma falha em retê-los como funcionários. Eles não só seriam mantidos em uma base de dados para futuras contratações, como também poderiam atuar como agentes de *benchmarking*, caso estejam trabalhando para empresas similares ou até mesmo concorrentes.

Por fim, a Figura 18 apresenta as diretrizes para o aspecto operacional do *framework*, que envolve as áreas de Engenharia, Qualidade, Logística, Financeiro, Jurídico, Marketing e TI. Como ilustrado anteriormente na Figura 14, são duas as dimensões que influenciam diretamente a parte operacional do modelo: capital organizacional e estratégia competitiva. Eventualmente, seria plausível vislumbrar a atribuição de algumas das diretrizes das outras três dimensões a essas áreas, mas elas seriam mais efetivas e melhor implementadas nas etapas e macro-processos discutidos anteriormente.

Os macro-processos ilustrados na gestão operacional do *framework*, como, por exemplo, “Portfólio de produtos e processos” e “P&D”, podem ser igualmente identificados como departamentos ou gerências internas dessas áreas. Isso vai depender da configuração de cada empresa, do seu perfil e, logicamente, do seu porte. Mais importante do que fixar uma nomenclatura seria compreender sua função e o objetivo principal ao incluir esses processos no HPWS orientado à capacitação de FLF.

Figura 18 - Diretrizes para a gestão operacional na implantação de um HPWS orientado à capacitação de FLF



Fonte: Produção da própria autora



Dessa forma, por “Portfólio de produtos e processos” entende-se a função de cuidar dos principais recursos sendo ofertados comercialmente pela empresa, ou os produtos e/ou serviços que os FLF em foco no HPWS atuam diariamente. A função de identificar, pesquisar e desenvolver novos produtos ou serviços estaria representada por “P&D”. Juntas, essas duas gerências deveriam ser capazes de implementar as diretrizes sugeridas para a área da Engenharia, dentre as quais se encontra a integração dos programas de desenvolvimento de FLF e a gestão do seu desempenho. O papel da Engenharia seria não só o mapeamento de necessidades de capacitação à medida que novos produtos e serviços surgissem, mas também a adoção de métricas e ferramentas adequadas para monitorar a rotina dos seus FLF.

Complementarmente, recai sobre os responsáveis pelos produtos e serviços a identificação da necessidade de atualização dos conteúdos dos programas de capacitação ou mesmo da criação de novos conteúdos. Sem essa sinalização, todo o HPWS ficaria deficiente e seriamente comprometido. Adentrando o âmbito da estratégia competitiva, os processos pertinentes à Engenharia também precisam ser constantemente verificados e, eventualmente, atualizados. Essa ação também subsidiaria o HPWS integralmente, uma vez que as áreas comumente envolvidas na gestão de pessoas não possuem conhecimento sobre esses processos.

Fechando a contribuição da Engenharia estão as iniciativas dos especialistas de buscar um domínio técnico e cultural sobre a realidade dos clientes. O principal objetivo dessa familiarização é adequar as ofertas de produtos e serviços, atendendo as peculiaridades das demandas de cada cliente e, conseqüentemente, preparando os FLF para atuar nas soluções.

O controle dos processos existentes na empresa e, naturalmente, dos indicadores da qualidade dos produtos e serviços encontra-se, geralmente, sob a tutela das gerências de Qualidade e Logística. Apesar de duas áreas potencialmente distintas, no contexto desse *framework* suas funções acabam apresentando certa correlação. Dentre suas muitas funções estratégicas, a criação, o acompanhamento e a melhoria dos indicadores organizacionais certamente merecem destaque em todas as indústrias. São justamente sobre essas funções que as diretrizes propostas para essa área se apoiam, como, por exemplo, a integração da gestão do desempenho individual com os programas de desenvolvimento, e o monitoramento do desempenho dos talentos.

Cabe à Qualidade a elaboração de políticas e processos corporativos, ou pelo menos o fornecimento de suporte e orientação para as áreas especialistas em cada caso, bem como a otimização dos processos atualmente existentes, o que também diz respeito à Logística. A diretriz relacionada à certificação técnica diz respeito ao possível atendimento de normas técnicas da qualidade internacionalmente reconhecidas nos processos de certificação. A procura

por parceiras com órgãos reguladores respectivos a cada setor, impulsionando os processos de certificação de FLF, também pode ser conferida às equipes de gestão da qualidade e de logística. Fechando a contribuição formal dessas áreas para o HPWS estão as diretrizes de compartilhamento das lições aprendidas para o benefício da organização e, como um desdobramento dessa iniciativa, a familiarização com as especificidades dos clientes.

Apesar do argumento aparentemente lógico e coerente, o departamento Financeiro precisa estar envolvido em todo o processo de criação de um HPWS, mesmo que o foco principal seja, como é o caso, a capacitação. Isso porque os mecanismos de salários e bonificações precisam refletir o novo *framework* sendo desenvolvido, permitindo o atendimento às premissas de reconhecimento e oferta de recompensas pelo bom desempenho dos funcionários. Essa participação também potencializaria a retenção de talentos. Do contrário, caso essa área seja envolvida somente ao final da implantação do HPWS, sua fundamentação seria frágil e vulnerável, comprometendo todo o investimento de recursos feito até ali.

O departamento Jurídico pode ser classificado como outra cooperação igualmente crítica para o sucesso do HPWS, considerando-se sua perícia na confecção de contratos e no cumprimento de leis trabalhistas. Por si só, a condução das funções habituais de um departamento jurídico, como o estabelecimento de uma relação trabalhista com os funcionários dentro dos parâmetros legais, já seria essencial no contexto do HPWS. Cabe destacar o cenário de terceirização encontrado no caso piloto e quanto essa configuração impõe desafios legais mesmo perante tópicos relativamente triviais. No entanto, sua contribuição pode e deve ser ampliada para abranger a criação de códigos de conduta corporativa e de diretrizes de ética na tomada de decisão para nortear as atividades dos FLF.

O monitoramento da efetiva aplicação desses códigos no cotidiano da organização seria um desdobramento dessa responsabilidade, e estaria diretamente associado ao “mapeamento de responsabilidades”, diretriz que encerra a dimensão capital organizacional na Figura 18. Esse mapeamento visa identificar posições de trabalho com potencial para ambiguidade legal, dilemas éticos e conflitos de interesse, aplicando-se integralmente aos FLF. O objetivo é garantir que essas funções sejam desempenhadas por indivíduos preparados para representar os ideais da organização.

Em relação à esfera de estratégia competitiva, o departamento Jurídico deve orientar as áreas sobre as possibilidades de concessão durante a execução das atividades dos FLF, no caso dessa pesquisa, e atuar ativamente em todas as possíveis alterações contratuais que decorram dessa flexibilização.

O envolvimento do Marketing, apesar de menos crítico que as áreas anteriores, não é menos essencial para o sucesso do HPWS, e frequentemente abrange as áreas de vendas e marketing interno. Seu papel na divulgação interna dos códigos de conduta corporativa, por exemplo, bem como de mensagens de valorização do talento é de valor inestimável para o modelo proposto. Talvez ainda mais relevante seja a sua atuação externa, construindo a imagem e a reputação da empresa no mercado, uma função estratégica para o estabelecimento de sua vantagem competitiva.

Encerrando o *framework* proposto, as áreas responsáveis por novas tecnologias e soluções digitais do departamento de TI também precisariam ser envolvidas nos esforços de implantação do HPWS. Apesar da sua participação não estar restrita às diretrizes das duas dimensões representadas na Figura 18, é nesse contexto que sua contribuição torna-se ainda mais relevante, principalmente no fornecimento de soluções avançadas para as plataformas corporativas.

A criação e a manutenção de uma rede de contato entre ex-funcionários, por exemplo, seriam enormemente beneficiadas pela incorporação de soluções amigáveis e ferramentas de última geração. No aspecto competitivo, a adoção de soluções digitais na divulgação de políticas e processos corporativos, ou mesmo na facilitação da consulta a esses e diversos outros documentos, seria uma aplicação prática da contribuição decorrente do engajamento de TI com a implantação do modelo sugerido de HPWS.

A próxima seção tratará das conclusões deste trabalho e de suas limitações, bem como das oportunidades de estudos futuros decorrentes dos resultados apresentados.

## 7 CONCLUSÃO

Mais importante do que a implementação isolada de práticas visando o desenvolvimento dos FLF, esta pesquisa buscou demonstrar o valor estratégico de um sistema de trabalho de alto desempenho contextualizado e alinhado às estratégias particulares das organizações. Foram explorados os conceitos e benefícios de um HPWS e, por meio de uma revisão sistemática abrangente da literatura, foram estabelecidas dimensões de um HPWS no contexto da capacitação de FLF e diretrizes foram propostas para a sua implementação. Os direcionadores que influenciam a capacitação de FLF na busca por uma prestação de serviço de excelência foram identificados, respondendo diretamente à questão que norteou essa pesquisa.

O levantamento do estado da arte dos temas centrais ao estudo contribuiu com o entendimento da situação da pesquisa sobre gestão da qualidade dos serviços, capacitação de FLF e sistemas de trabalho de alto desempenho, permitindo que fossem identificados não só os autores e artigos mais influentes, mas também as oportunidades de novos estudos. A revisão sistemática validou a escolha do tema ao destacar o crescimento na produção de estudos na área nos últimos dez anos. Os trabalhos dos pesquisadores mais influentes nos temas e os artigos mais relevantes para a comunidade científica firmaram as bases teóricas primordiais para a sistematização das dimensões e dos direcionadores do HPWS orientado à capacitação de FLF.

A teoria encontrada na literatura concentra-se majoritariamente nos processos e iniciativas habituais do departamento de RH, com pouco foco na caracterização aprofundada da capacitação de FLF e nas suas especificidades. A sistematização desse HPWS em 5 dimensões e 14 direcionadores, uma abordagem até então inédita, atendeu a um dos objetivos dessa pesquisa e guiou o planejamento e a execução dos estudos de casos, além de fundamentar as diretrizes que deverão ser adotadas pelas organizações durante a sua implantação.

Enquanto muitos estudos focaram no relacionamento entre HPWS genéricos e o desempenho organizacional, poucos dedicaram esforços para adequar esses sistemas à realidade das empresas. Este estudo vai além ao consolidar uma sistemática multidimensional e verificar a sua aplicabilidade no dia a dia de cinco empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, atendendo o segundo objetivo específico desse trabalho.

A definição de estudo de caso como procedimento técnico de pesquisa demandou a criação de um protocolo de coleta de dados contemplando três elementos: entrevista semiestruturada, análise de documentos e visitas e observações *in loco*. A fim de atingir melhores resultados durante a execução dos estudos de casos, um piloto foi realizado para avaliar a eficiência do protocolo na coleta de dados e identificar eventuais ajustes necessários.

A Empresa A, selecionada para o piloto, figura entre os primeiros colocados no *ranking* das empresas com maior número de reclamações no PROCON há alguns anos. Partindo da premissa que as empresas presentes nesta lista passam por dificuldades no contexto da qualidade dos seus produtos ou serviços, objetivou-se submeter a coleta de dados a um ambiente desafiador durante o piloto.

Após os devidos ajustes no protocolo de coleta de dados, o estudo de múltiplos casos pôde ser conduzido durante o período de doutorado sanduíche da pesquisadora em Dublin, na República da Irlanda. Outras quatro empresas internacionais do setor de TIC foram visitadas e a análise cruzada dos resultados, incluindo a comparação com o caso piloto, permitiu a recomendação de diretrizes para a capacitação de FLF, cumprindo com o objetivo principal dessa tese. Ademais, cumprindo com o terceiro e último objetivo específico dessa pesquisa, formulou-se um *framework* para criação e gestão de um sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de FLF como ainda não se encontrava na literatura. Complementarmente, as respectivas diretrizes para sua devida implantação foram discutidas, elencando as áreas e os macro-processos que precisam ser envolvidos para o sucesso do HPWS.

