

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

CLAUDIA FEIJÓ

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA: ESTUDO DE CASO

São Paulo  
Março/2018

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM SISTEMAS  
PRODUTIVOS

CLAUDIA FEIJÓ

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA: ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

Março/2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS

Feijó, Claudia

F297a Políticas e práticas de recursos humanos em uma empresa de tecnologia: estudo de caso / Claudia Feijó. – São Paulo : CPS, 2018.

140 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Recursos Humanos. 2. Competências. 3. Competitividade. 4. Políticas. 5. Sistemas Produtivos. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

CLAUDIA FEIJÓ

ANÁLISE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA: ESTUDO DE CASO

---

Prof. Dr. Roberto Kanaane

---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves

---

Prof. Dr. Luiz Teruo Kawamoto Júnior

São Paulo, 20 de março de 2018

A todos os Profissionais de Recursos Humanos,  
que se dedicam todos os dias a ajudar a  
transformar as organizações em excelentes  
locais para se trabalhar.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, José Carlos e Roseny, que dedicaram todos os esforços possíveis para que eu pudesse concluir todas as etapas da minha formação educacional e a minha irmã Fernanda por ter me incentivado a ingressar no Mestrado e por toda a ajuda dada durante esses dois anos de estudos e pesquisas.

Aos meus colegas do Mestrado, pelas risadas, almoços, apresentações de trabalho e pela força nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Kanaane, pela orientação no desenvolvimento da dissertação, compartilhando seu conhecimento e experiência.

Aos professores da banca, Prof. Dr. José Manoel e Prof. Dr. Luiz Teruo, pelos comentários pertinentes durante o exame de qualificação.

A todos os professores da Pós-Graduação do Centro Paula Souza, pelo conhecimento compartilhado durante o desenvolvimento das disciplinas e nos Workshops, e aos funcionários do Centro Paula Souza por todo apoio logístico durante as aulas e eventos.

Aos profissionais que me receberam e doaram parte de seu tempo para que essa dissertação pudesse ser escrita: Daniel, Mayara, Albert, Henrique, Ana Carolina e Juliana, e aos colaboradores das empresas pesquisadas que dedicaram alguns minutos da sua rotina de trabalho para responder ao instrumento de pesquisa.

A minha amiga Juliana que dedicou seu tempo para a revisão gramatical e ortográfica da dissertação.

A todos os Profissionais de Recursos Humanos, para que nosso trabalho seja cada vez mais valorizado dentro das organizações.

## RESUMO

FEIJÓ, C. Políticas e práticas de recursos humanos em uma empresa de tecnologia: estudo de caso. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

O presente trabalho tem por objetivo compreender como as políticas e práticas de Recursos Humanos contribuem para a competitividade organizacional, a partir do estudo de caso de uma empresa de tecnologia da informação localizada na cidade de São Paulo – SP identificada como Empresa Beta. A metodologia usada foi a combinação de análises quantitativas com a aplicação de dois questionários (EPPRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos e As Competências dos Profissionais de Recursos Humanos) com análises qualitativas obtidas através de questões abertas aplicadas à equipe de Recursos Humanos e aos demais colaboradores, além de entrevistas com os profissionais de RH e com o sócio fundador (CEO) e o diretor de operações da Empresa Beta. Os resultados encontrados indicam que o nível executivo da organização, representado nesse estudo pelo CEO e pelo Diretor, consideram que as políticas e práticas de Recursos Humanos contribuem para a competitividade da organização, uma vez que através das ações de gestão de pessoas pode-se manter as equipes atuando com um alto nível de qualidade, reter talentos e criar um ambiente de confiança. Portanto, com base nos resultados desse estudo, pode-se afirmar que as políticas e práticas de Recursos Humanos podem contribuir para que a empresa obtenha vantagens frente à concorrência, desde que estejam em consonância com os objetivos organizacionais e sejam disseminadas e vivenciadas pelos colaboradores, para não sejam somente um fim em si mesmas.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Competências; Competitividade; Políticas; Sistemas Produtivos.

## ABSTRACT

FEIJÓ, C. Políticas e práticas de recursos humanos em uma empresa de tecnologia: estudo de caso. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

This paper aims to understand how human resources policies and practices contribute to organizational competitiveness, based on the case study of an information technology company located in the Capital City of the State of São Paulo, identified as Beta Company. The methodology used was the combination of quantitative analysis with the application of two questionnaires (EPPRH – Human Resource Practices and Policies Scale and Skills of Human Resource Professionals) with qualitative analysis obtained through open questions applied to the Human Resources and to the other employees, as well as interviews with HR professionals and with the founding partner (CEO) and the operations director of Beta Company. The results indicate that the executive level of the organization, represented in this study by the CEO and the Director, consider that the policies and practices of Human Resources contribute to the competitiveness of the organization, since through the actions of people management, to keep teams working with a high level of quality, retain talent and create an environment of trust. Therefore, based on the results of this study, it can be affirmed that Human Resources policies and practices can contribute to the company obtaining advantages against the competition, as long as they are in harmony with the organizational objectives and are disseminated and experienced by the employees, so that they are not only an end in themselves.

Keywords: Keywords: Human Resources; Competence; Competitiveness; HR Policies; Productive Systems.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação entre as Faces da GRH e os papéis dos Profissionais de Recursos Humanos.....	31
Quadro 2 - Modelo de Competências da SRHM.....	37
Quadro 3 - Processos de Recursos Humanos por autor.....	39
Quadro 4 - Escopo dos Processos de Recursos Humanos por autoutor .....	40
Quadro 5 - Valores e competências – o “Jeito de Ser” da Empresa Beta.....	74
Quadro 6 - Processos e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta .....	75
Quadro 7 - As Competências dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta.....	90
Quadro 8 - O papel dos profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta .....	92
Quadro 9 - Questões abertas – Políticas de Recursos Humanos da Empresa Beta .....	106

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Perfil dos colaboradores respondentes da Empresa Beta .....	95
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As Competências dos Profissionais de RH da Empresa Beta.....	91
Figura 2 - Distribuição das médias obtidas das políticas e práticas da Empresa Beta .....	96
Figura 3 - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção da Empresa Beta.....	98
Figura 4 - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Envolvimento.....	99
Figura 5 - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da Empresa Beta.....	100
Figura 6 - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Condições de Trabalho da Empresa Beta .....	102
Figura 7 - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências da Empresa Beta .....	103
Figura 8 - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Remuneração e Recompensas da Empresa Beta.....	104

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.REVISITANDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS</b> .....	17
<b>1.1.A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil</b> .....	17
<b>1.2.Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), competitividade e inovação</b> .....	21
<b>1.3.A trajetória histórica dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil</b> .....	24
<b>1.4.O profissional de Recursos Humanos nas organizações do século XXI</b> .....	26
<i>1.4.1.As competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos</i> .....	32
<b>2.POLÍTICAS, PROCESSOS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DO SÉCULO XXI</b> .....	38
<b>2.1.Políticas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas: a formalização dos processos</b> .....	42
<i>2.1.1.Recrutamento e Seleção</i> .....	44
<i>2.1.2.Envolvimento</i> .....	47
<i>2.1.3.Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&amp;E)</i> .....	49
<i>2.1.4.Avaliação de Desempenho e Competências</i> .....	52
<i>2.1.5.Remuneração e Recompensas</i> .....	55
<i>2.1.6.Condições de Trabalho</i> .....	58
<b>3.METODOLOGIA</b> .....	62
<b>3.1.Método</b> .....	62
<b>3.2.População</b> .....	63
<b>3.3.Sistemática de avaliação</b> .....	65
<b>4.ESTUDO DE CASO</b> .....	68
<b>4.1.Caracterização da Empresa Beta</b> .....	68
<i>4.1.1.Histórico da Empresa Beta no mercado de tecnologia para relacionamento com o cliente</i> .....	68
<i>4.1.2.Metas e objetivos de crescimento da Empresa Beta</i> .....	70
<i>4.1.3.Diferenciais da Empresa Beta frente à concorrência</i> .....	71
<b>4.2.Políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta</b> .....	72
<i>4.2.1.Políticas e práticas de Recrutamento e Seleção da Empresa Beta</i> .....	76
<i>4.2.2.Políticas e práticas de Envolvimento da Empresa Beta</i> .....	78
<i>4.2.3.Políticas e práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da Empresa Beta</i> .....	79
<i>4.2.4.Políticas e práticas de Condições de Trabalho da Empresa Beta</i> .....	81
<i>4.2.5.Políticas e práticas de Avaliação de Desempenho e Competências da Empresa Beta</i> .....	82
<i>4.2.6.Políticas e práticas de Remuneração e Recompensas da Empresa Beta</i> .....	82
<b>4.3.Percepções do sócio fundador e CEO acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta</b> .....	83

<b>4.4.Os profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta.....</b>	<b>86</b>
<i>4.4.1.As Competências dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta.....</i>	<i>89</i>
<i>4.4.2.Os papéis exercidos pelos profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta.....</i>	<i>91</i>
<i>4.4.3.Considerações acerca das competências e papéis dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta.....</i>	<i>93</i>
<b>4.5.A visão dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta – Apresentação dos resultados.....</b>	<b>94</b>
<i>4.5.1.Perfil demográfico dos respondentes.....</i>	<i>95</i>
<i>4.5.2.Resultados da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) da Empresa Beta – Análise Quantitativa.....</i>	<i>96</i>
<i>4.5.3.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção da Empresa Beta.....</i>	<i>97</i>
<i>4.5.4.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Envolvimento.....</i>	<i>98</i>
<i>4.5.5.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....</i>	<i>99</i>
<i>4.5.6.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Condições de Trabalho.....</i>	<i>101</i>
<i>4.5.7.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências.....</i>	<i>102</i>
<i>4.5.8.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Remuneração e Recompensas.....</i>	<i>103</i>
<i>4.5.9.Percepções sobre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta – Análise Qualitativa do instrumento de pesquisa.....</i>	<i>104</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE II.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE III.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE IV.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE V.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>140</b>

## INTRODUÇÃO

A competitividade e a pressão por resultados têm feito com que muitas empresas repensem o seu modelo de gestão de pessoas, visando uma maior articulação entre as estratégias organizacionais e as políticas e práticas de recursos humanos. Ao investir na gestão de recursos humanos, as organizações criam condições favoráveis para melhorar o desempenho, aumentar a lucratividade, garantir a satisfação dos clientes, dentre outros benefícios (ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Embora a adoção de um modelo estratégico de gestão de recursos humanos (GRH) seja um desafio no Brasil, e a maioria das organizações ainda se encontra em um estágio em que as atividades de gestão de pessoas limitam-se às atividades operacionais (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010), algumas empresas começam a se destacar e a articular práticas de GRH com as metas e objetivos organizacionais. Isso se dá, principalmente, porque nessas organizações já se percebe que, ao se obter o comprometimento dos colaboradores, em contrapartida a empresa terá condições de gerar valor aos seus clientes, uma vez que irá contar com pessoas devidamente capacitadas para realizar as entregas esperadas pelo mercado (FIUZA, 2010; ESTEVES; CAETANO, 2010).

Com isso, torna-se relevante analisar as políticas e as práticas de Recursos Humanos adotadas em empresas brasileiras. Maximiano (2014) parte do princípio que todas as organizações mantêm, em algum nível, processos de recursos humanos. A partir dessa premissa cabe analisar como são conduzidos, em forma de práticas, e o grau de formalização em políticas, conhecidas e aceitas por todos na organização (ARMSTRONG, 2014). Ivancevich (2010) afirma que as políticas de recursos humanos podem ser explicadas como guias ou diretrizes que definem os limites de cada ação relacionada à gestão de pessoas.

As políticas e práticas de recursos humanos devem agregar valor à organização, contribuindo para uma performance sustentável em longo prazo, representada por índices de satisfação de clientes elevados, aumento no faturamento, baixa rotatividade de pessoal e resultados financeiros favoráveis (ESTEVES; CAETANO, 2010). Por esse motivo, a empresa deve empreender esforços para que as políticas não sejam apenas a declaração de intenções da alta direção quanto a gestão dos recursos humanos, mas sim o reflexo da cultura organizacional e dos valores vivenciados por todos na organização.

Para Armstrong (2014), a partir do momento em que as pessoas percebem que a organização está direcionando recursos e esforços a fim de estruturar e formalizar as práticas

de recursos humanos, tornam-se mais suscetíveis a contribuir positivamente para o alcance dos resultados esperados pela empresa. Fiuza (2010) por sua vez, destaca a importância de se avaliar e detectar quais práticas são mais facilmente percebidas pelos colaboradores e quais são aquelas que demandam maior atenção dos gestores e alta direção das empresas. Para isso, elaborou a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas para avaliar o grau em que quatro políticas são percebidas pelos colaboradores: envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e remuneração e recompensas. Posteriormente, a esse instrumento foram adicionadas as políticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências (DEMO *et.al*, 2014).

E para que esses processos, políticas e práticas possam ser conduzidos de forma consistente nas organizações, não se pode ignorar o impacto que os profissionais de Recursos Humanos exercem sobre a condução dessas atividades. Por isso, o domínio de determinadas competências (ULRICH *et.al*, 2013) e o exercício de papéis específicos por estes profissionais (GIL, 2016a) é fundamental para que a GRH contribua efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais e atue como um parceiro no desenvolvimento dos negócios. Assim, reúnem-se os elementos que justificam o desenvolvimento deste estudo. Gradativamente, as empresas brasileiras estão aliando práticas da gestão de recursos humanos às metas e objetivos organizacionais, através da formalização dessas práticas em políticas.

Para a realização deste trabalho, buscou-se no mercado uma empresa de tecnologia, que se destaca em seu mercado de atuação por fazer parte do ranking das melhores empresas para se trabalhar do *Great Place to Work*, na categoria Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (GPTW, 2017). A empresa selecionada para refere-se a uma empresa prestadora de serviços na área de Tecnologia da Informação, estabelecida na cidade de São Paulo desde o ano 2000.

Em função do exposto, pretende-se responder a seguinte questão: até que ponto as políticas e práticas de Recursos Humanos contribuem com os propósitos organizacionais?

Quanto ao objetivo principal, busca-se analisar as políticas e práticas de Recursos Humanos no contexto de uma empresa de tecnologia. Pretende-se também investigar os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar a visão do sócio-fundador da Empresa Beta frente às contribuições da GRH para os propósitos da organização.
2. Analisar a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas pela organização tendo em vista a participação em seu mercado de atuação.

3. Caracterizar as competências dos profissionais de RH da Empresa Beta a partir das demandas da área.



# **1. REVISITANDO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

## **1.1. A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**

A industrialização do Brasil começou a tomar forma nas duas primeiras décadas do século XX, impulsionada pelos investimentos oriundos da cultura cafeeira (CANO, 2012). Nessa época as empresas eram basicamente familiares, controladas pelo proprietários, sócios e parentes mais próximos. Em geral, o sistema de gestão era baseado no comando e controle, predominando as relações paternalistas (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004). As únicas atividades relacionadas a gestão da mão-de-obra eram o controle e registro das pessoas que trabalhavam na organização e o pagamento dos salários.

A base da mão-de-obra empregada nessas primeiras indústrias era de imigrantes europeus, principalmente os de origem italiana e portuguesa. Esses trabalhadores trouxeram consigo o conhecimento e os ideais acerca das lutas de classes predominantes na Europa – mais notadamente o comunismo e o anarquismo – o que culminou na reivindicação de melhores condições de trabalho nas fábricas (COLTRO, 2009; CANO, 2012). A legislação trabalhista ainda era incipiente, e somente após uma série de greves foram conquistados direitos como limites para a jornada de trabalho, férias e proteção contra acidentes de trabalho. No entanto, na prática, as leis não eram cumpridas pelas organizações e as manifestações por melhores condições de trabalho eram, normalmente, reprimidas com o uso da força policial (CANO, 2012).

Em 1930 Getúlio Vargas assumiu a presidência do Brasil e deu início a uma nova política de desenvolvimento, implementando mudanças estruturais que conduziram o país uma nova fase de industrialização. Era o projeto de tornar o Brasil uma nação desenvolvida, com um parque industrial que pudesse atender não somente as necessidades básicas da população, mas também suprir o mercado com matéria-prima para a produção de outros bens (BRESSER-PEREIRA, 2012). Dessa forma, aos poucos o país deixava de ter sua economia baseada estritamente na agricultura. Conseqüentemente, o aumento do número de indústrias atraiu um grande volume de mão-de-obra para as cidades.

Ao mesmo tempo, os trabalhadores nas indústrias nascentes começaram a se organizar em sindicatos a fim de reivindicar melhores condições de trabalho. Visando atrair os trabalhadores urbanos para o seu projeto de nação, o governo Vargas estabeleceu uma série de

políticas que iam ao encontro das ambições dessa nova classe operária, ao mesmo tempo em que estendeu o controle estatal às relações de trabalho (BRESSER-PEREIRA, 2012; CANO, 2012). Essas ações culminaram com a criação do Ministério do Trabalho e a organização da Justiça do Trabalho (COLTRO, 2009) e o marco maior da Era Vargas: a promulgação da CLT – a Consolidação das Leis do Trabalho – em 1943, criando a base da legislação trabalhista que vigora até os dias atuais (BRESSER-PEREIRA, 2012).

A criação da CLT e a consequente obrigatoriedade de todas as empresas cumprirem com a legislação trabalhista, sob risco de sofrerem multas e sanções, marca o início das primeiras atividades relacionadas a gestão dos recursos humanos nas organizações brasileiras, ainda que de maneira bastante incipiente. É notório o viés autoritário da CLT, baseada nas leis trabalhistas italianas, implantadas por Mussolini, que tinham como principal objetivo eliminar a influência marxista sobre os sindicatos (COLTRO, 2009).

A partir da regulamentação das relações de trabalho, surgiram os primeiros departamentos de pessoal, que tinham como principal objetivo administrar as rotinas de frequência, pontualidade e pagamento de salários (COLTRO, 2009). Atualmente ainda existem empresas que resumem suas atividades de gestão de recursos humanos às rotinas de administração de pessoal, realizando essas tarefas praticamente da mesma maneira, exceto pela tecnologia utilizada (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Nesse contexto, surgiram também os chamados “chefes de pessoal”, profissionais responsáveis pelo controle das rotinas trabalhistas nas empresas (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004). Essa é a origem do que, hoje, se denomina profissional de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas.

No decorrer dos anos de 1950 e 1960 as políticas desenvolvimentistas, implementadas nas décadas anteriores foram intensificadas, e privilegiaram a instalação em massa das empresas multinacionais, principalmente as químicas e automobilísticas (COLTRO, 2009), com o objetivo de desenvolver o parque industrial brasileiro, ao mesmo tempo em que o país oferecia vasta mão de obra a baixo custo, porém restrita em termos de qualificação para o trabalho urbano e fabril. Para contornar essas carências, o governo implementou diversas políticas de educação profissional e incentivo à formação dessa mão de obra, a fim de atender as demandas do mercado. (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

As organizações multinacionais trouxeram consigo os primeiros modelos de gerenciamento dos recursos humanos, mais organizados e formalizados que os existentes até então no Brasil. Esses modelos tinham como base principal a organização da estrutura de cargos e salários, definindo as funções e linhas de carreira existentes nas empresas (COLTRO, 2009). Essas práticas, implantadas pelas empresas multinacionais, foram disseminadas para as demais

organizações do país (DUTRA, 2016). Aos poucos, termos como recrutamento e seleção, treinamento e meritocracia passaram a fazer parte do vocabulário da gestão das empresas. Foi nessa época também que surgiram os primeiros cursos de negócios no Brasil, o que contribuiu para a disseminação de práticas e teorias da administração e recursos humanos (WOOD JR, TONELLI, COOKE, 2011).

Wood Jr; Tonelli; Cooke (2011) utilizam a expressão “colonização” para explicar o movimento de importação dessas práticas e modelos de gestão de recursos humanos, já consagrados em países desenvolvidos da Europa e Estados Unidos. Ainda na década de 1960 surgiram as primeiras gerências de Recursos Humanos, mas ainda com um forte enfoque operacional e sem relação com a tomada de decisões dentro das empresas. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). No entanto, as funções de recursos humanos ainda não eram articuladas entre si e nem com a estratégia das organizações. Na realidade, ao comparar a gestão de recursos humanos no Brasil daquela época com a de outros países no mesmo período, constatar-se-ia que a “situação dos recursos humanos na grande maioria das empresas do Brasil era bastante incipiente, legalista e retrógrada” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 77).

Entre as décadas de 1970 e 1980 houve nova configuração do perfil do trabalhador brasileiro, agora totalmente integrado ao cenário urbano. Essa época culminou com a derrocada do regime militar e com as reivindicações da classe trabalhadora por melhores salários, incentivados pelo fim do ciclo de crescimento econômico e a consequente recessão (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004). Com isso, os sindicatos se fortaleceram, indicando a disponibilidade dos trabalhadores em participar, novamente, das reivindicações por mudanças nas relações trabalhistas, o que resultou em pressões sobre as empresas e, consequentemente, sobre a área de Recursos Humanos, com greves e paralisações. Assim, a área de Recursos Humanos assumiu mais uma responsabilidade – as relações industriais – responsáveis pelas negociações entre sindicatos e empresas (COLTRO, 2009).

As pressões sindicais trouxeram consigo a oportunidade da área de recursos humanos desenvolver novas técnicas de trabalho, a fim de buscar soluções que atendessem às reivindicações dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que se certificava de garantir os interesses da organização. Essa contradição – atender interesses que, à primeira vista parecem antagônicos – é perceptível ainda hoje nas organizações (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004), mas é o que tem permitido o desenvolvimento de uma visão mais estratégica da área de recursos humanos.

A partir de fins da década de 1980 e durante os anos 1990, as organizações no Brasil passaram a enfrentar novos desafios. A forte crise econômica, que transformou esse período na

“década perdida” (LIMONGI-FRANÇA, 2007) fez com que o país fosse forçado a estimular as exportações e abrir-se para o mercado externo. Com isso, as empresas nacionais tiveram que rever os seus modelos de gestão e ajustá-los a uma nova realidade, baseada na competitividade em nível global (DUTRA, 2008), e a preparar as pessoas para enfrentar os novos desafios do mercado.

Devido ao baixo crescimento econômico, o país vivenciou uma acentuada baixa na geração de novos empregos, enquanto as empresas passaram a buscar alternativas para recuperar a competitividade perdida com a abertura econômica. Assim, temas como a terceirização e a reengenharia tornaram-se parte do vocabulário das organizações (AMORIM; FISCHER, 2012), assim como a necessidade de se medir o desempenho das pessoas no trabalho (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). Aos poucos, as práticas de recursos humanos começaram a se aproximar das decisões mais estratégicas das organizações.

A partir do fim da década de 1990 e começo dos anos 2000, as empresas passaram por uma profunda modernização, tanto do ponto de vista tecnológico quanto de gestão, incentivadas principalmente pelo controle da inflação e melhorias do cenário econômico nacional. Nesse contexto, as organizações começaram a voltar-se para um modelo de gestão de pessoas mais estratégico, alinhado aos objetivos e a tomada de decisão dentro das organizações. Mais uma vez as práticas e discursos organizacionais relacionados à gestão dos recursos humanos foram trazidas do exterior, enfatizando principalmente o alinhamento da gestão de pessoas às demandas dos negócios (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Na última década percebe-se a mudança gradual do enfoque da área de recursos humanos, de uma visão mecanicista e burocrática, para outra mais participativa e estratégica, conforme indicam os resultados da etapa confirmatória da Pesquisa Delphi RH 2010 (PROGEP/FIA, 2011), realizada entre gestores e executivos de grandes empresas de capital nacional e multinacional e formadores de opinião da área de Recursos Humanos.

Ainda assim, percebe-se que essa tendência não é unânime em todas as organizações brasileiros. De fato, existem empresas em que as atividades de Recursos Humanos se limitam à contratação de pessoal e a gestão do pagamento de salários, controle da presença e aplicação da legislação trabalhista, tal como era no início do século XX (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010), principalmente dentre o rol de micro e pequenas empresas. Dentre essas empresas, são poucas as que conseguem formalizar as práticas e políticas de Recursos Humanos (RIBEIRO; ROGLIO; JUNIOR, 2012; CORREA; BARBOSA; SILVA, 2014), uma vez que esbarram em dificuldades estruturais e financeiras para implementar as práticas já consagradas

dentre as grandes empresas, ao priorizarem onde aplicar o capital disponível (VOGEL; WOOD, 2012).

Portanto, pode-se afirmar que, embora os avanços sobre a adoção de políticas e práticas de Recursos Humanos nas organizações brasileiras sejam visíveis, ainda não ocorrem de forma homogênea, existindo um descompasso entre o que de fato é praticado nas organizações (principalmente as de pequeno porte) e a teoria existente na literatura especializada.

## **1.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), competitividade e inovação**

A partir da análise da revisão histórica da área de Recursos Humanos no Brasil, percebe-se que as mudanças ocorridas nas organizações ao longo das últimas décadas, influenciadas principalmente pela situação econômico-política do país em cada época, assim como pela adoção de práticas de gestão de pessoas trazidas pelas empresas multinacionais que aqui se instalaram a partir da década de 1950, influenciaram o desenvolvimento de estudos que associam as práticas de Recursos Humanos relativos à estratégia e à competitividade organizacional .

No Brasil, a abertura dos mercados durante a década de 1990 fez com que as organizações se confrontarem com a concorrência externa, até então inexistente. A exigência por produtos e serviços de maior qualidade fez com que algumas organizações passassem a destinar recursos para intensificar a qualificação das pessoas envolvidas nos processos produtivos, gerando um ciclo de desenvolvimento e melhoria da competitividade, ainda que de forma reativa, referente às pressões do mercado (AMORIM; FISCHER, 2012). Lucena (2017), destaca a responsabilidade da empresa em orientar o desenvolvimento das competências de seus colaboradores e a organização do trabalho para que responda positivamente às demandas externas do mercado, entregando produtos e serviços inovadores, de alta qualidade a um custo competitivo.

Ulrich; Dulebohn (2015), ao discutirem o futuro da área de Recursos Humanos nas empresas, abordam a necessidade de um RH que atue focado não apenas nas necessidades internas da organização, mas que seja capaz de interpretar os fatos que ocorrem do “lado de fora” e buscar soluções para atender às demandas de clientes, fornecedores, acionistas, investidores e comunidade Essa abordagem extrapola os limites tradicionais de atuação do RH, e avança em direção a uma realidade em que as organizações precisam ter flexibilidade para se adaptar às mudanças nos padrões de competitividade, às pressões advindas da comunidade, das

sucessivas crises econômicas, dentre outros desafios enfrentados pelas empresas atualmente (GIL, 2016a). Assim,

A atração do cliente bem como a criação de vantagem competitiva face à concorrência, tornam-se fatores de extrema importância para as organizações, levando os gestores a compreender que a gestão não poderá ter apenas como objetivo a produtividade, isto é, maior carga laboral associada a menores recursos. Este objetivo, por si só, deixa de ser suficiente, tendo em conta o mercado envolvente. (AZEVEDO, 2017, p. 4).

Dentre as mudanças ocorridas nas organizações nas duas últimas décadas, a proposta de uma gestão de recursos humanos mais estratégica, caracterizada pelo alinhamento dos objetivos organizacionais às práticas de Recursos Humanos, permitindo que as pessoas utilizem o máximo de seu potencial na execução do trabalho (AZEVEDO, 2017), tem se destacado em estudos e pesquisas organizacionais que buscam estabelecer o escopo de atuação da GRH nas organizações e o impacto sobre os negócios (ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Maximiano (2014, p. 228) define a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) “como um sistema de práticas de recursos humanos (...) que busca alcançar o melhor desempenho possível das pessoas, de modo a realizar os objetivos da organização”. Nesse sentido, Armstrong (2014) estabelece que a GERH pode ser definida como uma abordagem que estabelece a maneira como os objetivos da organização serão alcançados através das pessoas que ali trabalham, através de estratégias e políticas e práticas de recursos humanos integradas. A base para a GERH são as funções tradicionais de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, retenção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.) alinhadas ao desempenho da empresa e dos colaboradores, levando ainda em consideração a dinâmica do mercado em que está inserida, os principais concorrentes, as expectativas de investidores e da sociedade em geral (DEL CORSO *et.al*, 2014).

A competitividade organizacional pode ser determinada pelo desempenho das pessoas. A essência da relação positiva entre as melhores práticas na GRH e a performance organização e a competitividade é o que faz com que a organização seja capaz de empregar e desenvolver as capacidades dos colaboradores e motivá-los para alcançar e superar as expectativas organizacionais de desempenho e competitividade. A relação entre as várias práticas de recursos humanos, operações, mercado e finanças é o resultado de uma organização mediada pelas habilidades, motivação e desempenho dos colaboradores, influenciados pelas condições ambientais em que a organização está inserida (SIKYR, 2013).

Para Becker; Uselid; Ulrich (2001, p. 7), a questão dos recursos humanos estratégicos passa pelo potencial, cada vez maior, dos “recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade”. De acordo com os autores, as empresas com maiores possibilidades de desenvolvimento e sobrevivência são aquelas que têm a capacidade de desenvolver e reter pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais, aproximando-se do conceito da Visão Baseada em Recursos (VBR), que implica no desenvolvimento de recursos que são difíceis de serem imitados pela concorrência, ampliando a vantagem competitiva da organização (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2012).

A VBR sustenta o modelo do Capital Humano, focado nas pessoas e não nos métodos para administrá-las. Nessa perspectiva, a competitividade da organização é sustentada não apenas pelo alinhamento entre a estratégia de negócios e a estratégia de recursos humanos, mas também pelo desenvolvimento de competências associadas à aprendizagem organizacional (MAXIMIANO, 2014). Considera-se que uma empresa possui vantagens relacionadas aos recursos humanos quando emprega pessoas com competências valiosas, necessárias ao desenvolvimento do negócio e que são difíceis de serem imitadas ou copiadas pela concorrência, uma vez que foram desenvolvidas visando as necessidades específicas daquela organização, em cooperação conjunta dos departamentos, lideranças e alta diretoria (ARMSTRONG, 2014). Dessa forma, dispor de um sistema de políticas e práticas de recursos humanos alinhados às especificidades do negócio pode ser considerada uma vantagem em relação à concorrência, principalmente se contribuir para a criação de produtos e serviços considerados inovadores.

Para Rodrigues; Veloso (2013), a inovação nas organizações pode ser considerada também como uma estratégia eficiente de Recursos Humanos, para apoiar a organização no desenvolvimento de produtos e serviços que a diferenciam da concorrência, obtendo assim vantagens sustentáveis para que se mantenha no mercado de atuação. Parolin; Albuquerque (2009) sustentam que a inovação e a criatividade podem ser estimulados na organização, desde que as condições necessárias para isso estejam presentes: oportunidades de trabalho desafiantes crescimento e desenvolvimento profissional; clima organizacional favorável às pessoas; baixo nível de conflitos entre as pessoas; estrutura de trabalho que permita às pessoas terem tempo para desenvolver suas atividades com excelência; líderes democráticos, que promovem o diálogo entre as pessoas.

Uma vez que para inovar, as pessoas necessitam de um ambiente organizacional que promova a criatividade, estimulando-as a buscarem soluções inovadoras para a resolução de problemas, cabe à GERH, o desenvolvimento de práticas que apoiem os colaboradores no

processo de inovação, contribuindo dessa forma para o crescimento da organização apoiada em vantagens que a diferenciam da concorrência, aumentando a capacidade de mantê-la competitiva mesmo em um cenário de crise e instabilidade econômica, comuns no cenário brasileiro.