Em termos das informações coletadas durante os estudos de casos, observou-se o atendimento quase que integral das cinco dimensões que constituem um HPWS orientado à capacitação de FLF. Ainda que por meio de uma adesão inconsciente, as análises dos casos verificaram a aplicabilidade do *framework* proposto, uma vez que muitas iniciativas já estão sendo implementadas sem o devido esclarecimento ou orientação. Considerando as fortes evidências de que, mesmo que de forma inconsciente, as empresas já buscam colocar em prática grande parte das medidas sugeridas nesse estudo e dependem das mesmas para alcançar seus resultados, a presente pesquisa buscou destacar o potencial de se adotar uma abordagem integrada que geraria resultados sustentáveis para as organizações. Ademais, as entrevistas com funcionários e gestores forneceu valiosas evidências sobre as suas implicações práticas.

Conclui-se que, além de não atingir todo o seu potencial, a implementação de práticas de gestão de maneira independente e isolada pode até mesmo mostrar-se contraproducente. O simples ato de declarar o comprometimento da empresa com as iniciativas de capacitação não será sustentável a menos que mudanças significativas na organização do trabalho permitam que esses indivíduos transfiram seus conhecimentos por meio de suas atividades. Paralelamente, a ausência de incentivos e salários compatíveis pode persuadir esses talentos a partirem para a concorrência.

Em contrapartida, um excesso de estabilidade sem um sistema de gestão de desempenho apurado também poderia prejudicar os resultados. Por fim, a mera formação de equipes de

trabalho não terá o efeito desejado sem uma preparação adequada desses indivíduos em competências técnicas e comportamentais específicas, e menos ainda sem metas coletivas adequadas. Dessa forma, é primordial garantir o alinhamento das práticas entre si e em relação à arquitetura organizacional para impactar o desempenho da empresa de forma sustentável. Portanto, a compilação dessas diretrizes, bem como as recomendações de um *framework* de implantação e de ferramentas e soluções alternativas, apresentam um valor inestimável para acadêmicos e profissionais.

O estudo é relevante para o mundo acadêmico, pois, conforme mencionado anteriormente, o tópico ainda não foi explorado na comunidade científica. A contribuição científica encontra-se, primordialmente, no desenvolvimento de um novo *framework* multidimensional que expande as possibilidades de estudos futuros, além de refinar a teoria e agregar valor aos resultados. O conhecimento dos direcionadores fundamentais para a criação de um sistema de capacitação significativo constitui uma contribuição aplicada para os profissionais do ambiente corporativo, independentemente do setor, ajudando-os a preparar a força de trabalho e alinhar seus esforços com a estratégia da empresa. Ao discorrer sobre os diferentes impactos que conjuntos distintos de iniciativas podem ter sobre o desempenho organizacional, este estudo convida acadêmicos e gestores a adotar o *framework* multidimensional proposto no planejamento dos seus respectivos sistemas de capacitação para funcionários da linha de frente.

Esta tese apresenta algumas limitações, sendo uma delas a seleção das empresas para os estudos de casos. Considerando que apenas empresas e organizações do setor de TIC foram estudadas, outros pesquisadores devem considerar expandir esse conhecimento para diferentes setores, como automotivo, químico, farmacêutico, alimentos e bebidas, companhias aéreas, entre muitos outros. As nuances entre os setores público e privado também poderiam ser consideradas, uma vez que as cinco empresas deste estudo eram privadas.

Outra limitação é a seleção de filtros de busca para a revisão sistemática da literatura. Embora a pesquisadora tivesse o objetivo de alcançar o maior número de artigos relevantes sobre o assunto, certamente muitos trabalhos potencialmente significativos foram deixados de fora. Pesquisas futuras devem ampliar não apenas as opções de fontes de bancos de dados, mas também as variações dos parâmetros de pesquisa, já que novos termos e palavras-chave podem surgir.

Dentre as possibilidades de estudos futuros, a condução de estudos longitudinais agregaria valor aos resultados, tanto para este HPWS orientado à capacitação de FLF, quanto para a customização de outras versões. Igualmente relevante seria a comparação das dimensões

do HPWS, investigando o relacionamento entre elas, possíveis mediadores e os diferentes níveis de influência sobre os resultados. As contribuições teóricas e práticas de uma pesquisa desse tipo seriam sem precedentes no campo.

Em relação ao piloto, a amostra estudada evidenciou uma tendência de indivíduos mais experientes nos cargos de supervisão, demonstrada pela faixa etária entre 35 e 44 anos, mas não indicou nenhum outro padrão para as demais funções. Esse aspecto também poderia ser melhor investigado futuramente. Um mecanismo potencialmente importante, ainda que inexplorado em termos de mediação entre o HPWS e o desempenho, é a estrutura da liderança da organização. Em outras palavras, o foco e o discurso dos líderes em relação às iniciativas do HPWS podem levar os funcionários a associarem o HPWS com uma preocupação legítima com seu desenvolvimento ou interpretá-lo apenas como uma nova maneira de explorar seu trabalho.

Dois aspectos referentes às tendências do mercado de trabalho poderiam ser considerados como sugestões de futuras pesquisas, sendo o primeiro acerca do aumento da informalidade nesse novo cenário trabalhista. A influência dessa conjuntura no *framework* aqui proposto poderia ser explorada, bem como seus potenciais impactos sobre os FLF. O segundo aspecto diz respeito aos crescentes níveis de automação, autocontroles, robotização e utilização de andróides, entre outros exemplos. Seria interessante avaliar o impacto dessa nova realidade sobre a capacitação de FLF.

Por fim, a última sugestão para um próximo estudo seria a validação das diretrizes e dos direcionadores propostos nessa tese, uma vez que, por uma questão de tempo, a implantação do *framework* não pôde ser verificada na prática. Profissionais especializados no tema, como consultores, gestores e acadêmicos, poderão contribuir com suas percepções sobre o *framework* elaborado, apontando seus pontos fortes, vulnerabilidades, possíveis adaptações e oportunidades de melhorias.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMA TÉCNICA. **ABNT NBR ISO 10015**: Gestão da qualidade - diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.
- AFSAR, B.; SHAHJEHAN, A.; SHAH, S. I. Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 30, n. 3, p. 1436–1452, 2018.
- AGARWAL, J.; STACKHOUSE, M.; OSIYEVSKYY, O. I love that company: look how ethical, prominent, and efficacious it is — a triadic organizational reputation (TOR) scale. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 153, n. 3, p. 889–910, 2018.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual review of psychology**, Palo Alto, v. 60, p. 451–474, 2009.
- AGYA YALLEY, A.; SINGH SEKHON, H. Service production process: implications for service productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 8, p. 1012–1030, 4 nov. 2014.
- AHIRE, S.; DREYFUS, P. The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 36, p. 103–114, 2015.
- AKROUSH, M. N. Exploring the mediation effect of service quality implementation on the relationship between service quality and performance in the banking industry in Jordan. **Global Business and Economics Review**, v. 10, n. 1, p. 98, 2008.
- AKROUSH, M. N. *et al.* Conceptualisation and development of customer service skills scale: an investigation of Jordanian customers. **International Journal of Mobile Communications**, v. 8, n. 6, p. 625–653, 2010.
- AL-SADA, M.; AL-ESMAEL, B.; FAISAL, M. N. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. **EuroMed Journal of Business**, v. 12, n. 2, p. 163–188, 2017.
- AL-EISA, A. S.; FURAYYAN, M. A.; ALHEMOUD, A. M. An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. **Management Decision**, York, v. 47, n. 8, p. 1221–1244, 2009.
- ALBRECHT, A. K. *et al.* The effect of compensation size on recovery satisfaction after group service failures: the role of group versus individual service recovery. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 22, n. 1, p. 60–74, 2019.
- ALFAWAIR, A. (M. J. . O.); LEE, L. W. Adaptation of the knowledge validation inventory to measure training needs of vocational rehabilitation service providers in Kuwait schools. **Rehabilitation Counseling Bulletin**, v. 58, n. 2, p. 91- 104 14p, 2015.



AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 157–183, 2016.

AMINI, M.; BIENSTOCK, C. C. Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 76, p. 12–19, 2014.

AMIRI, S.; WOODSIDE, J. M. Emerging markets: the impact of ICT on the economy and society. **Digital Policy, Regulation and Governance**, v. 19, n. 5, p. 383–396, 2017.

ANAZA, N. A.; RUTHERFORD, B. N. Developing our understanding of patronizing frontline employees. **Managing Service Quality**, v. 22, n. 4, p. 340–358, 2012.

ANDERSON, L.; OSTROM, A. L. Transformative service research: advancing our knowledge about service and well-being. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 243–249, 2015.

ARNOLD, M. Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 140 part 1, n. January 2017, p. 179–188, 2017.

ASHILL, N. J.; ROD, M.; CARRUTHERS, J. The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 5, p. 437–462, 2008.

BAGDONIENE, L.; HOPENIENE, R. Interdependence and trust in business relationships development: the differences of Lithuanian professional services providers' and clients' approaches. **Engineering Economics**, v. 24, n. 2, p. 160–168, 2013.

BAGGA, T.; KHANNA, G. Dell's technical-support staff have the power to do more: recruitment and training ensure quality customer service. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 22, n. 6, p. 7–9, 2014a.

BAGGA, T.; KHANNA, G. Dell's technical-support staff have the power to do more. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 22, n. 6, p. 7–9, 2014b.

BAIK, K.; YONG, K. The internal ecosystem of high performance work system and employee service-providing capability: a contingency approach for servitizing firms. **Journal of Business Research**, Athens, n. August 2017, p. 0–1, 2019.

BAKER, T. L. *et al.* The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 42, n. 6, p. 642–657, 2014.

BALAJI, K. D. *et al.* Determinants of training perception among direct-to-home (DTH) service providers in Chennai. **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, v. 10, n. 5 Special Issue, p. 760–767, 2018.

BALISI, S. Training needs assessment in the Botswana public service: a case study of five state sector ministries. **Teaching Public Administration**, v. 32, n. 2, p. 127–143, 2014.

BEERI, I.; DAYAN, R.; WERNER, S. B. Advancing ethics in public organizations : the impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 112, p. 59–78, 2013.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning and adaptability. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 93, n. 2, p. 296–316, 2008.

BELL, S. J. Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 33, n. 2, p. 169–183, 2005.

BENOIT, S. *et al.* A triadic framework for collaborative consumption (CC): motives, activities and resources & capabilities of actors. **Journal of Business Research**, Athens, v. 79, n. May, p. 219–227, 2017.

BERTOLINO, M.; TRUXILLO, D. M.; FRACCAROLI, F. Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation , perceived career development from training , and training behavioral intentions. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 32, n. September 2009, p. 248–263, 2011.

BIRYUKOVA, O. V.; MATIUKHINA, A. I. ICT services trade in the BRICS countries: special and common features. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 10, n. 3, p. 1080–1097, 2019.

Bite-size training boosts customer service at food and beverage retailer: fun and easy-to-use activities target multi-cultural teams at SSP (UK). **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 19, n. 7, p. 12–14, 2011.

BLACK, H. G.; CHILDERS, C. Y.; VINCENT, L. H. Service characteristics' impact on key service quality relationships: a meta-analysis. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 28, n. 4, p. 276–291, 8 jul. 2014.

BLUESTONE, J. *et al.* Effective in-service training design and delivery: evidence from an integrative literature review. **Human Resources for Health**, v. 11, n. 51, 2013.