### **1.3. A trajetória histórica dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil**

A partir da análise da evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil ao longo do século XX e início do século XXI, pode-se verificar também a mudança dos papéis atribuídos ao profissional de Recursos Humanos.

Com a introdução das primeiras leis trabalhistas e a promulgação da CLT, surgiu a figura do “Chefe de Pessoal” (Gil, 2016a), responsável pelo apontamento das horas trabalhadas, elaboração da folha de pagamento e aplicação da legislação trabalhista nas empresas. O foco do trabalho desse profissional era fazer cumprir os requisitos legais, sendo pouco valorizado pelas empresas de então. Esse traço característico das atividades de departamento de pessoal, como ficou conhecida a área responsável pelas atividades relacionadas à gestão de pessoas de então, se manteve até os dias de hoje, sendo considerado um trabalho de segunda categoria dentro da área de Recursos Humanos (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Durante as décadas de 1950 e 1960, com o desenvolvimento de teorias comportamentais a partir de estudos de Maslow (Hierarquia das Necessidades Humanas), McGregor (Teoria X e Y) e Herzberg (Teoria dos dois fatores), as empresas passaram a introduzir na área de Recursos Humanos atividades relacionadas ao treinamento do comportamento humano – motivação, liderança e satisfação no trabalho. Gradativamente, os psicólogos foram incorporados na área de Recursos Humanos, visando a aplicação e avaliação de testes psicológicos destinados à seleção de pessoas (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2007).

No Brasil, com a chegada das empresas multinacionais nesse período, houve uma ligeira mudança na atribuição das atividades relacionadas à área de Recursos Humanos nessas organizações. Embora o foco principal ainda fosse o mesmo das duas décadas anteriores (departamento pessoal), foram contratados os primeiros psicólogos para atuar à frente das atividades de Seleção de Pessoal. A partir do incentivo governamental ao treinamento e desenvolvimento da mão de obra, as empresas também implantaram as primeiras atividades relacionadas à formação e qualificação dos seus empregados, além de cuidar da estruturação dos quadros de carreira e organização dos cargos e salários (COLTRO, 2009).



O papel do profissional de recursos humanos sofreu algumas mudanças nesse período. Embora ainda existisse a figura do “chefe de pessoal” ou do “encarregado de departamento de pessoal”, principalmente nas organizações de capital nacional, as empresas multinacionais inovaram ao trazer para o Brasil a função do gerente de recursos humanos, responsável por articular todas as ações envolvendo as pessoas nas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Ainda assim, esses profissionais de Recursos Humanos estavam limitados apenas às atividades da área, e tinham pouca ou nenhuma participação em decisões estratégicas da organização.

Cabe salientar que, no período compreendido entre as décadas de 1960 e 1980, os poucos modelos de gestão de Recursos Humanos eram copiados dos países desenvolvidos (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011) sem que houvesse uma análise crítica da aplicabilidade dessas práticas à realidade brasileira (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

As pressões sindicais em fins dos anos 1970 e começo dos anos 1980 sobre as empresas fizeram com que mais uma função surgisse dentro da área de Recursos Humanos – o gerente de relações industriais – e abriu mais uma possibilidade de atuação para os profissionais de RH, que tiveram um ligeiro aumento de sua visão dentro da empresa (COLTRO, 2009).

Com as mudanças ocorridas durante a década de 1990 (globalização, abertura dos mercados, estabilidade econômica), as empresas passaram a adotar novos modelos e técnicas de gestão, para se adaptar a essa nova realidade, com mais competitividade e a exigência de qualidade por parte do mercado (AMORIM; FISCHER, 2012). A área de Recursos Humanos não ficou imune a essas mudanças, e precisou se reinventar para conseguir acompanhar as demandas organizacionais. Conseqüentemente as atribuições dos profissionais de Recursos Humanos também sofreram modificações. Enquanto atividades operacionais relacionadas ao Departamento de Pessoal (folha de pagamento, benefícios, apontamento de horas extras e outras atividades burocráticas), Recrutamento & Seleção e Treinamento têm sido cada vez mais terceirizadas para empresas especializadas (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004), espera-se dos profissionais de RH uma postura de parceiros do negócio (*business partners*), capazes de entender a estratégia do negócio e interpretá-las para a realização das tarefas mais técnicas (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Se durante décadas o RH era somente uma área de apoio operacional, responsável apenas pela execução de tarefas sem qualquer relação com os objetivos das empresas, a partir do final dos anos 1990 e começo dos anos 2000; a área de Recursos Humanos finalmente foi alçada a uma condição mais estratégica, ao menos nas grandes empresas (LACOMBE; BENDASSOLI, 2004). Em mais um movimento de aquisição de práticas de Recursos Humanos desenvolvidas no exterior, organizações de grande e médio portes já adotam as posições de

consultores internos de recursos humanos em suas estruturas organizacionais, para apoiar a linha de frente dos negócios nas decisões referentes às pessoas nas organizações (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011). Esse modelo é defendido por Ulrich; Dulebohn (2015), uma vez que dentro desse contexto, os profissionais de Recursos Humanos passam a ter uma atuação de fora para dentro, ou seja, atuam com foco nas necessidades dos mais diferentes *stakeholders*, que posteriormente são traduzidas em políticas e processos de GRH.

Considerando a realidade brasileira atual, a GRH ainda apresenta características da transição do modelo operacional e burocrático para outro, mais estratégico, focado no desenvolvimento das pessoas e alinhado aos negócios (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). Wood Jr; Tonelli; Cooke (2012) enfatizam o descompasso que existe entre o que se propaga na mídia especializada e o que, de fato, é praticado dentro das organizações brasileiras. Embora exista uma tendência de mercado para que as empresas adotem um modelo de GRH como parceiro de negócios, ainda não são todas que o praticam de fato. Espera-se que a GRH atue de forma mais estratégica, ao mesmo tempo em que ainda executa as atividades operacionais de departamento de pessoal, impactando em sua identidade na estrutura organizacional. Enquanto não houver uma definição do se espera de fato da área de Recursos Humanos nas organizações brasileiras, as empresas ficam suscetíveis aos modismos de mercado, utilizando técnicas duvidosas em sua eficácia ou que não são aderentes à realidade da empresa e mesmo do país (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010; WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2012).

Por sua vez, o papel dos profissionais de Recursos Humanos também acompanha essa tendência, o que exige por parte deles a aquisição de novas competências e a absorção de novas responsabilidades dentro do contexto organizacional, que serão abordadas na seção a seguir.

#### **1.4. O profissional de Recursos Humanos nas organizações do século XXI**

O início do século XXI trouxe uma série de desafios para as organizações, que vão desde as oscilações da economia até a falta de políticas públicas para a educação, acarretando em uma baixa escolaridade do brasileiro em geral, o que impacta em uma mão de obra despreparada frente às demandas das empresas (GIL, 2016a). Pode-se, ainda, apontar o interesse e o domínio que parte dos profissionais qualificados têm da própria carreira, ao definir por si próprios os caminhos que irão percorrer em sua trajetória, sem esperar que as decisões partam somente das organizações (VELOSO; DUTRA, 2010). Ou seja, por um lado as organizações sofrem com a

falta de profissionais qualificados e, por outro, perdem talentos que, a despeito de quaisquer esforços de retenção por parte das empresas, tomam a liberdade de buscar outras oportunidades profissionais.

Tendo esse cenário instável em vista e aliado à necessidade cada vez mais urgente de se alinhar às políticas e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio (PROGEP/FIA, 2011), as empresas vivem atualmente o dilema da transição de uma área de Recursos Humanos operacional e reativa para outra mais estratégica, com um escopo de responsabilidades ampliado. Para que isso ocorra é fundamental que o posicionamento dos profissionais que atuam à frente da GRH também passe por essa transição.

Se no passado o papel dos profissionais de Recursos Humanos era estritamente operacional, hoje torna-se necessário criar uma identidade para esses profissionais, fundamental para que a GRH assuma essa face estratégica. Para isso as empresas precisam de profissionais de Recursos Humanos que atuem como parceiros da alta direção e entendam em qual contexto de negócios a organização para a qual trabalham estão atuando (ULRICH *et. al*, 2013). Isso significa que esses profissionais precisam voltar-se mais para o que acontece na empresa como um todo – não apenas internamente, mas também estender o olhar para fora - e entenderem sobre marketing, vendas, finanças, a área de atuação no mercado, conhecerem os principais clientes e serem capazes de discutir sobre todos esses assuntos, além daqueles relacionados diretamente à gestão de pessoas (ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Porém, as organizações e, em especial, a área de Recursos Humanos – e consequentemente os seus profissionais – precisam cuidar para não adotarem os modismos ou “receitas prontas” encontradas com grande facilidade em livros, manuais técnicos ou metodologias desenvolvidas por consultores, na ânsia de se mostrarem relevantes para a organização. Para Wood Jr; Tonelli; Cooke (2012), o que faz da área de Recursos Humanos significativa é a sua capacidade de atrair e reter talentos para a empresa, que serão capazes de sustentar os negócios em longo prazo, embora essa realidade ainda esteja distante da maioria das empresas instaladas no Brasil.

Fischer; Albuquerque (2001) afirmam que o papel do profissional de Recursos Humanos depende, principalmente, do modelo de gestão adotado por cada organização, assim como o mercado de atuação, as políticas e práticas e o ambiente em que opera. Esse também é o ponto de vista de Gil (2016a), que destaca a importância de se entender o contexto em que a organização atua, o tipo de mercado em que está inserida, o grau de modernização dos processos de gestão, clientes, porte, etc. Dessa forma, são vários os papéis atribuídos aos profissionais de Recursos Humanos, desde os relacionados às atividades mais operacionais, como aqueles

ligados às ações estratégicas da empresa. A aplicação de cada papel nas organizações irá variar de acordo com as funções exercidas por esses profissionais, com as pressões externas e internas sofridas pelas empresas e com as exigências do mercado.

Dentro da discussão operacional-estratégica do papel da área e, conseqüentemente, dos profissionais de Recursos Humanos nas organizações, cabe salientar a dualidade da GRH, percebida em pesquisas realizadas junto aos ocupantes de cargos em diversos níveis, destacando as ambigüidades e paradoxos do trabalho desses profissionais, que envolve ao mesmo tempo defender os interesses das organizações, visando o alcance dos resultados, e atender aos anseios das pessoas, no que se refere às possibilidades de desenvolvimento de carreira, melhoria das condições de trabalho, recompensas, etc. (LACOMBE; TONELLI, 2001; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2010; CASTRO; CANÇADO, 2009; ALMEIDA, 2011; BUSSULAR; SCHEFFER; SAWITZKI, 2013; MUZZO, 2014). Isso significa que o profissional de RH precisa entender que o seu papel na organização e, ao mesmo tempo, defender os interesses da organização, que nem sempre serão os mesmos dos demais colaboradores (por exemplo, recomendar a demissão de colegas que não possuem um bom desempenho ou negar treinamentos que não estão contemplados no planejamento anual) e defender também os interesses das pessoas na organização (negociar pacotes de benefícios atraentes aos diferentes perfis de colaboradores, incentivar o desenvolvimento profissional, promover ações que contribuem para a integração entre as pessoas e melhoram o clima organizacional) (MUZZO, 2014; OGLIARA, 2015).

Enquanto percebem a necessidade de ampliar a visão da área e atuar como verdadeiros parceiros na construção do futuro da organização (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010), os profissionais de Recursos Humanos também precisam lidar com as expectativas dos demais colaboradores das organizações. Por esse motivo, dentre as várias atribuições desses profissionais, preocupar-se com o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas na organização é uma qualidade quase sempre atribuídas aos profissionais de Recursos Humanos, em diversas pesquisas dedicadas a identificar os papéis e as competências desses profissionais (ALMEIDA, 2011; BUSSULAR; SCHEFFER; SAWITZKI, 2013; MUZZO, 2014; OGLIARA, 2015). Por outro lado, é imprescindível que não percam de vista os objetivos da organização, mesmo que isso implique em ações consideradas impopulares, tais como barrar aumentos salariais, cortar custos de treinamentos ou apoiar os demais gestores na demissão de funcionários (OGLIARA, 2015; MUZZIO, 2014).

Para contribuir com a discussão acerca dos papéis atribuídos aos profissionais de Recursos Humanos, Gil (2016a) listou uma relação de atividades que transitam entre o

operacional e a estratégia. Assim, o planejador estratégico tem como missão analisar os ambientes internos e externos, avaliar as forças e fraquezas da organização e elaborar políticas de recursos humanos que atendem às estratégias da organização, enquanto que o comunicador é o responsável por manter uma linha de comunicação eficaz com todos os níveis organizacionais, com o meio externo, clientes, sindicatos, governo, etc. Já o selecionador tem como objetivo principal atrair e selecionar os talentos necessários para o desenvolvimento da organização em curto, médio e longo prazos e o educador corporativo tem a missão de levantar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos talentos, elaborar planos e os treinamentos necessários para atender às estratégias da organização, e estabelecer um processo de aprendizagem duradouro. O avaliador de desempenho é o papel que define os padrões e desenvolve os instrumentos de avaliação do desempenho dos colaboradores. O analista de cargos avalia os cargos e as funções da empresa para identificar os requisitos necessários aos seus ocupantes, de modo a manter a coerência da estrutura organizacional. O papel de motivador tem como responsabilidade usar de estratégias para engajar e aumentar os níveis de interesse, satisfação e realização das pessoas dentro da organização, e o de líder é conduzir as equipes em direção aos objetivos preestabelecidos. O negociador assessora a organização em reuniões com sindicatos, clientes e comitês de funcionários. O gestor da qualidade tem como missão atuar na implantação e na manutenção dos programas de qualidade e, por fim, o papel de *coach* contribui para a promoção do desenvolvimento e crescimento dos profissionais dentro da organização, conduzindo-os na direção de metas e objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

Tanure; Evans; Pucik (2007) apresentam uma análise sobre gestão de Recursos Humanos no Brasil, classificadas em quatro faces ou etapas, que os autores chamaram de Execução, Construção, Realinhamento e Direção. Para cada uma dessas faces, são atribuídos papéis para a área de Recursos Humanos, o que impacta diretamente as atividades que são realizadas pelos profissionais de RH.

A Execução é a face que tem relação direta com as atividades mais clássicas da área de Recursos Humanos, conforme apontam Tanure; Evans; Cançado (2010, p. 598), tais como “recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas”. Embora aparentemente essas atividades estejam relacionadas com técnicas de gestão avançadas, muitas vezes estão desconectadas entre si e da estratégia da organização. Nessa face, o papel do profissional de Recursos Humanos é o de executor, ou seja, está relacionado diretamente ao fazer – mesmo que não haja foco nos resultados (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Em relação a essa face, os autores destacam dois tipos básicos de

organizações que se encontram nessa etapa: as empresas que ainda não possuem uma área de Recursos Humanos estruturada, e focam apenas nas tarefas mais burocráticas, relacionadas ao Departamento de Pessoal, e aquelas que possuem uma área de Recursos Humanos formalizada, mas cujas funções não estão articuladas entre si e nem com os resultados organizacionais (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

A segunda face é a da Construção, na qual o foco é a criação da infraestrutura de Recursos Humanos, baseada nos fundamentos básicos da área. Toda organização precisa que sejam realizadas as atividades tradicionais da GRH – as pessoas precisam ser selecionadas, remuneradas, treinadas, etc. (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Essa face é fundamental para a empresa criar as bases para o alinhamento entre as práticas de Recursos Humanos e a estratégia da organização (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). No entanto, é a maneira como esse processo será desenvolvido é que irá diferenciar essa face da anterior (execução). Ao assumir o papel de construtor, o profissional de Recursos Humanos deve entender que sua atuação é a de criar os alicerces para o alinhamento estratégico, e deve manter-se atualizado e conectado com as tendências atuais da área.

O Realinhamento é a terceira face apresentada por Tanure; Evans; Pucik (2007) e tem como principal objetivo alinhar a atuação da GRH com as mudanças externas, que possam causar impactos significativos na organização. Nessa face, o papel dos profissionais é de atuar como verdadeiros parceiros de negócios da organização, trabalhando em conjunto com os gestores de linha para “obter a reconfiguração e a mudança, de maneira a implementar efetivamente cada nova estratégia” (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010, p. 599). Portanto, é no realinhamento que se obtém, de fato, a gestão estratégica de Recursos Humanos.

Por fim, a última face apresentada por Tanure; Evans; Pucik (2007) é a Direção, cujo foco está em administrar os paradoxos e as dualidades encontradas nas organizações. A todo o momento as organizações se deparam com situações que contrapõe passado, presente e futuro da gestão de recursos humanos, e o papel do profissional de RH nesse contexto é de navegar nesse contexto, de forma que essas contradições (curto prazo x longo prazo, operacional x estratégico, descentralização x centralização) sejam direcionadas para o “desenvolvimento de competências organizacionais e das pessoas, para produzir resultados em ambiente de mudança contínua”.

Assim, ao comparar os papéis dos profissionais de Recursos Humanos propostos por Gil (2016a) com o trabalho de Tanure; Evans; Pucik (2007) e Tanure; Evans; Cançado (2010) percebe-se que as funções listadas pelo autor se relacionam com pelo menos três das quatro faces da gestão de Recursos – execução, construção e realinhamento. O Quadro 1 sintetiza e

compara os trabalhos de Gil (2016a), Tanure; Evans; Cançado (2010) e Tanure; Evans; Pucik (2007).

**Quadro 1** - Relação entre as Faces da GRH e os papéis dos Profissionais de Recursos Humanos

<b>Faces da GRH</b>	<b>Papéis dos Profissionais de Recursos Humanos</b>
EXECUTOR/CONSTRUTOR <sup>1</sup>	Selecionador
	Educador Corporativo
	Avaliador de Desempenho
	Analista de Cargos
	Gestor da Qualidade
PARCEIRO DE NEGÓCIOS	Planejador Estratégico
	Negociador
NAVEGADOR	Comunicador
	Líder
	Coach

**Fonte:** adaptado de Tanure; Evans; Pucik (2007) e Gil (2016a)

Portanto, analisando o trabalho de Gil (2016a) que propõe papéis e as funções dos profissionais de Recursos Humanos, e nas conclusões do trabalho de Tanure; Evans; Cançado (2010) que afirmam que a área de Recursos Humanos no Brasil ainda está focada em atividades técnicas e operacionais, ancoradas principalmente na face do executor, pode-se inferir que o papel dos profissionais nas empresas pesquisadas pelos autores ainda está alicerçado na realização de tarefas burocráticas, referentes ao atendimento das necessidades imediatas dos colaboradores da empresa, sem conexão com as estratégias organizacionais. Ao mesmo tempo, os profissionais de Recursos Humanos também percebem a pressão para que atuem mais próximos aos altos escalões da organização (BUSSULAR; SCHEFFER; SAWITZKI, 2013), confirmando os anseios apontados por Tanure; Evans; Pucik (2007, p. 16), de que a área de Recursos Humanos tem “(...) um enorme desejo de agir como parceiro de negócios”.

<sup>1</sup> Para a construção do quadro, considerou-se que os papéis dos profissionais de Recursos Humanos nas duas primeiras fases – Executor e Construtor – são bastante semelhantes. O que diferencia as duas faces é a maneira como a organização irá conduzir a implementação dos processos de Recursos Humanos na face de Construção, para que não se torne um fim em si mesmo.

#### *1.4.1. As competências requeridas aos profissionais de Recursos Humanos*

Tradicionalmente, o conceito de competências é definido como o conjunto de “conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades” (DUTRA, 2016, p. 54). No entanto, essa definição não é suficiente para compreender o alcance e o impacto das competências sobre o desenvolvimento organizacional. Para Fleury; Fleury (2001), o conhecimento sem a sua devida utilização em um contexto organizacional não o transforma em competência. A competência, portanto, está relacionada à ação, “associada à verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Dutra (2016) considera que, para além de avaliar se as pessoas possuem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o mais importante é identificar a capacidade de entrega, ou seja, o quanto as pessoas são capazes de colocar essas características em prática, demonstrando assim o domínio das competências para o trabalho, enquanto Le Boterf (2003) acrescenta a noção de complexidade às situações enfrentadas pelos profissionais atualmente em suas organizações. Para o autor, o profissional deve ser capaz de “navegar” entre as demandas organizacionais, estabelecendo relações entre as metas que devem ser cumpridas, com os requisitos necessários (qualidade, eficiência, desempenho).

Assim, a noção básica sobre competências diz respeito principalmente ao conjunto de saberes que o profissional desenvolve ao longo da carreira, como esses saberes são aplicados ao trabalho e associados às necessidades organizacionais e o grau de complexidade exigidos desses profissionais (DUTRA, 2008). Pode-se afirmar, então, que os profissionais de Recursos Humanos devem possuir e mobilizar determinadas competências, tanto técnicas (relacionadas aos conhecimentos) quanto comportamentais (relacionadas às habilidades e atitudes dos profissionais) para desempenhar com sucesso os papéis a eles atribuídos pelas organizações onde trabalham.

Quanto aos aspectos mais técnicos dos profissionais de Recursos Humanos, Almeida (2011) identificou em pesquisa realizada em Portugal, que a formação acadêmica em nível superior é condição quase que obrigatória para esses profissionais. O autor aponta, no entanto, que as organizações valorizam as formações relacionadas com as ciências humanas e sociais (gestão de recursos humanos, psicologia, sociologia, etc.) e que, em geral, são refutadas aquelas com foco técnico, tais como tecnologia ou engenharia.



No Brasil, a situação é bastante semelhante. Wood Jr; Tonelli; Cooke (2012) destacam a importância da formação em disciplinas voltadas para as ciências humanas, para os profissionais de RH, mas reforçam a necessidade da capacitação em áreas de negócios. Fischer; Albuquerque (2001) também apontaram a importância da formação acadêmica em carreiras de humanas, mas destacam também que a especialização em administração de recursos humanos e o MBA com concentração em RH também são valorizados pelas organizações. Em contrapartida, em sua pesquisa, obtiveram retorno semelhante ao de Almeida (2011), quanto à formação acadêmica em ciências exatas, que recebeu a menor pontuação entre os formadores de opinião consultados pelos autores.

Por sua vez, o estudo de Bussular; Scheffer; Sawitzki (2013) aponta que os profissionais de Recursos Humanos pesquisados possuem uma variedade de formações mais ampla que o apontado por Almeida (2011), e identificou entre os respondentes administradores, pedagogos, psicólogos, publicitários e formações correlatas com a área da saúde, uma vez que foi realizado em empresas voltadas para a área de medicina e saúde. Fischer; Albuquerque (2001) também destacam as qualificações esperadas pelos profissionais de Recursos Humanos de sucesso: o domínio das ferramentas de informática, possuir experiência na área, conhecer profundamente conceitos sobre gestão estratégica e ter domínio de outros idiomas além do português.

Percebe-se, portanto, que atualmente as organizações requerem um nível de formação e qualificação profissional dos ocupantes de cargos em Recursos Humanos mais elevado do que foi no passado. Isso se deve, principalmente, pelos fenômenos da globalização e da abertura do mercado, entre as décadas de 1990 e 2000. No entanto, de acordo com o exposto por Almeida (2011), mais importante que as competências técnicas (nas quais incluem-se a formação acadêmica e demais conhecimentos adquiridos em meio formal de aprendizagem), são os comportamentos que os ocupantes de cargos na GRH demonstram em seu cotidiano de trabalho, que garantem a valorização desses profissionais dentro da estrutura organizacional. Para Ogliara (2015), respeitar as pessoas, atuar com credibilidade e relacionar-se com transparência ao longo da organização são atitudes que se espera dos profissionais de Recursos Humanos.

Ao longo das últimas três décadas, Ulrich *et.al* (2013) vêm realizando um extenso estudo em nível global, para identificar as competências que são as mais relevantes para as organizações. Os resultados obtidos na última fase da pesquisa, em 2012, identificaram seis competências principais (posicionador estratégico, ativista da credibilidade, construtor de capacidades, campeão (ou defensor) das mudanças, inovador e integrador de recursos humanos e proponentes da tecnologia) que, se forem utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos,

trarão resultados significativos para as organizações, a partir das percepções obtidas com executivos, gestores, líderes e demais profissionais de RH, entrevistados pela equipe de pesquisadores.

A competência posicionador estratégico (ULRICH *et.al*, 2013) refere-se à capacidade do profissional de Recursos Humanos de transitar entre as diversas áreas da empresa, e compreender a atuação de cada uma delas dentro da estrutura organizacional. Nesse sentido, os profissionais de RH devem ser capazes também de participar da criação da estratégia da organização, entender em quais mercados a empresa atua e quais os segmentos de clientes que são atendidos por ela. Além disso, devem ser capazes de identificar as condições do mercado e as tendências demográficas que afetam os negócios. Fischer; Albuquerque (2001) já haviam identificado competência semelhante (orientador para resultados) em estudo realizado junto à formadores de opinião em 2001, ao analisar as tendências de Recursos Humanos para a década seguinte.

O ativista da credibilidade (ULRICH *et. al*, 2013) diz respeito à credibilidade pessoal do profissional de Recursos Humanos – cumprir com o que promete, construir uma rede de relacionamentos pessoais confiável, e poder contar com ela. Essa competência também está relacionada com uma comunicação clara, consistente e íntegra. Assume pontos de vista não apenas sobre Recursos Humanos, mas também sobre as demandas do negócio. É capaz de influenciar positivamente as outras pessoas dentro da organização. Para Almeida (2011) essa competência pode ser traduzida como gostar de pessoas ou ainda, entender as pessoas e ser sensível o suficiente para lidar com a diversidade de indivíduos nas organizações. Bussular; Scheffer; Sawitzki (2013) também identificaram competências semelhantes em seu estudo, ao apontar as percepções dos profissionais de Recursos Humanos quanto ao seu papel nas organizações (humanização nas relações, ser acolhedor, etc.).

A habilidade do profissional de Recursos Humanos de combinar suas capacidades pessoais com as da organização refere-se à competência de construtor de capacidades (ULRICH *et.al.*, 2013). Essas capacidades dizem respeito ao pontos fortes e oportunidades da empresa, que fazem com que seja reconhecida no mercado de atuação. Referem-se também à cultura, processos e identidade organizacional. Ou seja, o profissional de Recursos Humanos que detém essa competência é capaz de ajudar a construir a reputação da empresa, através da interação com os gerentes de linha, e contribuir para que se torne uma organização na qual os colaboradores encontram significado e propósito para o seu trabalho.

O profissional de Recursos Humanos precisa ser capaz de ajudar a fazer as mudanças acontecerem dentro da organização, tornando-se o campeão (ou defensor) das mudanças

(ULRICH *et.al.*, 2013). Para isso, deve desempenhar dois papéis fundamentais no processo de mudança: primeiro, iniciar a mudança, explicando porque a mudança importa, superando as resistências, engajando os stakeholders e articulando as decisões para iniciar o processo. Segundo eles devem sustentar a mudança através da institucionalização das mesmas, ou seja, torná-las oficiais, desenhando as estruturas organizacionais, facilitando o sistema de comunicação e o processo de aprendizagem contínua. Fischer; Albuquerque (2001) nomearam essa competência de promotor de mudança cultural, uma vez que os formadores de opinião pesquisados pelos autores a identificarem como uma tendência prioritária para a área de Recursos Humanos.

Quanto à competência inovador e integrador de recursos humanos (ULRICH *et. al*, 2013), esta refere-se à capacidade do profissional de Recursos Humanos de inovar e integrar as práticas de RH em soluções unificadas para resolver os problemas da empresa. Esses profissionais precisam entender quais são as tendências mais recentes em Recursos Humanos, desenho organizacional, gestão do desempenho e comunicação, e transformar essas práticas em soluções integradas entre si, que resultarão em um grande impacto nos resultados dos negócios da empresa em longo prazo. Os profissionais pesquisados por Bussular; Scheffer; Sawitzki (2013) destacaram essa competência, traduzida em desafios que vão desde a consolidação do papel estratégico de Recursos Humanos, em empresas que já vivenciam a realidade de uma GRH alinhada aos negócios, até a implantação e/ou ampliação dos subsistemas de RH já existentes na organização.

Se a tecnologia mudou a maneira como os todos os profissionais lidam com o próprio trabalho, tanto em nível operacional/administrativo quanto estratégico, os profissionais de Recursos Humanos também foram afetados pelas inovações tecnológicas. Por esse motivo, devem ser proponentes da tecnologia nas organizações (ULRICH *et.al*, 2013). Em um nível mais básico, a tecnologia é necessária para o processamento de atividades administrativas, como a folha de pagamento e gestão de benefícios. Além disso, os profissionais de Recursos Humanos devem ser capazes de utilizar a tecnologia para conectar as pessoas, os colaboradores internos com os externos, com os clientes, dentre outros. O profissional de Recursos Humanos pode utilizar, por exemplo, as mídias sociais para promover o relacionamento entre as pessoas dentro da organização e facilitar a comunicação, ou incentivar o uso de aplicativos para manter gestores e seus subordinados em contato constante, mesmo que em regiões geográficas distintas.

Apesar do caráter prescritivo das seis competências descritas por Ulrich *et.al* (2013), outros estudos confirmam em parte a importância da pesquisa realizada pelos autores, e

destacam a aplicabilidade dessas competências aliadas a outras, focadas em aspectos comportamentais, em diferentes níveis hierárquicos dentro da área de Recursos Humanos (LO; MACKY; PIO, 2015).

Competências como a liderança, construção de relacionamentos (em consonância com Ulrich *et.al*, 2013), influência e colaboração são importantes para profissionais de Recursos Humanos em qualquer nível, uma vez que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho favorável à comunicação e o relacionamento entre os diversos *stakeholders* da organização. Por sua vez, competências relacionadas ao pensamento estratégico, aspectos financeiros e políticos da organização são mais relevantes para profissionais que ocupam cargos de liderança e gestão de Recursos Humanos, por estarem mais próximos dos níveis de tomada de decisão (CALDWELL, 2008; LO; MACKY; PIO, 2015).

A *Society for Human Resource Management* (SHRM), órgão internacional que reúne pesquisadores, influenciadores e que tem por missão disseminar o conhecimento e as práticas referentes à área de Recursos Humanos em nível mundial, desenvolveu um modelo de competências para profissionais de RH em todos os níveis hierárquicos. O *SHRM Competency Model*® tem como objetivo servir de guia e inspiração para as organizações construírem os perfis dos profissionais de Recursos Humanos (SHRM, 2016).

O modelo apresentado pela SHRM foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas e grupos focais realizados entre profissionais de RH ao redor do mundo pelos membros da SHRM (SHRM, 2016), e complementa os estudos apresentados até aqui sobre as competências requeridas pelos profissionais de recursos humanos. O modelo da SRHM apresenta nove competências principais (conhecimentos específicos de RH; comunicação; diversidade; gestão de relacionamentos; perspicácia para negócios; consultoria; análise crítica; ética e liderança), distribuídas em quatro categorias (Competência Técnica, Competência Interpessoal, Orientação para negócios e Liderança).

Ao contrário do exposto por Lo; Macky; Pio (2015), às competências apresentadas pelo modelo da SHRM podem ser percebidas em profissionais de Recursos Humanos em todos os níveis, distribuídas em graus de proficiência. Assim, o grau de exigência de determinada competência (por exemplo, comunicação) será diferente para um profissional de nível júnior e para outro do nível executivo.