BONE, S. A.; MOWEN, J. C. “By-the-book ” decision making: how service employee desire for decision latitude influences customer selection decisions. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 13, n. 2, p. 184–197, 2010.

BORST, R. T. Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: a mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. **Public Personnel Management**, Chicago, v. 47, n. 3, p. 287–313, 2018.

BOWEN, D. E. The changing role of employees in service theory and practice: an interdisciplinary view. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 1, p. 4–13, 2016.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding hr-m-firm performance linkages : the role of the “strength” of the HRM system. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203–221, 2004.

BROADHURST, J. Employee development is a great business opportunity: investment in people is the key to company growth. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 20, n. 6, p. 27–30, 2012.

BROOKS, K.; MUYIA NAFUKHO, F. Human resource development, social capital, emotional intelligence. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 30, n. 2, p. 117–128, 2006.

BROWN, J. Training needs assessment: a must for developing an effective training program. **Public Personnel Management**, Chicago, v. 31, n. 4, p. 569–578, 2002.

BUCKLEY, R.; CAPLE, J. **The theory and practice of training**. 6th edition. London: Kogan Page, 2009. 368 p.

BURHANUDDIN, M. A. *et al.* Analysis of mobile service providers performance using naive bayes data mining technique. **International Journal of Electrical and Computer Engineering**, v. 8, n. 6, p. 5153–5161, 2018.

BUTCHER, K.; SPARKS, B.; MCCOLL-KENNEDY, J. Predictors of customer service training in hospitality firms. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 28, n. 3, p. 389–396, 2009.

CAO, Z. *et al.* Competition and supply chain integration: a taxonomy perspective. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 115, n. 5, p. 923–950, 2015.

CAREER development drives up customer service at dial-a-cab: staff morale, engagement and professionalism also improve after training. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 16, n. 6, p. 17–19, 2008.

CARNEVALE, J. B.; HUANG, L.; PATERSON, T. LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. **Journal of Business Research**, Athens, v. 96, n. November 2018, p. 287–296, 2019.

CASSIA, F. *et al.* Service-based vs. goods-based positioning of the product concept. **The TQM Journal**, v. 27, n. 2, p. 247–255, 2015.

CHA, J.; BORCHGREVINK, C. P. Leader – Member Exchange ( LMX ) and frontline employees’ service-oriented organizational citizenship behavior in the foodservice context: exploring the moderating role of work status. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 19, n. 3, p. 233–258, 2018.

CHAMBEL, M. J. *et al.* Training , exhaustion , and commitment of temporary agency workers : a test of employability perceptions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 1, p. 15–30, 2015.

CHANDLER, J. D.; LUSCH, R. F. Service systems: a broadened framework and research

agenda on value propositions, engagement, and service experience. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. June, n. 1, p. 1–17, 2015.

(2012), Change is a way of life at Konica Minolta: employees trained to make their mark in customer service. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 20, n. 5, p. 21–24, 2012.

CHAO, M.; SHIH, C.-T. Customer service-focused HRM systems and firm performance: evidence from the service industry in Taiwan. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 29, n. 19, p. 2804–2826, 2018.

CHATZOGLOU, P. D. *et al.* Investigating Greek employees' intention to use web-based training. **Computers and Education**, New York, v. 53, n. 3, p. 877–889, 2009.

CHAVAN, M. *et al.* Exploring the drivers of service quality perceptions in the tertiary education sector: comparing domestic Australian and international Asian students. **Journal of International Education in Business**, v. 7, n. 2, p. 150-180, 2014.

CHEN, G.; THOMAS, B.; WALLACE, J. C. A multilevel examination of the relationships among training outcomes , mediating regulatory processes , and adaptive performance. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 90, n. 5, p. 827–841, 2005.

CHEN, M. *et al.* The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 58, n. 1, p. 94–107, 2017.

CHEN, T.; LI, F.; LEUNG, K. Whipping into shape: construct definition , measurement , and validation of directive-achieving leadership in Chinese culture. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 34, p. 537–563, 2017.

CHENG, Y.; WALDENBERGER, F. Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 4, n. 1, p. 16–38, 2013.

CHIDAMBARAM, V.; RAMACHANDRAN, A.; THEVAR, S. S. A study on efficacy of induction training programme in Indian railways using factor analysis. **Verslas: teorija ir praktika**, v. 14, n. 2, p. 140–146, 2013.

CHINOMONA, E.; MOFOKENG, T. The influence of workplace condition and employee satisfaction on employee commitment : a behavioural decision making perspective. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 27, p. 1015–1024, 2014.

CHO, M. *et al.* Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 28, n. 12, p. 2888–2912, 2016.

CHUANG, C. H.; JACKSON, S. E.; JIANG, Y. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. **Journal of Management**, Stillwater, v. 42, n. 2, p. 524-554, 2016.

COELHO, F. J.; LAGES, C. R.; SOUSA, C. M. P. Personality and the creativity of frontline

service employees: linear and curvilinear effects. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 29, n. 17, p. 2580–2607, 2018.

COHEN, D. J. HR past, present and future: a call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 205–215, 2015.

COHEN, J. F.; OLSEN, K. Knowledge management capabilities and firm performance: a test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. **Expert Systems with Applications**, New York, v. 42, n. 3, p. 1178–1188, fev. 2015.

COSTERS, A.; VAERENBERGH, Y. VAN; BROECK, A. VAN DEN. How to boost frontline employee service recovery performance : the role of cultural intelligence. **Service Business**, v. 13, p. 581–602, 2019.

CRISAN, A.; ENACHE, R. Increasing quality at the adult training programs level. a possible approach. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 177, n. July 2014, p. 77–82, 2015.

CRUZ-ROS, S.; GONZALEZ-CRUZ, T. F. Service firm capabilities and performance: contingent analysis of customer contact. **Journal of Business Research**, Athens, v. 68, n. 7, p. 1612–1621, 2015.

DALAL, V.; SHARMA, S. Synthesis of a new service classification matrix in the digital era for innovation and delivery based on current service taxonomy. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 15, n. 1, p. 59–67, 2018.

DALY, A. *et al.* The impact of improvisation training on service employees in a European airline: a case study. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 43, n. 3–4, p. 459–472, 2009.

DARVISHMOTEBALI, M.; ARASLI, H.; KILIC, H. Effect of job insecurity on frontline employee's performance: looking through the lens of psychological strains and leverages. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 29, n. 6, p. 1724–1744, 2017.

DE OÑA, J. *et al.* Transit passengers' behavioural intentions: the influence of service quality and customer satisfaction. **Transportmetrica A: transport science**, v. 9935, n. feb., p. 1–29, 2016.

DELOITTE. **Insights about digital transformation and ICT opportunities for Brazil:** report and recommendations. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology-media-telecommunications/ICT-insights-report-eng.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.

DEN HERTOOG, C. Better value chains: a matrix for competitive advantage. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 35, n. 5, p. 43–48, 2014.

DHAR, R. L. Service quality and the training of employees: the mediating role of organizational commitment. **Tourism Management**, Guildford, v. 46, p. 419–430, fev. 2015.

DI PIETRO, L.; PANTANO, E.; DI VIRGILIO, F. Frontline employees' attitudes towards

self-service technologies: threats or opportunity for job performance? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 5, p. 844–850, 2014.

DORRER, G. *et al.* System of personnel training in decision making in fighting wildfires. In: IOP CONFERENCE SERIES: MATERIALS SCIENCE AND ENGINEERING, v. 450, n. 6, Krasnoyarsk. **Anais...** Krasnoyarsk, Russian Federation, 2018.

EBY, L. T. *et al.* Mindfulness-based training interventions for employees : a qualitative review of the literature. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 2, p. 156-178, 2017.

EDGAR, F.; GEARE, A.; ZHANG, J. A. A comprehensive concomitant analysis of service employees' well-being and performance. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1870–1889, 2017.

EDWARDS, M. R.; KUDRET, S. Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 169–188, 2017.

EICHENGREEN, B.; GUPTA, P. The two waves of service-sector growth. **Oxford Economic Papers**, Oxford, v. 65, n. 1, p. 96–123, 2013.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases : opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELLINGER, A. E. *et al.* Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. **Journal of Business Research**, Athens, v. 66, n. 8, p. 1124–1133, 2013.

ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. Offshore outsourcing of professional services : a transaction cost economics perspective. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 26, p. 148–163, 2008.

ENDRES, S.; WEIBLER, J. Towards a three-component model of relational social constructionist leadership: a systematic review and critical interpretive synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, p. 214–236, 2016.

ERCAN, G.; CICEKLI, I. Using lexical chains for keyword extraction. **Information Processing and Management**, Elmsford, v. 43, n. 6, p. 1705–1714, 2007.

FAVERO, N. *et al.* How should we estimate the performance effect of management? Comparing impacts of public managers' and frontline employees' perceptions of management. **International Public Management Journal**, Stanford, v. 21, n. 1, p. 105–130, 2018.

FERNANDES, T.; MORGADO, M.; RODRIGUES, M. A. The role of employee emotional competence in service recovery encounters. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 32, n. 7, p. 835–849, 2018.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. Training needs assessment : where we are and where we should go. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 77–99, 2013.

FLEISHER, C.; N. KHAPOVA, S.; G.W. JANSEN, P. Effects of employees' career competencies development on their organizations. **Career Development International**, v. 19, n. 6, p. 700–717, 2014.

FLIESS, S.; DYCK, S.; SCHMELTER, M. Mirror, mirror on the wall – how customers perceive their contribution to service provision. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 4, p. 433–469, 2014.

FRIEDMAN, B. Human resource management role implications for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. December, p. 229–244, 2014.

FRITZ, J. H. *et al.* The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational ethical standards and organizational commitment. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 114, p. 251–263, 2013.

FU, N. Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: a practices-resources-uses-performance approach.. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 65, n. 3, p. 240–257, 2013.

FU, N. *et al.* How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? **Employee Relations**, v. 37, n. 2, p. 209–231, 2015.

FU, N. The role of relational resources in the knowledge management capability and innovation of professional service firms. **Human Relations**, New York, v. 68, n. 5, p. 731–764, 2015.

FU, N. *et al.* Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. **Journal of Organizational Effectiveness**, v. 3, n. 2, p. 94–114, 2016.

FU, N. *et al.* High-performance work systems in professional service firms: examining the practices-resources-uses-performance linkage. **Human Resources Management**, v. 56, n. 2, p. 329–352, 2017.

FU, N. *et al.* Chinese and Irish professional service firms compared: linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. **Journal of Business Research**, Athens, v. 95, n. October 2017, p. 266–276, 2019.

GABRIEL, A. S. *et al.* Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: a systems perspective. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 1, p. 14–24, 2016.

GANESAN, P.; SRIDHAR, M. Service innovation and customer performance of telecommunication service provider: a study on mediation effect of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 19, n. 1, p. 77–101, 2016.

GARCÍA-ALMEIDA, D. J.; FERNÁNDEZ-MONROY, M.; SAÁ-PÉREZ, P. DE. Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 25, n. 2, p. 153–165, 2015.

GARDNER, A. K. *et al.* Embracing errors in simulation-based training : the effect of error training on retention and transfer of central venous catheter skills. **Journal of Surgical Education**, v. 72, n. 6, p. e158–e162, 2015.

GAZLEY, A.; SIMMONDS, H. When service providers fail : outsourcing help and consumer attitudes. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 39, n. 5, p. 22–30, 2018.

GENG, Z. *et al.* Motivating service employee creativity : regulatory focus and emotional labour. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 228–249, 2018.

GENTOO homes in on technical training: program boosts customer service at people and property business. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 17, n. 1, p. 23–25, 2009.

GHOSH, P. *et al.* Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough v. 44, n. 4, p. 194–202, 8 jun. 2012.

GIBBS, T.; ASHILL, N. J. The effects of high performance work practices on job outcomes: evidence from frontline employees in Russia. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 31, n. 4, p. 305–326, 2013.

GIL, A. J.; MATAVELI, M. Rewards for continuous training : a learning organisation perspective. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 48, n. 5, p. 257–264, 2016.

GILL, T.; KIM, H. J.; RANAWEERA, C. Ethnic stereotyping in service provision: when do stereotypes affect the performance expectations and evaluation of ethnic service providers? **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 3, p. 520–546, 2017.

GILSON, L. L. *et al.* Creativity and standardization : complementary or conflicting drivers of team effectiveness? **The Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 521–531, 2005.

GLANZEL, W.; THIJS, B. Using “core documents” for detecting and labelling new emerging topics. **Scientometrics**, Amsterdam, v. 91, n. 2, p. 399–416, 2012.

GONZÁLEZ-LOUREIRO, M.; ALONSO, M. V.; SCHIUMA, G. Knowledge and sustained competitive advantage: how do services firms compete? **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 21, n. 2, p. 55–57, 2015.

GONZÁLEZ-PEREIRA, B.; GUERRERO-BOTE, V. P.; MOYA-ANEGÓN, F. A new approach to the metric of journals scientific prestige: the SJR indicator. **Journal of Informetrics**, v. 4, n. 3, p. 379–391, 2010.

GOSWAMI, A. G. Service outsourcing : the home , the host and the provider. **Review of International Economics**, v. 26, p. 801–825, 2018.

GRAWE, S. J.; DAUGHERTY, P. J.; RALSTON, P. M. Enhancing dyadic performance through boundary spanners and innovation: an assessment of service provider-customer relationships. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, v. 36, n. 1, p. 88–101, 2015.



GRUBER, T.; SZMIGIN, I.; VOSS, R. Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 23, n. 6, p. 422–435, 2009.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 3–13, 2011.

GUSTAFSSON, A. Customer satisfaction with service recovery. **Journal of Business Research**, Athens, v. 62, n. 11, p. 1220–1222, 2009.

HAENSEL, M.; HOFMANN, E. Evaluation of business services from a buyer's perspective : the service type as a distinctive feature a distinctive feature. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v. 18, n. 4, p. 240–248, 2017.

HALVORSRUD, R.; KVALE, K.; FØLSTAD, A. Improving service quality through customer journey analysis. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 6, p. 840–867, 2016.

HARRIS, E. G. *et al.* Exploring the role of productivity propensity in frontline employee performance: its relationship with customer orientation and important outcomes. **Psychology and Marketing**, v. 31, n. 3, p. 171–183, 2014.

HARRIS, E. G.; FLEMING, D. E. The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 31, n. 6, p. 499–511, 2017.

HELKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTROM, M. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 15, n. 1, p. 59–75, 2012.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output that takes into account the effect of multiple coauthorship. **Scientometrics**, Amsterdam, v. 85, n. 3, p. 741–754, 2010.

HJØRLAND, B. Facet analysis: the logical approach to knowledge organization. **Information Processing and Management**, Elmsford, v. 49, n. 2, p. 545–557, 2013.

HOLTTINEN, H. Contextualizing value propositions: examining how consumers experience value propositions in their practices. **Australasian Marketing Journal**, v. 22, n. 2, p. 103–110, 2014.

HONG, Y. *et al.* High performance work systems for service quality: boundary conditions and influence processes. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 56, n. 5, p. 747–767, 2017.

HORÁK, J. The role of certification in GIS&T education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 174, p. 1356–1363, 2015.

HOSIE, P. *et al.* The effect of autonomy , training opportunities , age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. **The International Journal of**

**Human Resource Management**, London, v. 24, n. 21, p. 3980–4007, 2013.

HOTEIS.COM. **Avaliação de hóspedes**. Disponível em: <https://www.hoteis.com>. Acesso em: 1 set. 2018.

HSIAO, C. H.; YANG, C. The intellectual development of the technology acceptance model: a co-citation analysis. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 31, n. 2, p. 128–136, 2011.

HUR, W.-M.; MOON, T.; RHEE, S.-Y. Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 30, n. 1, p. 103–114, 2016.

IQBAL, M. Z.; KHAN, R. A. The growing concept and uses of training needs assessment. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 35, n. 5, p. 439–466, 2011.

IRIADI, D. R.; SUSANTY, A. I. Management commitment and customer service recovery performance: a study of customer service in a broadband operation and maintenance service company in Indonesia. **International Journal of Business**, Bedford, v. 23, n. 3, p. 293–300, 2018.

JAAKKOLA, E. *et al.* Does one size fit all? New service development across different types of services. **Journal of Service Management**, v. 28, n. 2, p. 329–347, 2017.

JAAKKOLA, E.; HELKKULA, A.; AARIKKA-STENROOS, L. Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 182–205, 2015.

JACKSON, D. W.; SIRIANNI, N. J. Building the bottom line by developing the frontline: career development for service employees. **Business Horizons**, Bloomington, v. 52, n. 3, p. 279–287, 2009.

JACKSON, R.; STONEMAN, S. Engaging global training program delivers high-performance results. **Strategic HR Review**, v. 12, n. 2, p. 70–74, 2013.

JACOBS, R. L.; JASEEM BU-RAHMAH, M. Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): an introduction to this training approach and the KNPC experience. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 44, n. 2, p. 75–84, 9 mar. 2012.

JACOBS, R. L.; PARK, Y. A proposed conceptual framework of workplace learning: implications for theory development and research in human resource development. **Human Resource Development Review**, v. 8, n. 2, p. 133–150, 2009.

JAUHARI, H.; SINGH, S.; KUMAR, M. How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 1, p. 30–48, 2017.

JAVED, B. *et al.* Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance : the mediating mechanism and an interacting effect. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 6, p. 647–663, 2017.

JAVED, B.; KHAN, A. K.; QURATULAIN, S. Inclusive leadership and innovative work behavior : examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 152, n. 8, p. 594–612, 2018.

JAWAHAR, I. M.; SCHREURS, B.; MOHAMMED, S. J. How and when LMX quality relates to counterproductive performance. **Career Development International**, v. 23, n. 6/7, p. 557–575, 2018.

JHA, S. *et al.* Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: moderator and mediators. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 51, n. 2, p. 282–303, 2017.

JIAN, Z. *et al.* Abusive supervision and frontline employees' service performance. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 5, p. 683–698, 2012.

JIANG, K. *et al.* How Does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012.

JIANG, K. *et al.* Understanding employees' perceptions of human resource practices: effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 56, n. 1, p. 69–91, 2017.

JIANG, K.; TAKEUCHI, R.; LEPAK, D. P. Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 50, n. 8, 2013.

JIN-FENG, W. *et al.* The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual. **Procedia Engineering**, v. 174, p. 289–300, 2017.

JOHNSON, K. R.; PARK, S.; BARTLETT, K. R. Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. **European Journal of Training and Development**, v. 42, n. 3–4, p. 191–209, 2018.

JONES, G. M.; SEMEL, B.; LE, A. "There's no rules. It's hackathon.": negotiating commitment in a context of volatile sociality. **Journal of Linguistic Anthropology**, v. 25, n. 3, p. 322–345, 2015.

JULIANI, F.; DE OLIVEIRA, O. J. State of research on public service management: identifying scientific gaps from a bibliometric study. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 36, n. 6, p. 1033–1041, 2016.

JUNDT, D. K.; SHOSS, M. K.; HUANG, J. L. Individual adaptive performance in organizations : a review. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 36, n. July 2014, p. 53–71, 2015.

JÜTTNER, U. *et al.* Customer service experiences: developing and applying a sequential incident laddering technique. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 47, n. 5, p. 738–769, 2013.

JYOTI, J.; RANI, A. High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1770–1795, 2017.

JYOTI, J.; RANI, A. Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: moderated mediation model. **Journal of Business Research**, Athens, v. 98, n. December 2018, p. 166–176, 2019.

KADIRESAN, V. *et al.* Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. **Asian Social Science**, v. 11, n. 24, p. 162–176, 2017.

KALAIIGNANAM, K.; VARADARAJAN, R. Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 40, n. 2, p. 347–363, 2012.

KANG, D.; PARK, Y. Review-based measurement of customer satisfaction in mobile service: sentiment analysis and VIKOR approach. **Expert Systems with Applications**, New York, v. 41, n. 4, p. 1041–1050, mar. 2014.

KANTEN, P.; KANTEN, S.; GURLEK, M. The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, n. March 2017, p. 1358–1366, 2015.

KARATEPE, O. M.; DOURI, B. G. Does customer orientation mediate the effect of job resourcefulness on hotel employee outcomes? Evidence from Iran. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 19, n. 1, p. 133–142, 2012.

KARATEPE, O. M.; TALEBZADEH, N. An empirical investigation of psychological capital among flight attendants. **Journal of Air Transport Management**, Oxford, v. 55, p. 193–202, 2016.

KARATEPE, O. M.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. Measuring service quality of banks: scale development and validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 12, n. 5, p. 373–383, 2005.

KIENZLER, H.; FONTANESI, C. Learning through inquiry: a global health hackathon. **Teaching in Higher Education**, Oxfordshire, v. 22, n. 2, p. 129–142, 2017.

KIM, E. J.; ROH, Y. S. Competence-based training needs assessment for basic life support instructors. **Nursing & Health Sciences**, n. October, p. 1–8, 2018.

KIM, P. B.; CARLSON, K. D. Agreement on service performance ratings between frontline employees and their supervisor. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 5, p. 721–740, 2016.

KIM, T. T. *et al.* Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional

exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. **Service Business**, v. 6, n. 4, p. 503–526, 2012.

KIPFMILLER, K. J. *et al.* Training front-line employees to conduct visual analysis using a clinical decision-making model. **Journal of Behavioral Education**, v. 28, n. 3, p. 301-322, 2019.

KIRRANE, M. *et al.* Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. **Journal of Change Management**, v. 17, n. 1, p. 47-66, 2016.

KLANKAEW, P.; SAENGNOREE, A. A development model of factors affecting customer loyalty to mobile service providers in Thailand. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 487–506, 2018.

KORSCHUN, D.; BHATTACHARYA, C. B.; SWAIN, S. D. Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 78, n. 3, p. 20–37, 2014.

KOTHARI, C. **Research methodology: methods and techniques**. 2 ed. New Delhi: New Age International Publishers, 2013. 418 p.

KRAIMER, M. L. *et al.* Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. **The Journal of applied psychology**, v. 96, n. 3, p. 485–500, 2011.

KUMAR, A.; KUMAR, P. Training needs assessment of service providers: targeted intervention for HIV/AIDS in Jharkhand, India. **Journal of evidence-based social work**, v. 10, n. 4, p. 365–72, 2013a.

KUMAR, S.; KUMAR, Y. V. S. Evaluation of comparative performance of telecom service providers in India using TOPSIS and AHP. **International Journal of Business Excellence**, v. 6, n. 2, p. 192–213, 2013b.

KUMASEY, A. S.; BAWOLE, J. N.; HOSSAIN, F. Organizational commitment of public service employees in Ghana: do codes of ethics matter? **International Review of Administrative Sciences**, Bruxelles, v. 83, n. IS, p. 59–77, 2017.

LADHARI, R.; MICHAUD, M. EWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 46, p. 36–45, 2015.

LAM, W.; HUO, Y.; CHEN, Z. Who is fit to serve? Person–job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 57, n. 2, p. 483–497, 2018.

LARIVIÈRE, B. *et al.* “Service Encounter 2.0” : an investigation into the roles of technology , employees and customers. **Journal of Business Research**, Athens, v. 79, p. 238–246, 2017.