O Quadro 2 resume o Modelo de Competências da SRHM:

**Quadro 2 - Modelo de Competências da SRHM**

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>DEFINIÇÃO GERAL</b>
Competências Técnicas	Conhecimentos específicos de Recursos Humanos	Conhecimentos sobre os principais processos, práticas e funções da Gestão de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, compensação, treinamento, avaliação de desempenho, legislação trabalhista, etc.
Competências Interpessoais	Comunicação	Habilidade para trocar informações efetivas com os <i>stakeholders</i>
	Diversidade	Habilidade para valorizar e considerar as perspectivas de todas as partes da organização
	Gestão de Relacionamentos	Habilidade para interagir e oferecer serviços e suportes para toda a organização
Orientação para negócios	Perspicácia para os negócios	Habilidade para entender e aplicar informações para contribuir para o planejamento estratégico da organização.
	Consultoria	Habilidade para orientar e fornecer conselhos a todos os <i>stakeholders</i> da organização.
	Análise Crítica	Habilidade para interpretar dados para a tomada de decisões e recomendações de negócios
Liderança	Ética	Habilidade para integrar os valores da organização, integridade e responsabilidade em todas as práticas de negócios.
	Liderança e direcionamento	Habilidade para direcionar e contribuir com todas as iniciativas e processos ao longo da organização.

**Fonte:** adaptado de SHRM Competence Model® (2016)

Ao analisar os grupos de competências expostas neste tópico, percebe-se a tendência, ao menos em teoria, da necessidade de uma área de Recursos Humanos mais alinhada aos negócios da organização, atuando como uma parceira de negócios, e não apenas uma área executora de tarefas. Com isso, torna-se fundamental que os profissionais que atuam na área – e as próprias organizações - busquem a capacitação necessária para atender a esse desafio que, aos poucos, tem se tornado a realidade de parte das organizações no Brasil e no mundo.

## 2. POLÍTICAS, PROCESSOS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DO SÉCULO XXI

Processo é um termo que pode ser definido com um conjunto articulado de atividades relacionadas entre si, transformando insumos (ou entradas) em produtos e serviços (ou saídas). Para que funcionem adequadamente, é importante que as empresas identifiquem os processos existentes, e faça a gestão adequada dos mesmos, garantindo dessa forma que irão contribuir para os resultados organizacionais esperados (ABNT NBR ISO 9000:2005). Maximiano (2014) traz definição semelhante, ao conceituar processo como uma série de atividades para se chegar a um determinado objetivo ou fim, produzindo resultados para a organização.

A Gestão de Recursos Humanos, no contexto de uma grande área funcional, é composta de diversos processos que, quando articulados entre si, possibilitam a orientação das empresas quanto ao gerenciamento do trabalho das pessoas que ali trabalham (MAXIMIANO, 2014). Para Dutra (2016), é importante que se encontre o equilíbrio ideal entre os interesses das pessoas e da organização – o que pode ser obtido com a adoção de processos específicos. Nessa abordagem, os processos de Recursos Humanos estão presentes em todos os tipos de empresas – desde as microempresas até as grandes corporações – e têm como objetivo final a atração, retenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Os processos de recursos humanos, enquanto atividades ou práticas adotadas pelas empresas, podem ser formalizados – através de políticas e procedimentos – ou não. Nesse sentido, todas as organizações possuem algum tipo de prática relacionada às pessoas que ali trabalham, uma vez que precisam contratar, treinar e remunerar seus colaboradores, para ficar entre as atividades mais básicas relacionadas à área de recursos humanos (MAXIMIANO, 2014). Por sua vez, as políticas de recursos humanos “estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais” (FISCHER, 2002, p. 17).

Para Fiuza (2010) o termo “práticas” se refere ao modo como os hábitos, as ações e/ou as atividades relacionadas a gestão de pessoas são desenvolvidos nas organizações, visando o alcance de objetivos e resultados, relacionados ao bem-estar e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, enquanto que as “políticas” definem como essas práticas serão realizadas pelas organizações. Nesse sentido, práticas e processos podem ser considerados sinônimos, ao comparar a visão da autora com Dutra (2016) e Maximiano (2014).

Dessa forma, os processos de recursos humanos estão relacionados às atividades desenvolvidas visando a atração, a retenção, o desenvolvimento e a manutenção das pessoas nas organizações (MAXIMIANO, 2014). Para Dutra (2016), esses processos se concentram em três grandes subáreas – movimentação, desenvolvimento, e valorização – enquanto que Maximiano (2014), descreve quatro processos principais – atração e retenção, desenvolvimento, administração do desempenho e manutenção. Gil (2016a), por sua vez busca ser mais detalhista, e relaciona sete processos de recursos humanos distintos – planejamento e avaliação, suprimento, compensação, desenvolvimento, saúde e segurança, relações de trabalho e equalização de oportunidades. Ivancevich (2010) destaca os processos de aquisição, recompensas e benefícios, desenvolvimento e relações com os empregados, enquanto que DeCenzo; Robbins; Verhulst (2015) destacam os processos de fornecimento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, manutenção e motivação. O quadro 3 sintetiza os processos de recursos humanos, conforme o entendimento de cada um dos autores:

**Quadro 3 - Processos de Recursos Humanos por autor**

<b>Processos de Recursos Humanos</b>	<b>Autor</b>
Movimentação, Desenvolvimento e Valorização	Dutra (2016)
Atração e retenção, Desenvolvimento, Administração do Desempenho e Manutenção	Maximiano (2014)
Planejamento e Avaliação, Suprimento, Compensação, Desenvolvimento, Saúde e Segurança, Relações de Trabalho e Equalização de Oportunidades	Gil (2016a)
Aquisição, Recompensas e benefícios, Desenvolvimento, Relações com empregados	Ivancevich (2010)
Fornecimento de Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento, Manutenção e Motivação	DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)

**Fonte:** adaptado de Dutra (2016); Maximiano (2014); Gil (2016a); Ivancevich (2010); DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)

Ao analisar as nomenclaturas utilizadas pelos autores supracitados, entende-se que muitas são similares entre si, e expressam processos semelhantes. Nesse sentido, Demo *et.al.* (2014) sintetizou diversos processos e práticas de recursos humanos em seis grupos, organizando-os quanto à sua abrangência e escopo – recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e remuneração e competências. Para fins de comparação entre as nomenclaturas adotadas pelos autores e o escopo de cada um dos processos, foi elaborado o Quadro 4, a partir

da abordagem adotada por Demo et.al (2014) para a elaboração da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos:

**Quadro 4** - Escopo dos Processos de Recursos Humanos por autoutor

<b>Processos e práticas de Recursos Humanos</b> (Demo <i>et. al</i> , 2014)	<b>Escopo</b>	<b>Outras denominações</b>	<b>Autores</b>
Recrutamento e Seleção	Buscar pessoas qualificadas para ocupar posições na empresa. Realizar o planejamento de pessoal para suprir as vagas abertas, com foco nas necessidades atuais e futuras da organização. É o processo que atrai as pessoas para a organização.	Aquisição Movimentação Atração Suprimento Fornecimento de recursos humanos	Maximiano (2014) Dutra (2016) Gil (2016a) Ivancevich (2010) DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)
Envolvimento	Engajar e conquistar o comprometimento das pessoas para o trabalho, através do estabelecimento de um clima de confiança, integração e reconhecimento. É o processo responsável pela participação das pessoas nas decisões da organização.	Valorização Motivação Manutenção	Maximiano (2014) Dutra (2016) DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Identificar as necessidades de treinamento e estimular a aprendizagem de novas competências, como foco no curto e longo prazos. É o processo que tem como responsabilidade garantir que as pessoas na organização estejam devidamente capacitadas para ocupar as funções atuais e prepará-las para novas posições no futuro.	Treinamento e Desenvolvimento Desenvolvimento	Maximiano (2014) Dutra (2016) Gil (2016a) Ivancevich (2010) DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)
Condições de Trabalho	Garantir a saúde e segurança das pessoas na organização,	Valorização Manutenção	Maximiano (2014) Dutra (2016)



	atendendo a legislação vigente, e oferecer benefícios relacionados ao bem-estar, saúde e lazer. Esse processo cuida das necessidades mais essenciais das pessoas na organização.	Saúde e segurança Manutenção e proteção Relações com empregados	Gil (2016a) Ivancevich (2010) DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)
Avaliação de desempenho e competências	Subsidiar as tomadas de decisões quanto aos treinamentos oferecidos pela organização, assim como auxiliar a definição do plano de carreira e evolução salarial. É o processo que tem por principal objetivo acompanhar a evolução do desempenho e aquisição de competências pelas pessoas na organização.	Desenvolvimento Administração do desempenho Motivação	Dutra (2016) Gil (2016a) Ivancevich (2010) Maximiano (2014) DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)
Remuneração e recompensas	Oferecer remuneração e benefícios compatíveis com a formação e a função ocupada pelas pessoas na organização. É o processo que visa o equilíbrio interno e externo dos salários.	Valorização Compensação Manutenção Recompensas e benefícios Motivação	Dutra (2016) Gil (2016a) Maximiano (2014) Ivancevich (2010) DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015)

**Fonte:** adaptado de Dutra (2016); Maximiano (2014); Gil (2016a); Ivancevich (2010); DeCenzo;Robbins;Verhulst (2015); Demo *et.al* (2014)

Independentemente das nomenclaturas utilizadas por cada autor para diferenciar os processos de recursos humanos nas organizações, é importante ressaltar que cada uma das práticas referenciadas deve estar alinhada para as estratégias e ao planejamento das organizações, de modo que possam contribuir com o reconhecimento, o desenvolvimento e a valorização das pessoas e, desse modo, garantir resultados sustentáveis a longo prazo (ESTEVES; CAETANO, 2010). Nesse sentido, Gramigna (2007) defende que as funções de Recursos Humanos dentro das empresas devem ser revistas, de modo que os processos estejam alinhados às demandas organizacionais, originadas principalmente das pressões do mercado e da competitividade entre as empresas. Dessa forma, ao revisar os processos existentes, as organizações poderão responder a questões essenciais sobre as pessoas, através da formulação de políticas, que irão formalizar os processos e práticas adotados por essas empresas.

## **2.1. Políticas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas: a formalização dos processos**

As organizações possuem, em alguma instância, políticas de Recursos Humanos, mesmo que implícitas, ou seja, não foram formalizadas, mas são perceptíveis através da filosofia e do comportamento das pessoas no trabalho (ARMSTRONG, 2014). Exemplos disso podem ser encontrados em pequenas empresas familiares, em que as políticas praticadas pelos membros da família seguem os seus valores, e não necessariamente o que determinam as melhores práticas de gestão de pessoas (GOETTEMS; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2017). Por outro lado, políticas explícitas ou formalizadas, embora possam em alguns casos se tornarem inflexíveis, restritivas ou banais, ajudam as pessoas e, principalmente os gestores, a entender onde estão posicionados na estrutura organizacional. Com isso, as políticas fornecem as diretrizes que precisam para desenvolver o próprio trabalho (ARMSTRONG, 2014).

De acordo com Demo (2010), as políticas de recursos humanos podem ser entendidas como as habilidades desenvolvidas pelas organizações para cuidar das relações com as pessoas, visando o alcance de objetivos e resultados organizacionais. Por sua vez, Ivancevich (2010) afirma que as políticas de Recursos Humanos servem como o guia geral que expressa os limites nos quais cada prática deve ocorrer nas organizações. Devem ser desenvolvidas a partir dos problemas já vivenciados pela empresa, ou a partir daqueles que podem vir a acontecer, antecipando situações normalmente enfrentadas pelas organizações, e que a gestão considera relevantes o suficiente para justificar o desenvolvimento de uma política. Para Armstrong (2014) são as políticas de recursos humanos que definem os valores e a filosofia da empresa quanto à maneira como os colaboradores são tratados e como os gestores devem liderar com as questões concernentes à área de Recursos Humanos.

Barini Filho (2002) defende que os princípios e as práticas da área de Recursos Humanos devem estar devidamente alinhados às diretrizes gerais da organização, que delineiam as ações em nível corporativo. Dessa forma, as atividades de Recursos Humanos não perderiam a consistência e aderência na estratégia organizacional. Quando as práticas de RH estão devidamente alinhadas às demais atividades da empresa, evita-se o descompasso entre teoria e prática, e as ações voltadas para a gestão das pessoas na organização passam a ter valor, uma vez que estão associadas às necessidades da empresa

Ao definir e formalizar as políticas de Recursos Humanos a organização demonstra a preocupação em criar um ambiente livre de favorecimentos de determinados grupos em

detrimento de outros, caracterizado por promoções indevidas, favoritismo em avaliações de desempenho ou processos seletivos, manifestação de comportamentos preconceituosos, etc. (BARINI FILHO, 2002; ARMSTRONG, 2014). Dessa forma, a empresa define o tom necessário à condução da gestão de pessoas e que estejam de acordo com a cultura e os valores praticados na organização. Para Armstrong (2014) o principal objetivo das políticas de recursos humanos é estabelecer, de maneira geral, a responsabilidade social das organizações perante seus colaboradores e definir de que maneira irá conduzi-la, expressando seus valores e crenças sobre como as pessoas devem ser tratadas no ambiente de trabalho.

Singar; Ramsden (1972 apud Demo, 2010) afirmam que as políticas de recursos humanos existem para formalizar a maneira como as práticas e os processos são adotados pela organização para alcançar os resultados esperados. Para Dutra (2016), apenas a existência dos processos de recursos humanos não garante a aplicação de um modelo de GRH efetivo, que traga os resultados esperados pela organização. Por isso a importância de que esses processos sejam formalizados em forma de políticas documentadas, cujo acesso seja possível a todos na organização. Dessa maneira, todas as pessoas na empresa terão condições de conhecer e seguir as políticas definidas. Para isso, devem estar escritas em linguagem simples, clara e acessível (SINGAR; RAMSDEN 1972 apud DEMO, 2010).

Para estabelecer as políticas, Barini Filho (2002) propõe algumas considerações. Primeiro, defende que as políticas devem ser elaboradas de forma abrangente, sem entrar em muitos detalhes, para que não se confundam com procedimentos operacionais. Segundo, o autor entende que não há sentido em criar políticas que estabeleçam o óbvio, como por exemplo determinar que a empresa deverá pagar salários rigorosamente em dia (uma vez que isso é uma obrigação imposta pela legislação trabalhista). Terceiro, essas políticas devem ter em vista a questão da justiça, ou seja, garantir a imparcialidade no momento de estabelecer os parâmetros para a gestão das práticas de gestão de pessoas. Além disso, as políticas deverão garantir o sentimento de participação de todas as pessoas da organização, abrangendo todos os grupos de profissionais da empresa. Quarto, as políticas devem ser escritas em um texto claro e simples, de forma que sejam acessíveis a todos. Por fim, boas políticas de Recursos Humanos buscam refletir o que há de mais atual no contexto social em que as organizações estão inseridas.

Para Lucena (2017), as políticas de Recursos Humanos refletem diretamente a missão da GRH inserida no contexto organizacional. De acordo com a autora, as políticas são “diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas”. (LUCENA, 2017, p. 68).

Quanto aos valores organizacionais, Armstrong (2014) defende que ao elaborar as políticas, as organizações devem levá-los em consideração, ao colocar em evidência fatores como a equidade, provendo condições para que as pessoas sejam tratadas de forma igualitária pelos gestores, garantindo que as decisões não sejam tomadas apenas com base no julgamento individual de gerentes e diretores. Outros valores a serem considerados são a aprendizagem organizacional e a performance através das pessoas, promovendo um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento para todas as pessoas na empresa. Com isso, os gestores são estimulados a fornecer feedbacks e comunicar os colaboradores sobre o próprio desempenho no trabalho e as possibilidades de crescimento e desenvolvimento na estrutura organizacional.

A qualidade de vida no trabalho também pode ser obtida através das políticas de recursos humanos, uma vez que a empresa pode criar diretrizes que estimulem a criatividade, a autonomia e a responsabilidade no trabalho, e que, ao mesmo tempo, afastem o stress e a monotonia, assim como oferecer condições de trabalho em que a saúde e segurança das pessoas sejam prioridades a serem consideradas em políticas de recursos humanos. Esses fatores contribuem para a produtividade e para a competitividade organizacional, promovendo o desenvolvimento da empresa (KANAANE, 2017).

Dessa forma, resumindo a visão dos autores quanto a definição e aos objetivos das políticas e práticas de Recursos Humanos, os próximos tópicos serão dedicados a uma análise das mesmas e sua relação com os objetivos organizacionais, tendo como base as políticas e práticas relacionadas na Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), elaborada por Demo *et.al.* (2014).

### *2.1.1. Recrutamento e Seleção*

As práticas de Recrutamento e Seleção são aquelas realizadas pelas organizações com o objetivo de encontrar e atrair as pessoas mais adequadas para desempenhar uma determinada função (MAXIMIANO, 2014). Para Dutra (2016), esse processo torna-se mais amplo, ao se considerar as necessidades da empresa em longo prazo. Nesse sentido, o termo “captação” de pessoas abrange um escopo maior, visando atender as expectativas da organização em relação às pessoas mais adequadas para ocupar as vagas existentes, ou as que serão criadas em função do crescimento e desenvolvimento do negócio. Demo *et. al* (2014, p. 247), por sua vez, definem as práticas de Recrutamento e Seleção como os meios adotados pelas organizações para “procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar

valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização”.

Dessa forma, tanto a prática de Recrutamento - processo de encontrar e atrair no mercado pessoas capacitadas para determinada função (MAXIMIANO, 2014; GIL, 2016a), quanto a Seleção - escolher, dentre vários candidatos, aqueles que demonstram possuir as competências mais adequadas à organização (SCHMITT;KIM, 2007), possuem importância estratégica para as empresas, uma vez que seu principal objetivo é propiciar a aquisição de novos talentos, cujas características irão contribuir para o alcance dos resultados organizacionais.

O Recrutamento e Seleção foi uma das primeiras práticas de Gestão de Pessoas a ser adotada pelas empresas e, durante décadas, foi realizada basicamente da mesma forma - análise da descrição de cargo, abertura da vaga, convocação dos candidatos e aplicação de testes e entrevistas para selecionar aqueles cujas competências estavam mais alinhadas aos requisitos da posição (SCHMITT; KIM, 2007). Com o desenvolvimento da tecnologia, principalmente a partir do surgimento das redes sociais (KLUEMPER; ROSEN, 2009; CAERS; CASTELYNS, 2011), novas técnicas e métodos para recrutar e selecionar pessoas têm sido desenvolvidas e aplicadas nas organizações (DEROUS; FRUYT, 2016).

Estudos recentes indicam que o uso da internet tornou-se essencial para atrair e selecionar os futuros talentos da organização (EHRHART; MAYER; ZEIGERT,2012; GOMES; SCHERER; LOBLER, 2012; CHEN; LIN; CHEN, 2012; INTINDOLA *et.al.*, 2017). As empresas podem optar por diversos meios para recrutar candidatos – desde os websites corporativos, nos quais é possível, além de anunciar as vagas disponíveis, divulgar informações acerca de sua cultura organizacional, tais como missão, visão e valores, insights sobre o cotidiano e a convivência entre as pessoas na organização, além de dados financeiros, principais clientes, depoimentos de colaboradores, dentre outros (EHRHART;MAYER;ZEIGERT, 2012; PREITE, 2013), quanto páginas nas redes sociais, tais como *LinkedIn* e *Facebook* (CAERS;CASTELYNS, 2011; RYAN;PLOYHART, 2014; DEROUS;FRUYT, 2016;), que facilitam a comunicação com os candidatos, e possibilitam que estes profissionais encaminhem seus currículos para o banco de talentos das organizações. Além dessas opções, existem os sistemas que podem ser adquiridos no mercado, com a finalidade de apoiar as atividades da GRH.

Integrados ao website, as redes sociais ou ambos, esses sistemas on-line têm sido utilizados frequentemente pelas empresas, para o recebimento dos currículos dos candidatos às vagas de emprego. Esses sistemas também possibilitam o gerenciamento das entrevistas e

aplicação de testes comportamentais e de personalidade, dentre outras funcionalidades que agilizam o processo seletivo (GOMES; GRUCHINSKI; RIBEIRO, 2012; KATSURAYAMA et.al., 2012). Dessa maneira, as empresas concentram todas as informações sobre os candidatos em um único sistema, facilitando o acesso aos dados desses profissionais.

No entanto, mesmo com todos os esforços no uso das tecnologias mais recentes, com o objetivo de atrair e selecionar os melhores candidatos, podem não alcançar os resultados esperados (atração de talentos com as competências desejadas pela organização), se as organizações não estabelecerem uma marca empregadora forte e reconhecida entre o público-alvo dos processos seletivos (BRAGA; REIS, 2016).

O conceito de marca empregadora – ou *employer branding* (EB) – originou-se na área de Marketing, e hoje é utilizada pelas organizações que pretendem divulgar sua imagem para candidatos em potencial a uma vaga de emprego (Chhabra; Sharma, 2014). Preite (2013) define o EB como uma estratégia de comunicação organizacional, originada na área de marketing, e que tem como principal objetivo a atração, a retenção e o engajamento de colaboradores. Para Braga; Reis (2016, p. 19) , “o EB consiste em ações que as corporações elaboram no sentido de promover a sua marca enquanto empregadora e se tornar a empresa escolhida pelos profissionais que ela deseja atrair e reter”. Chhabra; Sharma (2014, p. 55) definem o EB como “uma ferramenta estratégica para atrair e reter talentos” nas organizações. Nesse sentido, a tecnologia, com todas as opções disponíveis às empresas (redes sociais como o *LinkedIn* e *Facebook*, *website*, plataformas de vídeos, etc.), facilita a comunicação com potenciais colaboradores (PREITE, 2013; BRAGA; REIS, 2016).

Para estabelecer-se como uma marca empregadora, ou seja, um local em que as pessoas desejam trabalhar, a organização deve comunicar de maneira clara a sua proposta de valor, o que a torna diferente de outras empresas similares, fortalecendo a imagem de um bom lugar para se trabalhar (PREITE, 2013). Braga; Reis (2016) defendem, por sua vez, que ao adotar uma estratégia de EB, a organização deve comunicar aquilo que ela de fato é e primar pela transparência de suas práticas, principalmente aquelas relacionadas às pessoas e a sociedade como um todo (PREITE, 2013).

Assim, percebe-se que investimentos em tecnologia e ações de *Employer Branding* são as mais recentes tendências nas práticas de Recrutamento e Seleção nas empresas, principalmente para atrair os profissionais mais jovens (CHHABRA; SHARMA, 2014; BRAGA; REIS, 2016). No entanto, essas ações não terão validade se as organizações não coibirem práticas que ferem a ética profissional. Ferreira (2013) alerta para o fato de que um processo seletivo envolve, acima de tudo, pessoas em ambos os lados e que isso deve ser levado

em consideração quando a empresa desenvolver e implantar as práticas de Recrutamento e Seleção.

### *2.1.2. Envolvimento*

De acordo com Demo (2010) as práticas de envolvimento dizem respeito à maneira como as organizações reconhecem e se relacionam com seus colaboradores, incentivando a comunicação e a participação das pessoas no desenvolvimento dos negócios, enquanto que Benson; Kimmel; Lawler III (2013) definem o envolvimento como uma abordagem que enfatiza altos níveis de participação e autonomia dos colaboradores no processo de tomada de decisão nas organizações. Para Amah; Ahiauzu (2013) o envolvimento no ambiente de trabalho significa incentivar a capacidade das pessoas em se responsabilizar pelos resultados, como se fossem donos do negócio. Para isso, os colaboradores devem ter acesso às informações necessárias para que possam participar do processo decisório em suas áreas de atuação, enquanto que Krzywdzinski (2017) afirma que a prática de envolvimento pode ser interpretada como um conjunto de diferentes práticas, mas que possuem relação com a participação dos indivíduos ou pequenos grupos de empregados nas atividades e na tomada de decisões em todos os níveis organizacionais.

Ao analisar as diversas definições para as práticas de envolvimento, dois elementos são comuns a todos os autores: a necessidade de comunicação e participação das pessoas nos diferentes níveis da organização, no tocante ao processo de tomada de decisões. A partir dessa premissa, Demo (2010) enfatiza a importância da comunicação entre empresa e colaboradores, para que as informações possam fluir em todos os níveis da organização, de forma que as pessoas tenham acesso ao que ocorre e, com isso, tenham condições para contribuir com sugestões e ideias que possam levar a resolução de problemas ou participar da tomada de decisões.

A prática de envolvimento pode ser evidenciada pelo conjunto de atividades que levam ao desenvolvimento do senso de pertencimento e comprometimento com a organização: o relacionamento, que implica conhecer as expectativas dos colaboradores, integrá-los à organização e mapear as suas competências; o reconhecimento, na forma de elogios e feedbacks positivos em público; a participação, incentivando os colaboradores a participarem das decisões e da resolução dos problemas; e por fim, a comunicação, ao levar em consideração as ideias

dos colaboradores, assim como suas sugestões e críticas, e divulgar as informações importantes para o desempenho do trabalho (DEMO, 2010).

Zatzick; Iverson (2010) destacam como atividades inerentes às práticas e políticas de envolvimento o trabalho em equipe ou times auto organizados, participação em programas de feedback e o acesso às informações sobre os resultados organizacionais. Krzywdzinski (2017), por sua vez, afirma que as práticas de envolvimento são evidenciadas a partir da capacidade dos colaboradores se organizarem em times ou equipes auto organizadas, que enfatizam a tomada de decisões em conjunto; participação na resolução de problemas e melhorias no sistema de trabalho, cedendo espaço aos colaboradores para desenvolver suas competências e mobilizar seus conhecimentos em prol da organização; atividades sociais que enfatizam o senso de pertencimento a organização e ajudam a estreitar os laços entre empresa e colaboradores; e por fim, comunicação direta entre lideranças e empregados, com o objetivo de melhorar o conteúdo das informações transmitidas aos colaboradores, facilitando o processo de *feedback*.

Uma vez que as práticas de envolvimento estão relacionadas com a participação das pessoas na tomada de decisões ao longo da estrutura organizacional, é fundamental que a empresa forneça meios para incentivar os colaboradores a se apropriarem dessa responsabilidade, exemplificando quais os ganhos que podem obter com sua participação: desenvolvimento de competências, crescimento na carreira, promoções, etc. (BENSON; KIMMEL; LAWLER III (2013).

Os benefícios para as empresas quanto a adoção de práticas e estabelecimento de políticas de envolvimento podem ser evidenciados através do resultado de estudos como o realizado por Amah; Ahiauzu (2013) em instituições financeiras na Nigéria, no qual as autoras encontraram relação significativa entre práticas de envolvimento com a lucratividade, produtividade e a participação no mercado dessas organizações. Para as autoras, os bancos nos quais os colaboradores participam das decisões tendem a melhor alcançar seus objetivos que os concorrentes que não se utilizam das práticas de envolvimento. Zatzick; Iverson (2011), por sua vez, identificaram uma relação positiva entre práticas de envolvimento (associadas a outras políticas e práticas de GRH) e o baixo nível de absenteísmo no trabalho em organizações canadenses.

No entanto, apesar dos benefícios evidentes para as organizações, não são todas que reúnem as condições necessárias para a implantação dessas práticas. As empresas inseridas em mercados competitivos, que demandam investimentos em inovação e em crescimento acelerado são aquelas que as práticas de envolvimento tendem a ter mais sucesso, uma vez que motivam



a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas (BENSON; KIMMEL; LAWLER III, 2013).

### 2.1.3. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)*

Demo (2010) define as práticas de TD&E como aquelas que têm como principal responsabilidade, promover e estimular a aprendizagem dos colaboradores, com a aquisição de competências essenciais a organização. Para isso, as empresas podem oferecer treinamentos internos e externos, instruções em sala de aula, educação a distância (EAD), assim como palestras e participação em congressos e seminários, ou, ainda, incentivar a educação formal, através da concessão de bolsas de estudo integrais ou parciais para cursos de graduação, pós-graduação ou idiomas. Todas essas ações têm como objetivo final contribuir para o aprimoramento das pessoas para um excelente desempenho no trabalho.

Sob a perspectiva tradicional, pode-se definir o treinamento como a ação promovida pela empresa para que o empregado adquira novos conhecimentos, habilidades ou, ainda, que aprenda as regras e políticas da organização (MAXIMIANO, 2014). O desenvolvimento é o resultado, em longo prazo, das ações de treinamento. De acordo com Freitas; Brandão (2005) essa visão resume as práticas de T&D a uma grade de cursos e treinamentos, normalmente vinculadas a um cargo ou conjunto de atividades, que é oferecida aos gestores, para que estes determinem quais serão aplicados aos seus colaboradores. Nessa perspectiva, não há participação dos indivíduos quanto à construção do programa de treinamento e o processo adquire um viés autoritário (de cima para baixo) e cuja realização torna-se obrigatória (FREITAS; BRANDÃO, 2005; ABBAD; MOURÃO, 2012).

Porém, a perspectiva tradicional das práticas de T&D vêm perdendo força junto às organizações, devido às pressões para manterem-se competitivas dentro do mercado de atuação. Abordagens como “empresa criadora de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) e “organizações de aprendizagem” (SENGE, 2013) aproximam a gestão de recursos humanos da estratégia organizacional, a partir do momento em que tornam possível a criação de competências essenciais ao sucesso do negócio e sustentam a inovação e a competitividade (AMORIM; FISCHER, 2013). Nesse contexto, acrescenta-se a ideia de educação, na qual as ações de desenvolvimento são conduzidas de forma contínua, sistemática e articuladas com o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2016a). Por esse motivo o termo educação tem sido

incorporado na esfera organizacional, ampliando o conceito para Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

O conceito de competências articula todos os processos existentes na área de Recursos Humanos na direção de um único objetivo – atender a estratégia da organização no que se refere às pessoas. Desse modo, as práticas de TD&E deixam de ser isoladas e independentes dentro da organização (GRAMIGNA, 2013), enquanto que Dutra (2008) entende que ao se utilizar da abordagem das competências ao desenvolvimento das pessoas nas organizações, abre-se a possibilidade de se criar uma força de trabalho de grande capacidade de entrega, com condições plenas de assumir responsabilidades.

Nesse contexto, é importante destacar o conceito de aprendizagem, que se trata principalmente de um processo de mudança percebido em um indivíduo, a partir do momento em que adquire e compartilha novos conhecimentos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Freitas; Brandão (2005 p. 4) afirmam que a “aprendizagem representa, portanto, o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu”.

A aprendizagem nas empresas pode ocorrer tanto informal quanto formalmente. A aprendizagem informal, ou situada, é aquela que ocorre no cotidiano, durante a realização do próprio trabalho, com base na observação e interação entre as pessoas, independentemente da ação da organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). A aprendizagem formal diz respeito às estratégias formalizadas para aquisição de competências, estruturada na forma de ações de TD&E promovidas pela organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014; FISCHER; AMORIM, 2010).

Gil (2016a), no entanto, afirma que não basta as empresas adotarem ações pontuais de aprendizagem, para o desenvolvimento das competências das pessoas. Torna-se fundamental que sejam criados mecanismos que estimulem a aprendizagem contínua, para que a organização tenha condições de se adaptar às constantes mudanças e exigências do mercado. A complexidade do ambiente organizacional faz com que as empresas busquem alternativas em que possam oferecer oportunidades contínuas de ações educacionais e de aquisição de competências aos seus colaboradores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Para Kanaane; Ortigoso (2010, p. 48), “todas as organizações são sistemas de aprendizagem, ou seja, possuem processos formais, informais e estruturas para a aquisição, o compartilhamento e a utilização de conhecimento e de habilidades”.

Freitas; Brandão (2005), Abbad; Mourão (2012) e Abbad; Borges-Andrade (2014) sugerem que as organizações adotem ações de TD&E baseadas em trilhas de conhecimento ou

trilhas de aprendizagem, de forma a garantir o desenvolvimento contínuo das competências essenciais à organização. De acordo com Freitas (2002, p. 2), as trilhas de aprendizagem podem ser definidas como “caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional”.