LATIF, K. F. An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee

development interventions. **Industrial and Commercial Training**, Guiltsborough, v. 44, n. 4, p. 211–222, 2012.

LATIF, Z. *et al.* The dynamics of ICT, foreign direct investment, globalization and economic growth: panel estimation robust to heterogeneity and cross-sectional dependence. **Telematics and Informatics**, v. 35, n. 2, p. 318–328, 2018.

LAU, P. Y. Y. *et al.* Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: test of the mediating effects of organizational politics. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 35, p. 20–26, 2017.

LEE, G. J. Firm size and the effectiveness of training for customer service. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 23, n. 12, p. 2597–2613, 2012.

LI, J. H. *et al.* An empirical study of servitization paradox in China. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 26, n. 2015, p. 66–76, 2015.

LI, Y. *et al.* Sexual harassment and proactive customer service performance: the roles of job engagement and sensitivity to interpersonal mistreatment. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 54, p. 116–126, 2016.

LIAO, H. *et al.* Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 94, n. 2, p. 371–391, 2009.

LIM, H.; LEE, S. G.; NAM, K. Validating E-learning factors affecting training effectiveness. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 27, n. 1, p. 22–35, 2007.

LIN, Y. T.; LIU, N. C. High performance work systems and organizational service performance: the roles of different organizational climates. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 55, p. 118–128, 2016.

LING, Q.; LIN, M.; WU, X. The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: a multilevel study of Chinese hotels. **Tourism Management**, Guildford, v. 52, p. 341–368, 2016.

LINGHAM, T.; RICHLEY, B.; REZANIA, D. An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. **Career Development International**, v. 11, n. 4, p. 334–351, 2006.

LIU, X.-Y.; KWAN, H. K.; CHIU, R. K. Customer sexual harassment and frontline employees' service performance in China. **Human Relations**, New York, v. 67, n. 3, p. 333–356, 2014.

LIU, X.; SHEN, H.-W.; HU, Y. Supporting multifaceted viewing of word clouds with focus+context display. **Information Visualization**, v. 14, n. 2, p. 168–180, 2015.

LONG, C. S.; AJAGBE, M. A.; KOWANG, T. O. Addressing the issues on employees' turnover intention in the perspective of HRM practices in SME. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 99–104, 2014.

- LUU, T. T. Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. **Public Management Review**, London, v. 21, n. 6, p. 789–816, 2019.
- LYU, Y. *et al.* The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 28, n. 9, p. 1992–2012, 2016.
- MARAVILHAS, S.; MARTINS, J. Strategic knowledge management in a digital environment: tacit and explicit knowledge in Fab Labs. **Journal of Business Research**, Athens, v. 94, n. August 2017, p. 353–359, 2019.
- MARQUES-QUINTEIRO, P. *et al.* Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis : the role of the role of self-leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 1, p. 85–100, 2019.
- MARTIN JR, E. F.; TO, W. Effect of internal market orientation on organizational performance: the case of Macao's gaming industry. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 14, n. 3, p. 233–254, 2013.
- MARTINAITYTE, I.; ARYEE, S. Delighting the customer : creativity-oriented high-performance work systems , frontline employee creative performance , and customer satisfaction. **Journal of Management**, Stillwater, v. 45, n. 2, p. 728–751, 2019.
- MASCIO, R. DI; FATIMA, J. The role of identification in frontline employee decision-making. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 43, n. December 2017, p. 131–138, 2018.
- MASDEK, N. R. N. M.; AZIZ, Y. A.; AWANG, K. W. Potential antecedents and outcomes of frontline employees' service recovery performance. **International Journal of Economics and Management**, v. 5, n. 1, p. 114–139, 2011.
- MĂȚĂȘARU, P.-D.; SCRIPCARIU, L. Innovative method for training students to develop enterprising , decision-making and cooperation skills through complex computer- networks team-design. In: MATEC WEB OF CONFERENCES, v. 112, 2017, Poznan. **Anais...** Poznan: IManE&E, 2017.
- MATSUO, M. Human resource development programs for knowledge transfer and creation : the case of the Toyota technical development corporation. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, 2015.
- MAVUNGA, G. Practising customer service by trial and error: An investigation into the extent and nature of customer service training/education received by owners of small business enterprises in central Johannesburg. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 20, p. 1475–1485, 2014a.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 249–275, 2015.
- MCDERMOTT, P. L. *et al.* Error training and adaptive remediation: the impact on transfer

performance in a complex planning task. In: HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS SOCIETY, 2013, San Diego. **Anais...** Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society annual meeting, 2013.

MCDUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 14, n. 5, p. 392–410, set. 2000.

MCGOWAN, B. S. Hackathon planning and participation strategies for non-techie librarians. **Public Services Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 271–276, 2016.

MCNAUGHT, C.; LAM, P. Using wordle as a supplementary research tool. **Qualitative Report**, v. 15, n. 3, p. 630–643, 2010.

MELTON, H. L.; HARTLINE, M. D. Customer and frontline employee influence on new service development performance. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 13, n. 4, p. 411–425, 2010.

MENDOZA-SIERRA, M. I. *et al.* Service climate as a mediator of organizational empowerment in customer-service employees. **Spanish Journal of Psychology**, Madrid, v. 17, n. 4, p. 1–10, 2014.

MENGUC, B. *et al.* When does (mis)fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 1, p. 65–83, 2016.

MENGUC, B. *et al.* The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 45, n. 3, p. 428–451, 2017.

MONKS, K. *et al.* Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 379–395, 2013.

MONKS, K. *et al.* Enhancing knowledge exchange and combination through HR practices: reflexivity as a translation process. **Human Resources Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 304–320, 2016.

MOSTAFA, R.; KLEPPER, S. Industrial development through tacit knowledge seeding : evidence from the bangladesh garment industry. **Management Science**, Providence, v. 64, n. 2, p. 613–632, 2018.

MUKATA, C. M.; LADZANI, W.; VISSER, T. The effectiveness of business management and entrepreneurship training offered by SME service providers in Namibia. **African Journal of Business and Economic Research**, v. 13, n. 2, p. 81–98, 2018.

MUKHERJEE, S. Services outsourcing and productivity growth : evidence from Indian manufacturing firms. **South Asia Economic Journal**, v. 19, n. 2, p. 192–209, 2018.

MUMFORD, M. D. *et al.* A sensemaking approach to ethics training for scientists: preliminary evidence of training effectiveness. **Ethics & Behavior**, v. 18, n. 4, p. 315–339,



2008.

MUSTAK, M. Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. **Managing Service Quality**, v. 23, n. 4, p. 341–359, 2013.

NAILUL, D.; ABG, M.; SHEUE, C. Determining the types of training and development supports for expatriates. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 172, p. 548–554, 2015.

NANDEDKAR, A.; BROWN, R. S. Transformational leadership and positive work outcomes a framework exploring the role of. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v. 21, n. 4, p. 315–327, 2018.

NÄTTI, S. *et al.* The intermediary role in value co-creation within a triadic business service relationship. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 43, n. 6, p. 977–984, 2014.

NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. Psychological safety : a systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 521–535, 2017.

NG, S. C. H. *et al.* Examining process management via the lens of exploitation and exploration: reconceptualization and scale development. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 163, p. 1–15, 2015.

NILSSEN, J.; BERTHEUSSEN, B. A.; DREYER, B. Sustained competitive advantage based on high quality input. **Marine Policy**, Surrey, v. 52, p. 145–154, 2015.

NILSSON, S.; ELLSTRÖM, P.-E. Employability and talent management: challenges for HRD practices. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 1, p. 26–45, 2012.

NISAR, T. M.; KUMAR, N.; PRABHAKAR, G. Effect of best management practices on the performance and productivity of small firms. **Production Planning & Control**, London, v. 30, n. 10–12, p. 919–934, 2019.

NUNHES, T. V. *et al.* Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: identification of contributions and gaps in the literature. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 139, p. 1234–1244, 2016.

OGILVIE, J. *et al.* Do sales and service compete? The impact of multiple psychological climates on frontline employee performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 37, n. 1, p. 11–26, 2017.

OH, S. How learning atmosphere is connected to quality practices: a case study of a Korean service firm. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 177, n. July 2014, p. 83–87, 2015.

OLAISEN, J.; REVANG, O. Exploring the performance of tacit knowledge: how to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 43, n. August, p. 295–304, 2018.

OLICK, R. S.; PRACTICE, C. Defining features of advance directives in law and clinical practice. **CHEST**, Chicago, v. 141, n. 1, p. 232–238, 2012.

OPENTEXT builds a high-performance culture for the long-term: workshops on sales and customer service teach teams how to work under pressure. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 20, n. 5, p. 25–27, 2012.

OSTROM, A. L. *et al.* Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 4–36, 2010.

OSTROM, A. L. *et al.* Service research priorities in a rapidly changing context. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 18, n. 2, p. 127–159, 2015.

PALADINI, E. P. A fuzzy approach to compare human performance in industrial plants and service-providing companies. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 6, n. 11, p. 557–569, 2009.

PANDA, M. G.; MISHRA, S. Impact of competency based training need assessment on individual performance : a study on employees of essel mining industries. **International Journal of Engineering & Technology**, v. 7, p. 157–159, 2018.

PAPPAS, J. M.; FLAHERTY, K. E. The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. **Journal of Business Research**, Athens, v. 61, n. 9, p. 894–902, 2008.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PÉREZ-LUÑO, A.; ALEGRE, J.; VALLE-CABRERA, R. The role of tacit knowledge in connecting knowledge exchange and combination with innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, Abingdon, v. 31, n. 2, p. 186–198, 2019.

PHOOSAWAD, S.; FONGSUWAN, W.; TRIMETSOONTORN, J. Leadership management skill and organization innovation affecting auto parts organization performance. **Research Journal of Business Management**, v. 8, n. 2, p. 70–88, 2014.

PIARALAL, S. K. *et al.* Factors affecting service recovery performance and customer service employees: a study of Malaysian life insurance industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 7, p. 898–924, 2016.

PIEPER, J. R.; GREENWALD, J. M.; SCHLACHTER, S. D. Motivating employee referrals: the interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 57, n. 5, p. 1159–1174, 2018.

PINHO, N. F. DE *et al.* Understanding value co-creation in complex services with many

actors. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 4, p. 3, 2014.

POLLITT, D. Moneycorp benefits from innovative approach to customer-service training: personal development plans provide data on key performance areas. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 19, n. 6, p. 14–16, 2011.

POLLITT, D. Sales take off at Midlands co-operative travel: x-factor training boosts customer service. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 20, n. 1, p. 30–32, 2012.

POUSA, C.; MATHIEU, A.; TRÉPANIÉ, C. Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter? **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 35, n. 2, p. 220–240, 2017.

POWPAKA, S. Empowering Chinese service employees : a reexamination and extension. **Journal of Global Marketing**, New York, v. 21, n. 4, p. 271–291, 2008.

PRENTICE, C.; CHEN, P.-J.; KING, B. Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 35, p. 225–236, 2013.

PRENTICE, C.; KING, B. The influence of emotional intelligence on the service performance of casino frontline employees. **Tourism and Hospitality Research**, Birmingham, v. 11, n. 1, p. 49–66, 2011.

QIU, J. P.; DONG, K.; YU, H. Q. Comparative study on structure and correlation among author co-occurrence networks in bibliometrics. **Scientometrics**, Amsterdam, v. 101, n. 2, p. 1345–1360, 2014.

RAJAGOPAL. Effects of customer services efficiency and market effectiveness on dealer performance. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 5, n. 5, p. 575–594, 2009.