A perspectiva das trilhas de aprendizagem pressupõe a participação ativa das pessoas na construção das alternativas para aquisição das competências, de forma que possam adquirir conhecimentos que irão levar para toda a vida profissional (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). As trilhas de aprendizagem podem ser desenvolvidas levando-se em consideração não apenas as necessidades da organização, como também dos colaboradores. Dessa forma, a aprendizagem é integrada ao plano de carreira individual e supera a esfera da organização (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Le Boterf (2003), por sua vez defende que as pessoas devem estar envolvidas em todo projeto de construção de competências, ou seja, o desenvolvimento só é possível se o colaborador estiver comprometido com a própria aprendizagem.

Uma vez que em um projeto de trilhas de aprendizagem não se apresenta uma grade rígidas de treinamentos, abre-se um leque de oportunidades nas quais as pessoas podem adquirir as competências (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Para Le Boterf (2003), a partir do momento em que as pessoas se dispõem a transitar entre uma série de oportunidades, tais como participar de novos projetos, escrever artigos para uma revista especializada ou trocar experiências com os colegas, irá ampliar o seu repertório de competências.

Dessa forma, a adoção de práticas e estratégias de TD&E, no contexto de trilhas de aprendizagem fica a cargo do próprio colaborador, que poderá escolher o que e como aprender, e caberá a empresa oferecer um leque de opções de aprendizagem (cursos e treinamentos internos e externos, palestras com profissionais da própria empresa, *e-learning*, conteúdos na intranet, participação em projetos, etc.) (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Assim, evita-se principalmente o desinteresse por parte das pessoas em participar das ações educacionais oferecidas pela empresa (ABBAD; MOURÃO, 2012) e incentiva a participação em atividades que realmente irão agregar valor ao profissional e a organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Por fim, para que a organização saiba o que disponibilizar nas ações de TD&E, torna-se necessário um efetivo diagnóstico e análise das necessidades de treinamento (ABBAD; MOURÃO, 2012). Nesse sentido, antes de qualquer ação, deverá identificar quais são as competências essenciais ao negócio, através da análise da missão, visão e valores organizacionais, divulgar quais são essas competências e determinar o padrão de desempenho esperado das pessoas (FREITAS; BRANDÃO, 2005), além de prognosticar as competências

que serão necessárias no futuro (ABBAD; MOURÃO, 2012). Um ambiente propício à aprendizagem também deve ser providenciado pela organização, onde o compartilhamento de informações e a disseminação do conhecimento seja incentivado, principalmente pela interação entre as pessoas dos diversos níveis organizacionais (KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

A partir do momento em que a organização cria mecanismos de aprendizagem utilizando-se das práticas de TD&E, gera-se um volume considerável de conhecimento sobre aspectos importantes para o sucesso organizacional, que pode ser traduzido como fonte de recursos tangíveis e intangíveis para a organização. Dessa forma, saber como realizar a gestão desse conhecimento é imprescindível para as empresas que pretendem obter algum tipo de vantagem sobre a concorrência (KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

O envolvimento das principais lideranças e dos gestores de linha, nessa fase, contribui para o enriquecimento do mapeamento dessas competências, pois são esses profissionais que estão à frente das áreas de negócios no cotidiano da organização. Dessa forma, a empresa sinaliza que esse é um projeto macro e de responsabilidade de todos – e não apenas da área de Recursos Humanos – o que pode contribuir para o engajamento e adesão de toda a liderança (GRAMIGNA, 2007).

#### *2.1.4. Avaliação de Desempenho e Competências*

A avaliação de desempenho (AD) é uma prática de recursos humanos antiga e bastante conhecida das empresas desde meados do século XX (MARRAS; TOSE, 2012), embora seu potencial como instrumento de desenvolvimento seja subaproveitado pelas organizações. Demo et.al (2014) afirmam que a política e prática de AD tem como objetivo mensurar o desempenho e as competências dos colaboradores, de modo que a organização tenha meios para definir os critérios de promoções, recompensas e incentivos, além de subsidiar as estratégias de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, Limongi-França (2007) afirma que a AD é o meio pelo qual as empresas podem identificar e analisar o desempenho de seus colaboradores, tanto em nível individual quanto de equipe, com o objetivo de garantir o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, além de garantir um desempenho adequado em suas funções. Para Prowse; Prowse (2010), a AD tem como principal objetivo propiciar aos colaboradores o feedback sobre seu desempenho, a ser realizada pelas lideranças imediatas, e não somente pela área de Recursos Humanos.

A partir dessas definições, compreende-se que a AD possui importância estratégica para as organizações, se for utilizada em conjunto com as demais práticas e políticas de recursos humanos. No entanto, na prática, o que se percebe é que a aplicação da avaliação por si só não garante à organização a efetiva gestão do potencial humano ali existente, já que é percebida, tanto pelos gestores quanto pelos colaboradores, como uma atividade burocrática e sem sentido (AGUINIS; JOO; GOTTSFREDSON, 2011), cuja aplicação adquire um viés obrigatório, apenas para cumprir com o cronograma do RH (BRAGA, 2013). Em resumo, a AD é tradicionalmente conduzida como um processo anual, durante o qual gestores e seus subordinados reúnem-se para analisar o desempenho passado, o colaborador recebe o feedback da liderança e, ao final, recebe uma pontuação que irá balizar as decisões da organização quanto aos incentivos e recompensas (AGUINIS; JOO; GOTTSFREDSON, 2011; LATHAM; SULSKY; MACDONALD, 2007; LONGENECKER; FINKI; CALDWELL, 2014).

Assim, para que a AD faça sentido para a estratégia da organização, precisa estar inserida em um contexto mais amplo, em que seja possível realizar a gestão do desempenho das pessoas, visando o desenvolvimento de suas capacidades e competências em longo prazo (JONES, 2016; BRAGA, 2017). Armstrong (2014) define a gestão do desempenho como uma prática sistemática de Recursos Humanos, que tem como objetivos melhorar a performance organizacional através do desempenho dos indivíduos e das equipes, desenvolvendo a capacidade das pessoas de utilizar todo seu potencial em seu próprio benefício (promovendo a evolução de suas carreiras profissionais) quanto da organização. Dentro deste contexto, a AD deveria funcionar como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento do colaborador, e não apenas como mais uma tarefa burocrática a ser cumprida pelos gestores (BRAGA, 2017).

A principal crítica dos gestores e colaboradores ao modelo tradicional da AD é a sua realização em longos intervalos de tempo, normalmente a cada doze meses. De fato, em grande parte das organizações, a AD é apenas mais um ritual instituído pela GRH a ser cumprido pelos gestores, limitando-se a uma conversa com os subordinados e, posteriormente, ao preenchimento de uma planilha indicando quais metas foram cumpridas e o que ficou a desejar (AGUINIS; JOO; GOTTSFREDSON, 2011). Ao realizar a AD dessa forma, as organizações perdem o potencial de uma ferramenta que poderia prover os gestores com informações valiosas sobre o potencial de seus colaboradores, seus propósitos e projetos para o futuro, bem como analisar a evolução dos indicadores de desempenho das metas estabelecidas.

Para que a AD seja reconhecida como uma prática que agregue valor à organização e para as pessoas, sugere-se a realização da mesma com intervalos de tempo menores, com a recomendação de que o gestor mantenha um registro de tudo o que ocorreu com cada

colaborador, suas contribuições para a organização, a evolução dos indicadores de desempenho, etc., de forma a subsidiar o processo de feedback (JONES, 2016). Ao mesmo tempo, as organizações podem incentivar os gestores a manterem uma comunicação mais estreita com seus colaboradores, assim como estimular a troca de informações entre as próprias equipes. Recomenda-se também que o estabelecimento das metas seja realizado de comum acordo entre os gestores e os colaboradores. Dessa forma, embora a avaliação formal continue a ocorrer, é possível ao gestor acompanhar, em tempo real, o desempenho das suas equipes e atuar preventivamente ao perceber que as metas não estão sendo cumpridas ou parabenizar as pessoas quando o trabalho estiver sendo realizado de forma satisfatória (BRAGA, 2017; JONES, 2016).

No entanto, a preparação dos gestores para fornecer feedback de forma adequada é uma etapa crucial para o bom funcionamento de um sistema de gestão de desempenho. Espera-se que esses líderes tenham a capacidade de comunicar aos seus subordinados de forma concisa os aspectos do desempenho que precisam ser melhorados, as expectativas da organização em relação ao trabalho dessas pessoas e, principalmente, reconhecer as entregas, o cumprimento das metas e o atendimento (ou superação) das metas estabelecidas. Para isso, o treinamento desses gestores em técnicas de *feedback*, *coaching* e comunicação é crucial para a aplicação da AD e, conseqüentemente, obter resultados satisfatórios em termos de desempenho do pessoal (LATHAM; SULSKY; MACDONALD, 2007; LONGENECKER; FINKI; CALDWELL, 2014).

Por fim, para apoiar os gestores na organização de todas as informações acerca de seus colaboradores, as empresas têm ao seu dispor novas tecnologias, desenvolvidas para substituir os antigos formulários de AD ou as planilhas eletrônicas, que se tornam inviáveis quando há grande volume de dados e/ou de pessoas para se organizar (LATHAM; SULSKY; MACDONALD, 2007). Esses sistemas ou aplicativos, disponibilizados on-line, facilitam a comunicação entre gestores e colaboradores que se encontram em localidades diferentes, e ainda permitem o registro de todos os dados e as informações acerca do desempenho das pessoas. Assim, os dados ficam disponíveis a qualquer momento para os gestores e também para a área de Recursos Humanos, facilitando o processo de tomada de decisão quanto ao futuro dessas pessoas na organização (BRAGA, 2017).

### 2.1.5. Remuneração e Recompensas

A remuneração é a prática de Recursos Humanos mais comumente encontrada nas organizações de todos os portes, uma vez que receber salários em contrapartida ao trabalho realizado (a base para um sistema remuneratório) é um direito garantido pela Constituição Federal (CF) de 1988 (artigo 7º), enquanto que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece, em seus artigos 457 e 458 os adicionais da remuneração que integram o salário para todos os fins legais: gorjetas, comissões, gratificações, diárias para viagens, abonos, etc. Além disso, a CF/88 estabelece também a irredutibilidade dos salários, ou seja, a empresa não pode reduzi-los enquanto o contrato de trabalho estiver vigente (salvo exceções dispostas em acordos e convenções coletivas), e, por fim, não podem ser inferiores ao salário mínimo nacional (BRASIL, 1943; BRASIL, 1988).

As peculiaridades da legislação trabalhista, principalmente no que tange aos salários e remuneração são um desafio constante na implantação das práticas de remuneração das organizações. Para além da questão da irredutibilidade dos salários ou dos adicionais previstos em lei que compõe a remuneração, a CLT ainda estabelece, nos artigos 460 e 461 a garantia de salários iguais para empregados que realizarem funções idênticas, com o mesmo nível de qualidade, na mesma localidade e sem distinção de gênero, idade ou nacionalidade (BRASIL, 1943). Com isso, antes de estabelecer um plano de carreira, cabe a organização uma análise detalhada da sua estrutura organizacional, a fim de se evitar possíveis reclamações judiciais posteriores (THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013).

Embora os salários sejam a parte mais evidente do sistema de remuneração, por seu caráter legal e obrigatório, não são, no entanto, o único elemento que compõe as práticas remuneratórias e ou de recompensas das organizações. O elemento estratégico da remuneração tem sido percebido pelas organizações que buscam estruturar políticas que aliem as recompensas oferecidas aos colaboradores a estratégia da organização (CARDOSO, 2015; GONÇALVES et.al, 2015; GHENO; BERLITZ, 2011), oferecendo uma remuneração proporcional à entrega dos colaboradores.

Pontes (2017) retoma o estudo de Herzberg ao afirmar que o salário não pode ser considerado um fator motivador por si só, uma vez que é visto como parte das obrigações da empresa para com seus colaboradores. A teoria dos dois fatores, desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, parte do pressuposto que “fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 201), caracterizados como fatores higiênicos. Ou seja, a existência desses fatores não

necessariamente motiva os colaboradores. Dentre esses fatores, encontra-se a remuneração (PONTES, 2017; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O desafio das organizações brasileiras é encontrar o equilíbrio entre a implantação de sistemas de remuneração, que ultrapassem os limites da administração de cargos e salários (que visa somente o plano básico de cargos e a parte fixa da remuneração) e a adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas (PONTES, 2017). Atualmente não basta apenas implantar ferramentas de remuneração, se estas não estiverem devidamente alinhadas às outras atividades de recursos humanos (GONÇALVES et.al, 2015). Sem um sistema que integre todas as práticas de GRH, dificilmente a organização conseguirá engajar as pessoas para o alcance dos resultados definidos no planejamento estratégico. Por outro lado, sem uma remuneração considerada justa, baseada em um sistema de recompensas conhecido por todos e com critérios claros, as demais ações de GRH não serão valorizadas pelos colaboradores (PONTES, 2017).

Demo (2010, p. 83) define as práticas de remuneração e recompensas como os “incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição para a organização”. Para Dutra (2016, p. 187), as “recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através de seu trabalho etc.”. Maximiano (2014), por sua vez, difere os termos remuneração (referentes às contrapartidas financeiras) de recompensas (que possuem um caráter mais amplo, englobando todos os incentivos – financeiros ou não). Assim, ao analisar essas três definições, pode-se afirmar que um sistema de práticas de remuneração e recompensas tem como principal objetivo garantir retribuições aos colaboradores pelos serviços prestados para a empresa, na forma de incentivos financeiros ou de benefícios, que agreguem valor ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O sistema de remuneração e recompensas, quando articulado com as demais práticas de GRH e as estratégias organizacionais, pode ser considerado também como estratégico, uma vez que todas as práticas de recompensas devem ter um objetivo definido, de acordo com o que a organização espera de cada colaborador (MARRAS; MARRAS NETO, 2012; PONTES, 2017). Dessa forma, cada meta individual (para obtenção das recompensas) deve estar atrelada a uma meta organizacional. Ou seja, os resultados de cada colaborador (que podem ser métricas de negócios consolidados, desenvolvimento de competências ou um desempenho excepcional) devem estar, necessariamente, relacionados com os resultados organizacionais (entrada em novos mercados, aumento do faturamento, diversificação da carteira de clientes, etc.). (CARDOSO, 2015).



Os resultados de uma pesquisa realizada junto a empresas de Tecnologia da Informação (TI) do Distrito Federal (GONÇALVES *et.al*, 2015) indicam que essas organizações percebem que o sistema de remuneração é fundamental para se alcançar os resultados organizacionais esperados pelas lideranças, a partir do pressuposto que os colaboradores se empenham para atingir e, eventualmente, bater as metas de produtividade, qualidade, desenvolvimento de competências, etc., o que contribuiu para o crescimento organizacional. Em troca, esses colaboradores esperam receber recompensas proporcionais aos esforços empenhados. Essa é a base do sistema de remuneração estratégica que visa, portanto, o alinhamento do sistema de remuneração com o alcance dos resultados organizacionais. O sistema estratégico de remuneração é composto das partes fixas, variáveis e benefícios (MARRAS; MARRAS NETO, 2012).

A remuneração fixa contempla o salário-base, determinado no contrato de trabalho e todos os adicionais previstos em lei e que também são considerados como salário, segundo a CLT: comissões, gorjetas, ajudas de custo, etc. (PONTES, 2017).

A remuneração variável são os incentivos financeiros atrelados aos resultados individuais, das equipes e da própria organização. Esses incentivos são pagos aos colaboradores conforme esses resultados são alcançados, e não são considerados como parte dos salários. Dessa forma, o valor distribuído e a periodicidade também é variável. São considerados como itens da remuneração variável, a PLR (Participação nos Lucros ou Resultados, regulamentada pela Lei 10.101/2000), bônus (pagamento direcionado geralmente aos executivos), participação acionária ou *stock options* e sugestões premiadas ou programa de ideias e sugestões (PONTES, 2017; MARRAS; MARRAS NETO, 2012).