RAMANATHAN, J.; VELAYUDHAN, S. K. Comparing consumer evaluations of services-to-services brand extensions with services-to-goods. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, n. 7, p. 877–891, 2017.

REIM, W.; PARIDA, V.; ÖRTQVIST, D. Product-Service Systems (PSS) business models and tactics - a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 97, n. 2015, p. 61-75, 2014.

REIO, T. G.; GHOSH, R. Antecedents and outcomes of workplace incivility: implications for human resource development research and practice. **Human Resource Development Quarterly**, San Francisco, v. 20, n. 3, p. 237–264, 2009.

REIS, J.; AMORIM, M.; MELÃO, N. Multichannel service failure and recovery in a O2O era : a qualitative multi-method research in the banking services industry. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, n. feb., p. 1–10, 2018.

RENKEMA, M.; MEIJERINK, J.; BONDAROUK, T. Advancing multilevel thinking in

human resource management research : applications and guidelines. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 397–415, 2017.

REVILLA-CAMACHO, M. Á.; VEGA-VÁZQUEZ, M.; COSSÍO-SILVA, F. J. Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention. **Journal of Business Research**, Athens, v. 68, n. 7, p. 1607–1611, 2015.

ROD, M.; ASHILL, N. J. Management commitment to service quality and service recovery performance: a study of frontline employees in public and private hospitals. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, v. 4, n. 1, p. 84–103, 2010.

ROD, M.; ASHILL, N. J.; GIBBS, T. Customer perceptions of frontline employee service delivery: a study of Russian bank customer satisfaction and behavioural intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 212–221, 2016.

ROY, S. Effects of customer experience across service types , customer types and time. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 32, n. 4, p. 400–413, 2018.

SAKS, A. M.; MUDRACK, P. E.; ASHFORTH, B. E. The relationship between the work ethic , job attitudes , intentions to quit , and turnover for temporary service employees. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 13, n. 3, p. 226–236, 1996.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; RUDD, J. Frontline employees' collaboration in industrial service innovation: routes of co-creation's effects on new service performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 44, n. 3, p. 350–375, 2016.

SATTA, G. *et al.* Port labour , competitiveness and drivers of change in the Mediterranean sea : a conceptual framework. **Production Planning & Control**, London, v. 30, n. 13, p. 1102–1117, 2019.

SCADUTO, A.; LINDSAY, D.; CHIABURU, D. S. Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. **International Journal of Training and Development**, v. 12, n. 3, p. 158–170, 2008.

SCHUH, G. *et al.* Business transformation in the manufacturing industry - how information acquisition, analysis, usage and distribution affects the success of lifecycle-product-service-systems. **Procedia CIRP**, v. 30, p. 335–340, 2015.

SCHWEPKER JR, C. H.; HARTLINE, M. D. Managing the ethical climate of customer-contact service employees. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 7, n. 4, p. 377–397, 2005.

SCOPUS. **Palavras chaves mais citadas em Gestão de Serviços entre 2005 e 2015**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 14 mar. 2018a.

SCOPUS. **Artigos mais citados em Gestão de Serviços entre 2005 e 2015**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 14 mar. 2018b.

SCOPUS. **Autores mais citados em Gestão de Serviços entre 2005 e 2015**. Disponível em:

<https://www.scopus.com>. Acesso em: 14 mar. 2018c.

SCOPUS. **Artigos mais recentes publicados pelos autores mais citados em Gestão de Serviços entre 2005 e 2015**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 14 mar. 2018d.

SCOPUS. **Distribuição da produção científica de capacitação de funcionários de linha de frente**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 23 out. 2019a.

SCOPUS. **Distribuição da produção dos países de artigos de capacitação de funcionários de linha de frente entre 2008 e 2018**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 23 out. 2019b.

SCOPUS. **Periódicos que mais publicaram sobre capacitação de funcionários de linha de frente entre 2008 e 2018**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 23 out. 2019c.

SCOPUS. **Ranking dos autores que mais publicaram sobre capacitação de funcionários de linha de frente entre 2008 e 2018**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 23 out. 2019d.

SCOPUS. **Quantidade de artigos sobre capacitação de funcionários de linha de frente desde 1956**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 23 out. 2019e.

SENGUPTA, A. S.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. Interactive effects of personal and organizational resources on frontline bank employees' job outcomes: the mediating role of person-job fit. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 33, n. 7, p. 884–903, 2015.

SHARIFABADI, A. M.; BIDEH, S. S. Effect of management commitment to internal marketing on employees' satisfaction. A case study: Imam Jafar Sadeh hospital nurses. **Asian Academy of Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 135–152, 2016.

SHARMA, P.; KONG, T. T. C.; KINGSHOTT, R. P. J. Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: exploring the focal role of employee well-being. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 5, p. 773–797, 2016.

SHEEHAN, A. K.; WALRATH, C. M.; HOLDEN, E. W. Evidence-based practice use, training and implementation in the community-based service setting: a survey of children's mental health service providers. **Journal of Child and Family Studies**, New York, v. 16, n. 2, p. 169–182, 2007.

SHEN, J.; TANG, C. How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. **European Management Journal**, London, v. 36, n. 6, p. 708–716, 2018.

SHIN, D.; KONRAD, A. M. Causality between high-performance work systems and organizational performance. **Journal of Management**, Stillwater, v. 43, n. 4, p. 973–997, 2017.

- SHIN, Y.; THAI, V. V. A study of the influence of sustainable management activities on customer satisfaction and long-term orientation in the shipping industry: evidence from users of Korean flagged shipping service. **International Journal of Shipping and Transport Logistics**, v. 8, n. 1, p. 1, 2016.
- SHYAN, J.; LIN, L. Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 20, p. 61–67, 2013.
- SICHTMANN, C.; VON SELASINSKY, M.; DIAMANTOPOULOS, A. Service quality and export performance of business-to-business service providers: the role of service employee- and customer-oriented quality control initiatives. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 1, p. 1–22, 2011.
- SILLANPÄÄ, E. *et al.* A customer's possibilities to increase the performance of a service provider by adding value and deepening the partnership in facility management service. **Management and Production Engineering Review**, v. 7, n. 2, p. 50–61, 2016.
- SILVESTRO, R. *et al.* Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 3, n. 3, p. 62–75, 1992.
- SINGH, A.; GUPTA, B. Job involvement , organizational commitment , professional commitment , and team commitment - a study of generational diversity. **Benchmarking: An International Journal**, v. 22, n. 6, p. 1192–1211, 2015.
- SITZMANN, T.; WEINHARDT, J. M. Approaching evaluation from a multilevel perspective : a comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. **Human Resource Management Review**, n. March, p. 0–1, 2017.
- SKAGGS, B. C.; GALLI-DEBICELLA, A. The effects of customer contact on organizational structure and performance in service firms. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 3, p. 337–352, 2012.
- SLÅTTEN, T. Determinants and effects of employee ' s creative self-efficacy on innovative activities. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 6, n. 4, p. 326–347, 2014.
- SLÅTTEN, T.; SVENSSON, G.; SVÆRI, S. Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 3, n. 3, p. 267–284, 2011.
- SO, L. Competitive advantage : the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 271–280, 2014.
- SOK, P. *et al.* The complementarity of frontline service employee creativity and attention to detail in service delivery. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 21, n. 3, p. 365–378, 2018.
- SONY, M.; MEKOTH, N. The relationship between emotional intelligence, frontline

employee adaptability, job satisfaction and job performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 20–32, 2016.

STAMENKOV, G.; DIKA, Z. Bank employees' internal and external perspectives on e-service quality, satisfaction and loyalty. **Electronic Markets**, v. 26, p. 291–309, 2016.

STAVROS, C.; WESTBERG, K. Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 12, n. 3, p. 307–320, 2009.

SU, H.-C. *et al.* A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 32, n. 7–8, p. 429–445, nov. 2014.

SUE-CHAN, C.; HEMPEL, P. S. The creativity-performance relationship: how rewarding creativity moderates the expression of creativity. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 4, n. 55, p. 637–653, 2016.

SUKSERM, T.; TAKAHASHI, Y. Self-efficacy as a mediator of the relationships between learning and ethical behavior from human resource development in corporate social responsibility activity. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 4, n. 1, p. 8–22, 2012.

SULEIMENOVA, G. K.; KARAMALAYEVA, Z. T. Assessing civil servants training needs: the case of Kazakhstan. **Public Administration Issues**, v. 115, n. Special Issue, p. 96–115, 2018.

SUSSKIND, A. M.; KACMAR, K. M.; BORCHGREVINK, C. P. The relationship of service providers' perceptions of service climate to guest satisfaction, return intentions, and firm performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 59, n. 4, p. 390–396, 2018.

TAX, S. S.; MCCUTCHEON, D.; WILKINSON, I. F. The Service Delivery Network (SDN): a customer-centric perspective of the customer journey. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 16, n. 4, p. 454–470, 2013.

TECK-HONG, T.; YONG-KEAN, L. Organizational commitment as a moderator of the effect of training on service performance: an empirical study of small-to medium-sized enterprises in Malaysia. **International Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 65–78, 2012.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; LYONS, B. D. Beyond personality: the impact of GMA on performance for entry/level service employees. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 344–362, 2010.

THARENOU, P.; SAKS, A. M.; MOORE, C. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 251–273, 2007.

THARIKH, S. M.; YING, C. Y.; SAAD, Z. M. Managing job attitudes: the roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship. **Procedia Economics and Finance**, v. 35, n. October 2015, p. 604–611, 2016.

THÜRER, M. *et al.* Small manufacturers in Brazil: competitive priorities vs. capabilities. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 74, p. 1175–1185, 2014.

TONGCHAIPRASIT, P.; ARIYABUDDHIPHONGS, V. Creativity and turnover intention among hotel chefs : the mediating effects of job satisfaction and job stress. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 55, p. 33–40, 2016.

TRAINING boosts customer service at Prism. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 42, n. 6, p. 44–54, 2010.

TRAINING restores pride among customer-service staff at Johnsons Apparelmaster: project highlights path to significant and lasting change. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 16, n. 1, p. 13–15, 2008.

TRAINING returns DHL Express to the road of exceptional customer service: blended program delivers complete solution for 10,000 global leaders. **Human Resource Management International Digest**, Bradford, v. 21, n. 5, p. 26–29, 2013.

ÚBEDA-GARCÍA, M. *et al.* High performance work system and performance: opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. **Journal of Business Research**, Athens, v. 88, n. June 2017, p. 397–406, 2018.

UMASHANKAR, N.; SRINIVASAN, R.; HINDMAN, D. Developing customer service innovations for service employees: the effects of NSD characteristics on internal innovation magnitude. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 14, n. 2, p. 164–179, 2011.

URTASUN, A.; NÚÑEZ, I. Work-based competences and careers prospects: a study of Spanish employees. **Personnel Review**, v. 41, n. 4, p. 428–449, 2012.

VAN DER HEIJDEN, G. A. H. *et al.* Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 41, n. 5, p. 515–530, 2013.

VAN HOOTEGEM, A. *et al.* Job insecurity and the willingness to undertake training : the moderating role of perceived employability. **Journal of Career Development**, v. 46, n. 4, p. 395–409, 2018.

VOON, B. H. *et al.* Developing a HospiSE scale for hospital service excellence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, p. 261–280, 2014.

VOORDE, K. VAN DE; BEIJER, S. The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 62–78, 2015.

VOORHEES, C. M. *et al.* Service encounters , experiences and the customer journey : defining the field and a call to expand our lens. **Journal of Business Research**, Athens, v. 79, p. 269–280, 2017.

VUKŠIĆ, V. B.; BACH, M. P.; POPOVIĆ, A. Supporting performance management with



business process management and business intelligence: a case analysis of integration and orchestration. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 33, n. 4, p. 613–619, 2013.

VYAS, L. Customization in civil service training : implications for outsourcing human resources management. **International Journal of Public Administration**, New York, v. 42, n. 1, p. 41–54, 2019.

WAGNER, J.; BENOIT, S. Creating value in retail buyer–vendor relationships: a service-centered model. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 44, p. 166–179, 2015.

WAKKE, P.; BLIND, K.; VRIES, H. J. DE. Driving factors for service providers to participate in standardization : insights from the Netherlands. **Industry and Innovation**, v. 22, n. 4, p. 299–320, 2015.

WALLACE, E.; DE CHERNATONY, L. Service employee performance: its components and antecedents. **Journal of Relationship Marketing**, v. 8, n. 2, p. 82–102, 2009.

WANG, F.; QIU, J.; YU, H. Research on the cross-citation relationship of core authors in scientometrics. **Scientometrics**, Amsterdam, v. 91, n. 3, p. 1011–1033, 2012.

WANG, Z.; XING, L.; ZHANG, Y. Do high-performance work systems harm employees' health? An investigation of service-oriented HPWS in the Chinese healthcare sector. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 0, n. 0, p. 1–34, 2019.

WEEKS, R. V. Managing the services encounter: the moment of truth. **Journal of Contemporary Management**, v. 12, p. 360–378, 2015.

WEN, C. *et al.* Consumer heterogeneity , perceived value , and repurchase decision-making in online shopping : the role of gender , age , and shopping motives. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 17, n. 2, p. 116–131, 2016.

WHITE, T. Employer responsive provision: workforce development through work-based learning. **Higher Education, Skills and Work-based Learning**, v. 2, n. 1, p. 6–21, 2012.

WILLIAMS, H. Achieving supply chain utopia: companies need to prioritise investing in people. **Development and Learning in Organizations**, v. 27, n. 2, p. 16–19, 2013.

WILSON, J. P.; WESTERN, S. Performance appraisal : an obstacle to training and development? **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 24, n. 7, p. 384–391, 2000.

WU, W.; LIU, J.; SHANG, X. Gain without pay causes lazybones' loss: The influence of formal and informal leader–member relationships on customer service performance. **Chinese Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 634–657, 2018.

WUYTS, S.; RINDFLEISCH, A.; CITRIN, A. Outsourcing customer support : the role of provider customer focus. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 35, p. 40–55, 2015.

YAHAYA, R.; EBRAHIM, F. Leadership styles and organizational commitment: literature review. **Journal of Management Development**, Bradford, v. 35, n. 2, p. 190–216, 2016.

YAN, E.; DING, Y.; JACOB, E. K. Overlaying communities and topics: an analysis on publication networks. **Scientometrics**, Amsterdam, v. 90, n. 2, p. 499–513, 2012.

YANG, C.-G.; TRIMI, S.; LEE, S.-G. Effects of telecom service providers' strategic investments on business performance: a comparative study of US-Korea. **Industrial Management and Data Systems**, Wembley, v. 116, n. 5, p. 960–977, 2016.

YANG, J.; ZHANG, Z.-X.; TSUI, A. S. Middle manager leadership and frontline employee performance: bypass, cascading, and moderating effects. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 47, n. 4, p. 654–678, 2010.

YANG, Y.; LEE, P. K. C.; CHENG, T. C. E. Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: a frontline employee perspective. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 171, p. 275–288, 2016.

YAVAS, U.; BABAKUS, E.; KARATEPE, O. M. Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. **Tourism Review**, St. Gallen, v. 65, n. 3, p. 70–83, 2010.

YAVAS, U.; KARATEPE, O. M.; BABAKUS, E. Do customer orientation and job resourcefulness moderate the impact of interrole conflicts on frontline employees' performance? **Tourism and Hospitality Research**, Birmingham, v. 11, n. 2, p. 148–159, 2011.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. London: SAGE Publications, Inc., 2001. v. 2, 312 p.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6 ed. London: SAGE Publications, Inc., 2017. 352 p.

YU, H. *et al.* Implementation of behavior-based training can improve food service employees' handwashing frequencies, duration, and effectiveness. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 59, n. 1, p. 70–77, 2018.

YU, T.; PATTERSON, P. G.; RUYTER, K. DE. Achieving service-sales ambidexterity. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 16, n. 1, p. 52–66, 2013.

ZHU, H. *et al.* Workplace ostracism and proactive customer service performance: a conservation of resources perspective. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 64, p. 62–72, 2017.

ZOMERDIJK, L. G.; DE VRIES, J. Structuring front office and back office work in service delivery systems: an empirical study of three design decisions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 1, p. 108–131, 2007.

## APÊNDICE A - Análises bibliométricas

A Tabela 8 apresenta os 10 periódicos mais relevantes em Gestão de Serviços, bem como suas editoras, índices SJR, número de artigos e quantidade de citações. As autocitações de todos os autores foram excluídas para evitar qualquer parcialidade nas análises. É importante ressaltar que os periódicos estão classificados de acordo com o número de citações dividido pela quantidade de artigos, o que está sendo apresentado na última coluna da Tabela 8.

Tabela 8 - As 10 revistas mais relevantes em Gestão de Serviços (2005-2015)

Periódico	Editoras	SJR	Artigos (A)	Citações (C)	C/A
Journal of Service Research	SAGE Publications Inc.	3,06	9	1.664	184,89
Journal of the Academy of Marketing Science	Springer New York	3,86	6	277	46,17
Tourism Management	Elsevier Limited	2,45	20	719	35,95
International Journal of Service Industry Management	MCB University Press	0,78	7	227	32,43
Journal of Air Transport Management	Elsevier Limited	0,84	7	195	27,86
Journal of Retailing and Consumer Services	Elsevier Limited	0,67	18	458	25,44
Journal of Marketing	American Marketing Association	6,61	6	152	25,33
Journal of Service Theory and Practice	Emerald Group Publishing Ltd.	-	66	1.516	22,97
International Journal of Hospitality Management	Elsevier Limited	1,88	32	661	20,66
Quality Assurance in Education	Emerald Group Publishing Ltd.	0,73	16	322	20,13

Fonte: Produção da própria autora

O “*Journal of Service Research*” assume uma posição de destaque, apresentando, de longe, o maior índice de citações sobre a quantidade de artigos (C/A). O “*Journal of Service Theory and Practice*” foi incorporado à base Scopus somente em 2015, portanto, ainda não teve uma métrica SJR atribuída.

As 10 instituições de maior destaque na área estão expostas na Tabela 9 com seus respectivos países, número de artigos e quantidade de citações, bem como um fator de multiplicação (A\*C) entre os artigos produzidos pela instituição e suas citações. As autocitações foram cuidadosamente removidas para evitar qualquer parcialidade nas análises.

Tabela 9 - As 10 instituições mais relevantes em Gestão de Serviços (2005-2015)

Instituições	Países	Artigos (A)	Citações (C)	A*C
Dogu Akdeniz Universitesi	Turquia	21	518	10.878
University of Queensland	Austrália	16	329	5.264
University of Memphis	EUA	9	469	4.221
National Cheng Kung University	Taiwan	11	335	3.685
Universiti Teknologi MARA	Malásia	12	277	3.324
Ming Chuan University	Taiwan	13	216	2.808
Hong Kong Polytechnic University	Hong Kong, China	16	171	2.736
National Chiao Tung University	Taiwan	16	165	2.640
National Taiwan University of Science and Technology	Taiwan	12	183	2.196
Griffith University	Austrália	10	214	2.140

Fonte: Produção da própria autora

De forma análoga, os 10 países mais proeminentes em gestão de serviços estão classificados na Tabela 10, juntamente com seus números correspondentes de produtividade e citações. Eles também foram classificados de acordo com o fator de multiplicação (A\*C) entre a quantidade de artigos e número de citações.

Tabela 10 - Os 10 países com maior destaque em Gestão de Serviços (2005-2015)

País	Artigos (A)	Citações (C)	A*C
Estados Unidos (EUA)	355	5.723	2.031.665
Taiwan	187	2.030	379.610
Reino Unido (UK)	123	1.803	221.769
Austrália	118	1.328	156.704
Índia	132	753	99.396
Malásia	117	810	94.770
Espanha	55	810	44.550
Canadá	47	928	43.616
Turquia	51	827	42.177
Grécia	53	695	36.835

Fonte: Produção da própria autora

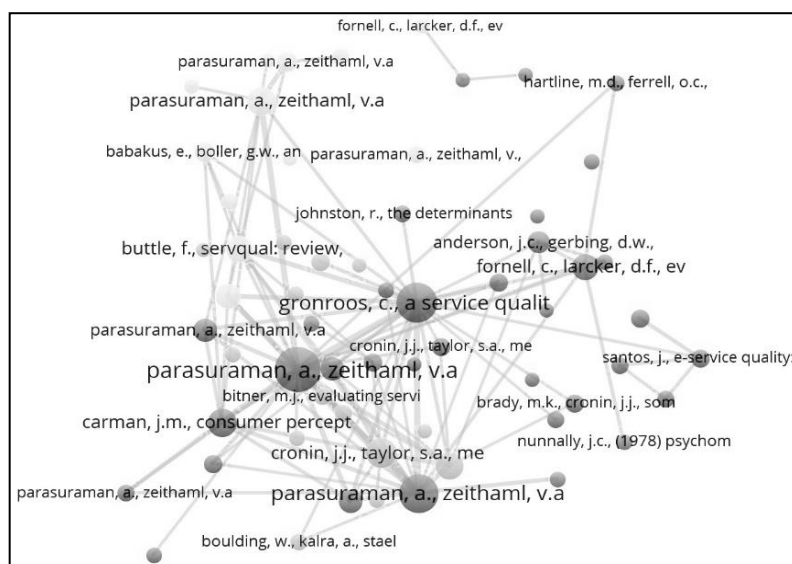
Segundo Wang *et al.*, (2012), a análise de citações é um método consistente de pesquisa quantitativa em bibliometria aplicada em muitas áreas e temas para descrever sua evolução. Citações cruzadas entre documentos relevantes e agrupamentos (*clusters*) são usadas para detectar novos *clusters* em crescimento ou mudanças nas abordagens dos assuntos (GLANZEL e THijs, 2012).

A análise de cocitações fornece meios objetivos e quantitativos de atingir as metas de pesquisa, uma vez que existem diferentes níveis de análise: análise de cocitação de artigos, autores e periódicos (HSIAO e YANG, 2011). O programa computacional de livre acesso

VOSviewer<sup>12</sup>, que aplica uma técnica de agrupamento baseada em modularidade (YAN *et al.*, 2012), foi selecionado para as análises de cocitação do estudo devido à sua capacidade de analisar redes sociais e hierarquia de agrupamentos (QIU *et al.*, 2014). Os dados extraídos da base Scopus foram carregados no VOSviewer e a primeira análise conduzida fez referência à cocitação de artigos, que, conforme definição de Hjørland (2013), seria a frequência com que dois artigos são citados em conjunto, indicando um alto grau de similaridade de assuntos.

Um mínimo de vinte (20) citações por artigo foi definido para que elas fossem representadas no mapa. Ao todo, sessenta e um (61) artigos atenderam este requisito, conforme apresentado na Figura 19. Dois estudos de Parasuraman destacam-se entre os trabalhos: Parasuraman *et al.*, (1988) e Parasuraman *et al.*, (1985).

Figura 19 - Rede de cocitação de artigos em Gestão de Serviços (2005-2015)

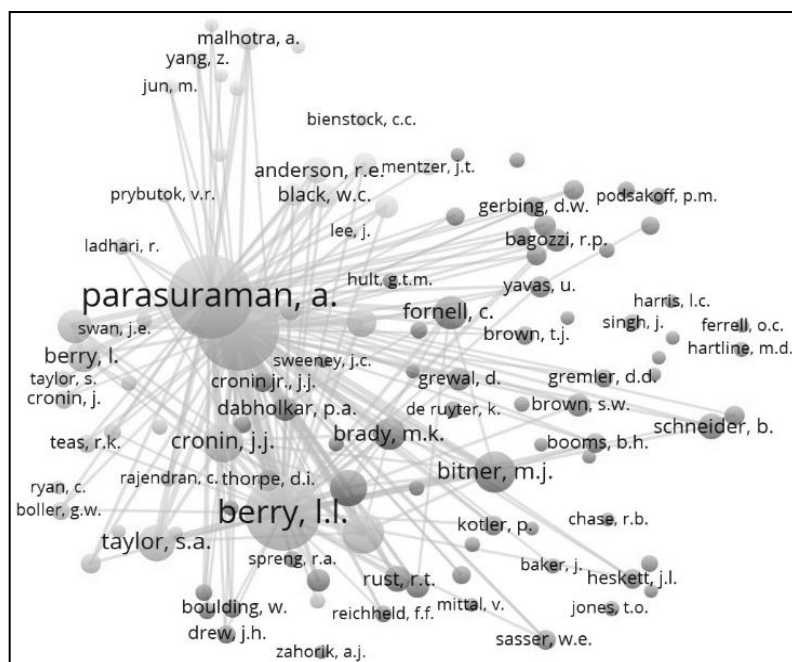


Fonte: Elaborado pela autora no VOSviewer

Similarmente, as análises de cocitação de autores produzem mapas de autores proeminentes dentro de um campo usando técnicas de exibição computacional e gráfica (HSIAO e YANG, 2011). Ao definir um mínimo de cinquenta (50) citações por autor, 348 autores haviam figurado inicialmente na rede resultante. No entanto, em busca de um mapa mais enxuto, a citação mínima foi alterada para cem (100) citações por autor, resultando em 114 perfis, conforme apresentado na Figura 20.

<sup>12</sup> VOSviewer: <http://www.vosviewer.com>

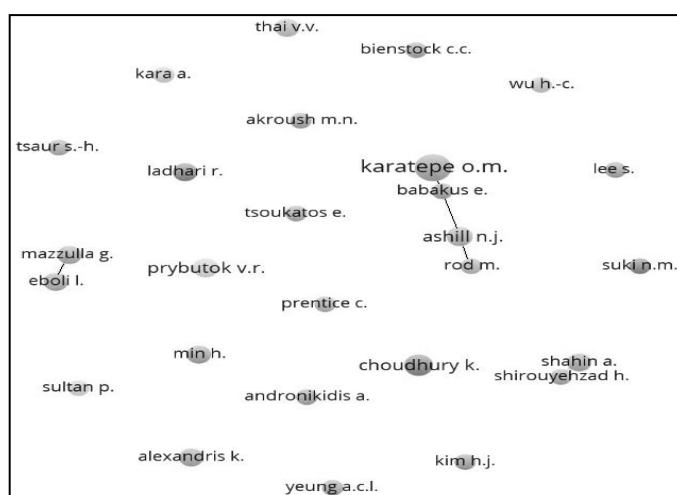
Figura 20 - Rede de cocitação de autores em Gestão de Serviços (2005-2015)



Fonte: Elaborado pela autora no VOSviewer

Adicionalmente, realizou-se uma análise de coautoria estabelecendo um mínimo de um (1) trabalho em conjunto, resultando em 3373 autores. O parâmetro foi então redefinido para um mínimo de cinco (5) trabalhos, o que trouxe 27 autores como resultado, um número mais viável em termos de análises. A Figura 21 ilustra a rede de coautoria destes 27 autores, corroborando a Tabela 2 ao destacar a relevância da pesquisa realizada por Karatepe, Choudhury, Prybutok, e os demais.

Figura 21 - Rede de coautoria em Gestão de Serviços (2005-2015)



Fonte: Elaborado pela autora no VOSviewer

Por sua vez, uma análise de cocitação de periódicos trata os periódicos representativos de cada campo como unidades de análise, concentrando-se principalmente nas relações dos periódicos para avaliar a importação e exportação das citações entre todas as combinações de



## APÊNDICE B – Sistematização dos artigos sobre capacitação de FLF

Quadro 44 - Sistematização dos 90 artigos sobre capacitação de FLF (2008-2018)

(continua)

Artigos		HPWS orientado à capacitação de funcionários de linha de frente													
		Dimensão 1				Dimensão 2		Dimensão 3			Dimensão 4		Dimensão 5		
#	Authors	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3
1	Burhanuddin et al. (2018)	x				x	x					x	x	x	x
2	Shen e Tang (2018)	x	x				x	x	x	x	x		x	x	x
3	Susskind et al. (2018)					x	x				x	x	x	x	x
4	Chao e Shih (2018)	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x
5	Borst (2018)						x				x			x	
6	Wu et al. (2018)					x	x				x				x
7	Mukata et al. (2018)	x					x	x	x	x				x	x
8	Johnson et al. (2018)	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x	x
9	Lam et al. (2018)	x		x			x	x			x	x		x	x
10	Yu et al. (2018)	x	x				x	x	x	x	x		x		
11	Iriadi e Susanty (2018)	x					x	x			x			x	x
12	Balaji et al. (2018)									x				x	x
13	Afsar et al. (2018)	x	x	x	x	x	x				x			x	x
14	Klankaew e Saengnoee (2018)													x	x
15	Favero et al. (2018)					x	x								
16	Zhu et al. (2017)			x		x	x					x	x	x	
17	Menguc et al. (2017)					x	x				x			x	x
18	Lau et al. (2017)			x	x	x	x				x	x	x	x	x
19	Chen et al. (2017)			x	x	x	x				x		x	x	x
20	Ogilvie et al. (2017)			x		x	x				x			x	x
21	Edgar et al. (2017)	x	x			x	x				x				x
22	Harris e Fleming (2017)	x	x	x	x		x				x				x
23	Darvishmotevali et al. (2017)					x	x							x	x
24	Gill et al. (2017)	x					x							x	
25	Pousa et al. (2017)					x	x								x
26	Jha et al. (2017)	x		x			x							x	x
27	Piaralal et al. (2016)	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x
28	Kim e Carlson (2016)					x	x							x	x
29	Sillanpää et al. (2016)	x				x		x	x	x	x		x	x	x
30	Sony e Mekoht (2016)	x	x	x	x		x							x	x
31	Santos-Vijande et al. (2016)	x	x		x		x	x		x	x			x	x
32	Li et al. (2016)						x							x	x
33	Gabriel et al. (2016)	x		x		x	x	x	x	x	x			x	x
34	Hur et al. (2016)				x	x	x					x		x	x
35	Ganesan e Sridhar (2016)				x		x							x	x
36	Ling et al. (2016)					x	x							x	x
37	Cho et al. (2016)					x	x					x		x	x
38	Lyu et al. (2016)			x		x	x					x		x	x



Quadro 44 - Sistematização dos 90 artigos sobre capacitação de FFL (2008-2018)

(continuação)

Artigos		HPWS orientado à capacitação de funcionários de linha de frente													
		Dimensão 1			Dimensão 2		Dimensão 3			Dimensão 4		Dimensão 5			
39	Menguc et al. (2016)	x		x		x	x							x	x
40	Yang et al. (2016)	x		x	x	x	x							x	x
41	Cruz-Ros e Gonzalez-Cruz (2015)			x	x		x							x	x
42	Grawe et al. (2015)	x	x		x	x								x	x
43	Korschun et al. (2014)					x	x					x		x	x
44	Liu et al. (2014)					x	x							x	x
45	Harris et al. (2014)			x		x	x				x			x	x
46	Bagga e Khanna (2014b)	x	x	x	x	x	x							x	x
47	Baker et al. (2014)	x	x			x	x							x	x
48	Mavunga (2014b)	x				x	x	x	x	x	x			x	x
49	Di Pietro et al. (2014)	x	x	x		x	x				x			x	x
50	Van Der Heijden et al. (2013)	x	x	x	x	x	x							x	x
51	Ellinger et al. (2013)	x	x	x		x	x				x			x	x
52	Prentice (2013)					x	x				x			x	x
53	“Training returns DHL Express to the road of exceptional customer service: Blended program delivers complete solution for 10,000 global leaders” (2013)					x	x	x	x	x				x	x
54	Jüttner et al. (2013)													x	x
55	Bagdoniene e Hopeniene (2013)	x	x	x	x									x	x
56	Gibbs e Ashill (2013)	x			x	x	x				x				x
57	Kim et al. (2012)					x	x							x	x
58	Anaza e Rutherford (2012)	x				x	x				x			x	x
59	“OpenText builds a high-performance culture for the long-term: Workshops on sales and customer service teach teams how to work under pressure” (2012)	x	x	x			x	x			x			x	x
60	“Change is a way of life at Konica Minolta: Employees trained to make their mark in customer service” (2012)	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x
61	Lee (2012)	x	x				x				x	x		x	x
62	Jian et al. (2012)					x	x					x		x	x
63	Skaggs e Galli-Debicella (2012)	x		x		x								x	x
64	Pollitt (2012)	x						x		x		x		x	x
65	“Bite-size training boosts customer service at food and beverage retailer: Fun and easy-to-use activities target multi-cultural teams at SSP (UK)” (2011)	x	x			x	x	x	x	x				x	x
66	Pollitt (2011)					x	x	x	x					x	x
67	Masdek et al. (2011)	x		x		x	x				x			x	x

Quadro 44 - Sistematização dos 90 artigos sobre capacitação de FLF (2008-2018)  
(conclusão)

Artigos		HPWS orientado à capacitação de funcionários de linha de frente														
		Dimensão 1				Dimensão 2			Dimensão 3			Dimensão 4		Dimensão 5		
68	Umashankar (2011)	x		x	x	x	x			x	x			x	x	x
69	Sichtmann et al. (2011)	x	x	x		x		x						x	x	x
70	Yavas et al. (2011)			x			x								x	x
71	Prentice e King (2011)			x			x								x	x
72	Melton e Hartline (2010)	x			x			x						x	x	x
73	Yavas et al. (2010)	x		x		x	x	x			x				x	
74	“Training boosts customer service at Prism” (2010)	x					x	x	x	x					x	x
75	Tews et al. (2010)	x	x	x			x								x	x
76	Yang et al. (2010)					x	x								x	x
77	Rod e Ashill (2010)	x		x		x	x				x				x	x
78	Akroush et al. (2010)	x	x	x		x	x								x	x
79	Wallace e De Chernatony (2009)			x	x	x	x								x	x
80	Paladini (2009)	x	x												x	x
81	Daly et al. (2009)	x		x	x			x	x	x				x	x	x
82	Butcher et al. (2009)	x				x		x	x	x	x				x	x
83	Rajagopal (2009)	x	x				x				x				x	x
84	Gruber et al. (2009)	x		x			x								x	x
85	Jackson e Sirianni (2009)	x	x	x		x	x				x				x	x
86	“Gentoo homes in on technical training: Program boosts customer service at people and property business” (2009)	x							x	x	x				x	
87	Ashill et al. (2008)	x		x		x	x				x				x	x
88	“Career development drives up customer service at Dial-a-Cab: Staff morale, engagement and professionalism also improve after training” (2008)	x					x	x	x	x					x	x
89	Pappas e Flaherty (2008)					x	x								x	x
90	“Training restores pride among customer-service staff at Johnsons Apparelmaster: Project highlights path to significant and lasting change” (2008)	x		x		x	x	x	x	x					x	x

Fonte: Produção da própria autora