Os benefícios, por sua vez, são considerados como facilidades ou, ainda, como complementos de serviços essenciais à população (como o acesso à saúde ou pensão em caso de morte), mas que, no Brasil, acabam sendo, em parte, assumidos pelas organizações, tais como assistência médica, seguro de vida e plano de previdência privada (DUTRA, 2016). A oferta de benefícios geralmente também está atrelada a obrigatoriedade por lei (como o vale-transporte) ou por força de convenção ou acordo coletivo. Ainda, existem benefícios que são concedidos de acordo com o nível hierárquico e o grau de importância do colaborador dentro da organização. Exemplos disso são a utilização de veículos fornecidos pela empresa, a realização de check-ups em hospitais renomados, ou ainda, planos de previdência privada diferenciados para executivos e presidentes de grandes empresas (PONTES, 2017).

Embora as vantagens de um sistema de remuneração estratégico sejam evidentes, ele por si só não garante a motivação e a retenção dos colaboradores na organização. Conforme

visto anteriormente, deve estar alinhado às demais práticas de GRH para que faça sentido aos colaboradores (GONÇALVES et.al, 2015; CARDOSO, 2015). A ausência de um sistema de remuneração efetivo pode ser fator de motivação para o desligamento voluntário dos empregados, que partem em busca de salários mais altos, benefícios mais atraentes ou plano de carreira estruturado em outras organizações. No entanto, a remuneração não é considerada um fator de retenção nas organizações. Para Plothow (2014), elementos associados ao desenvolvimento profissional e identificação com a empresa vêm em primeiro lugar quando se leva em consideração o que motiva as pessoas a permanecerem na organização.

#### *2.1.6. Condições de Trabalho*

Pode-se definir as políticas e práticas de Condições de Trabalho como aquelas que priorizam o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho, valorizando aspectos como a promoção da saúde e segurança das pessoas, programas de qualidade de vida no trabalho e a oferta de benefícios. Dessa forma, quando integradas às demais práticas e políticas de Recursos Humanos, contribuem para a promoção de um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores (DEMO, 2010).

Dentro desse escopo, a promoção da saúde e segurança no exercício do trabalho deve ter atenção primordial da organização. No Brasil, esses dois itens possuem legislação própria, na forma das Normas Regulamentadoras (NRs) expressas pela Portaria 3.214, de 08 de junho de 1978 (OLIVEIRA, 2014). São 36 NRs que normatizam todos os aspectos concernentes a saúde e segurança no ambiente de trabalho. O atendimento às exigências das NRs é obrigatório a todas as organizações, públicas ou privadas, dependendo de sua área de atuação e/ou natureza do trabalho (BRASIL, 1978).

As principais Normas Regulamentadoras, comuns à maioria das organizações no Brasil, são a NR 4 (que estabelece as normas para os serviços especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT), a NR 5 (que define as regras para a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA), a NR 6 (que regulamenta a obrigatoriedade dos equipamentos de proteção individual – EPIs), a NR 7 (relacionada à obrigatoriedade do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO) e a NR 9 (que estabelece a obrigatoriedade dos Programas de Prevenção aos Riscos Ambientais - PPRA, com o objetivo de proteger os trabalhadores dos riscos existentes a saúde no ambiente de trabalho) (BRASIL, 1978; OLIVEIRA, 2014). Dessa forma, toda organização estabelecida no

Brasil deve conhecer os preceitos básicos relativos a promoção da saúde e segurança no trabalho, e atender aos critérios de cada uma das NRs, conforme sua área de atuação, quantidade de funcionários e riscos existentes ao exercício do trabalho, garantindo a prevenção de doenças e acidentes de trabalho (OLIVEIRA, 2014).

Embora o Brasil tenha uma legislação específica para prevenção dos acidentes de trabalho e de amparo aos trabalhadores acidentados, atualmente cerca de 240.000 pessoas estão afastadas do trabalho devido a lesões decorrentes desse tipo de acidente, conforme dados disponibilizados pelo sistema de Previdência Social (BRASIL, 2017a; BRASIL, 2017b).

Conforme visto na seção anterior, a oferta de benefícios pode fazer parte de uma estratégia mais ampla de recompensas, quando combinada com a remuneração fixa (salários) e variável (bônus e premiações). Assim como as questões relativas a saúde e segurança são determinadas pela legislação trabalhista, alguns dos benefícios oferecidos pelas organizações também são de caráter obrigatório, seja por força da lei, como a que institui o vale-transporte (BRASIL, 1985) e o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) (BRASIL, 1976) ou por força dos acordos e convenções coletivas vigentes em cada categoria profissionais. Outros benefícios são concedidos por liberalidade da empresa, podendo representar ganhos financeiros aos colaboradores (vale-refeição, vale-alimentação, vale-presentes), promoção da qualidade de vida (convênios com academias, horários flexíveis) ou ainda, complementos ao desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, tais como a oferta de bolsas de estudo para graduação, pós-graduação, idiomas, cursos e treinamentos (MAXIMIANO, 2014).

Atualmente há uma discussão se os pacotes de benefícios oferecidos pelas organizações possuem a capacidade de atrair e reter os colaboradores, e até que ponto são percebidos como diferenciais da empresa (MAXIMIANO, 2014; DE BENEDICTO et.al., 2010). Em pesquisa realizada com empresas de grande porte em 2012, a consultoria Towers Watson identificou que os benefícios mais comumente oferecidos aos colaboradores dessas organizações são a assistência médica, seguro de vida, auxílio-refeição, plano odontológico e previdência privada (TOWERS WATSON, 2012). Por sua vez, a pesquisa realizada pela consultoria AON em 2016/2017 apontou que 99,8% das organizações entrevistadas (prevalência de empresas de grande porte, entre 500 e 1.000 funcionários) oferecem assistência médica, com cobertura para cônjuges, sistema de reembolso (73%) e co-participação (67%) (AON, 2017). Dentre empresas de pequeno porte elencadas no ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar no estado de São Paulo (GPTW, 2017) ao menos 50% oferecem bolsas de estudo ou auxílio para o desenvolvimento profissional, 20% oferecem horário flexível e 25% contam com algum tipo de subsídio para a realização de exercícios físicos. Portanto, ao menos no universo das empresas

contempladas nessas pesquisas, os benefícios, de modo geral, representam uma importante estratégia de diferenciação.

De acordo com Pegg (2009), os benefícios somente terão impactos positivos se a empresa levar em consideração as necessidades individuais de seus colaboradores ao definir sua estratégia de recompensa. Para isso, a organização deve conhecer e entender os anseios das pessoas que ali trabalham, principalmente no que se refere ao momento de vida dos colaboradores. Para pessoas com filhos, a possibilidade de se obter descontos na mensalidade de escolas infantis é mais interessante do que para jovens solteiros, por exemplo (MAXIMIANO, 2014). Além de considerar o momento de vida de seus colaboradores e quais benefícios os mesmos consideram relevantes, as empresas devem avaliar seus pacotes de benefícios de acordo com a estratégia organizacional e a maneira pela qual competem em seus mercados de atuação (RISHER, 2014).

Outro aspecto relacionado às políticas e práticas de Condições de Trabalho é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cujas ações estão interligadas aos benefícios oferecidos pelas organizações, visando o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Kanaane (2017, p. 51) define a qualidade de vida sob a perspectiva das pessoas,

afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho; são evidentemente fatores importantes para o alcance da produtividade.

A QVT também deve ser analisada quanto ao ponto de vista das organizações, uma vez que propicia o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável tanto do ponto de vista físico, ao preocupar-se com a ergonomia e a organização do espaço de trabalho, quanto o psicológico, ao estabelecer condições propícias para a aprendizagem, motivação e crescimento profissional (KANAANE, 2017). Para as empresas, a QVT é estratégia de gestão, uma vez que está ancorada em práticas, normas e políticas que orientam os gestores e colaboradores sobre as condições de trabalho, saúde e segurança, desenvolvimento profissional e responsabilidade social. Para os colaboradores, a QVT é percebida conforme estes reconhecem a organização como um bom lugar para se trabalhar (FERREIRA, 2011a).

Dentre as principais práticas de QVT adotadas pelas organizações – que em alguns casos se confundem com o pacote de benefícios oferecido – destacam-se aquelas relacionadas às atividades físicas, que visam o bem-estar físico e psicológico - ginástica laboral, yoga, massagens, dança de salão, etc. - e a confraternização e integração entre os colaboradores,

incentivando a convivência no ambiente de trabalho - festas e comemorações, abertura da empresa aos familiares em datas comemorativas, coral de funcionários, etc. (FERREIRA, 2011b; PERES ANDRADE; DA SILVA VEIGA, 2012; DE BENEDICTO *et.al*, 2010; FERREIRA; ALVES; TOSTE, 2009). De modo geral, o principal objetivo dessas práticas é combater o estresse no ambiente de trabalho e criar condições para que as pessoas suportem as pressões advindas do excesso de trabalho e da cobrança por resultados (FERREIRA, 2011b; FERREIRA; ALVES; TOSTE, 2009).

No entanto, apesar dessas práticas estarem difundidas tanto em organizações de pequeno quanto de grande portes, Ferreira; Alves; Toste (2009) alertam para o fato de que, se não houver uma política global na organização que reduza os fatores de estresse, tais como a revisão sistemática do espaço de trabalho, instalações ergonômicas, ou seja, que se adaptam ao corpo humano e evitam lesões e acidentes, e a adoção de políticas e práticas que visem a redução das causas do estresse (redução da pressão por resultados inalcançáveis, combate ao assédio moral e sexual, etc) essas ações serão apenas paliativas, uma vez que não tratam a fundo as causas do mal-estar no ambiente de trabalho. Assim, todas as práticas relacionadas às condições de trabalho – saúde e segurança, benefícios e qualidade de vida – devem estar devidamente integradas às demais práticas de Recursos Humanos e articuladas entre si para garantir um excelente ambiente de trabalho (FERREIRA, 2011b).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Método

Para a realização deste estudo decidiu-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa de natureza aplicada com caráter descritivo conjugada a um estudo de caso. A abordagem adotada combinou dados quantitativos e qualitativos, caracterizando a pesquisa como mista. De acordo com Creswell (2010), pesquisas com técnicas mistas são aquelas que aplicam instrumentos que contém questões abertas e fechadas para obtenção de dados para quantificar e qualificar o estudo. Quanto à caracterização da pesquisa descritiva, Gil (2016b) e Vergara (2014) afirmam que são aquelas realizadas essencialmente para descrever e expor as características de uma determinada população (por exemplo, uma organização), podendo também estabelecer a relação das variáveis (as políticas e práticas dessa organização). A pesquisa descritiva, no entanto, não tem o “compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2014, p. 42). Por esse motivo optou-se pela combinação com o estudo de caso, uma vez que esse método de pesquisa contribui para o esclarecimento de um fenômeno organizacional como o apresentado nesse estudo (YIN, 2015). Assim, os instrumentos de pesquisa escolhidos para o desenvolvimento deste trabalho foram a entrevista estruturada, questionários fechados, pesquisa documental e bibliográfica.

De acordo com Marconi; Lakatos (2010, p. 178-179), a entrevista é o recurso utilizado para se obter “informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Para Gil (2016b), esse formato de coleta de dados é imprescindível para pesquisas de sociais, pois permite aos pesquisadores conseguir informações sobre a natureza humana e a interação das pessoas nos mais diversos contextos sociais.

Os questionários fazem parte de uma técnica de investigação bastante utilizada por pesquisadores, e constituem-se de uma série de perguntas a respeito de determinado tema, com o intuito de conhecer a opinião, o conhecimento, as expectativas, sentimentos, etc. de um determinado grupo social (GIL, 2016b; MARCONI; LAKATOS, 2010; VERGARA, 2014). Os questionários devem ser aplicados, sem a presença do pesquisador. Para isso, podem ser entregues na forma impressa ou encaminhados por correio eletrônico diretamente à população pesquisada (MARCONI; LAKATOS, 2010). Segundo Vergara (2014), os questionários podem ser abertos (quando as respostas podem ser dadas livremente pelos respondentes) ou fechados (quando os respondentes devem se limitar as opções existentes). Neste trabalho, optou-se pela

aplicação de questionários fechados, elaborados pela pesquisadora, uma vez que foi necessário quantificar as respostas obtidas em escala (VERGARA, 2014). Foi aplicado também o instrumento de pesquisa Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvido por Demo *et.al* (2014).

Quanto a pesquisa documental, foram obtidas informações relevantes para o desenvolvimento deste trabalho diretamente nas políticas e diretrizes de recursos humanos, fornecidas pela empresa, ou seja, foi possível o acesso às fontes primárias de dados, que se constitui de documentos de arquivos privados, ao qual obteve-se acesso autorizado pela organização em estudo. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Em relação à pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2014, p. 43) “é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, esta foi utilizada para o desenvolvimento da fundamentação teórica deste trabalho, que sustenta as análises desenvolvidas a partir do capítulo 4. Para tanto, foram pesquisados autores consagrados nacional e internacionalmente, em temas relacionados ao objeto de pesquisa deste trabalho: gestão estratégica de recursos humanos, caracterização, papel e competências dos profissionais de recursos humanos, políticas e práticas de recursos humanos.

Portanto no presente estudo adotou-se os seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas presenciais e aplicação de questionários fechados para obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento do estudo de caso.

### **3.2. População**

Para a realização desse estudo foi selecionada uma empresa da área de tecnologia da informação especializada em desenvolver sistemas para facilitar o atendimento ao cliente em *call centers*. O contato inicial da pesquisadora com a organização em questão deu-se através do Diretor de Operações da organização, após a empresa ser elencada entre as “Melhores Empresas de Pequeno Porte para se Trabalhar” do estado de São Paulo. A empresa conta atualmente com sessenta colaboradores, considerando a diretoria, equipe de gente e gestão e estagiários.

Após o contato inicial com o diretor da organização, este colocou a equipe da área de Recursos Humanos à disposição para a realização do estudo, atualmente composta por duas analistas e um estagiário. A reunião preliminar com a equipe de RH, (também conhecida na

empresa por equipe de Gente e Gestão) teve como principal objetivo identificar se o perfil da empresa condizia com os objetivos desta pesquisa, e se a organização concordava com os termos do estudo a ser desenvolvido. Com o aval da área de Gente e Gestão e da diretoria da empresa, deu-se início ao processo de coleta de dados.

Foi encaminhado à equipe de Gente e Gestão, por correio eletrônico, um questionário para apurar dados demográficos da organização e um levantamento preliminar das políticas e práticas de Recursos Humanos existentes na empresa (APÊNDICE I). Com base nas respostas obtidas, foi elaborado um novo instrumento de pesquisa, no qual foram abordadas questões sobre as seis políticas e práticas de Recursos Humanos, previstas no instrumento EPPRH (DEMO *et.al*, 2014): Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas. com maior profundidade e detalhamento das informações (APÊNDICE II). Ainda com foco nos objetivos declarados na introdução deste trabalho foi aplicado um terceiro instrumento aos profissionais de Recursos Humanos da empresa, a fim de identificar as competências e o papel que esses profissionais representam na organização (APÊNDICE III). Posteriormente, após análise das respostas dos dois instrumentos, foram realizadas duas entrevistas presenciais na Empresa Beta: uma com o fundador da organização e com o Diretor de Operações, e outra com a equipe de Gente e Gestão da organização.

A entrevista com o primeiro nível da organização foi estruturada, baseada em um questionário previamente elaborado com questões abertas (APÊNDICE IV), que foram respondidas ora pelo fundador, ora pelo outro diretor, de modo que foi possível compreender como se deu a criação da Empresa Beta, os desafios enfrentados pela gestão ao longo dos anos e a motivação para se estruturar os processos, as políticas e as práticas de Recursos Humanos. Na sequência, foi realizada a entrevista com equipe de Gente e Gestão, na presença das duas analistas responsáveis pelos processos de Recursos Humanos da organização. Ao contrário da entrevista com os diretores, nessa ocasião não houve um roteiro a ser seguido. A pesquisadora optou por dar voz e espaço para as profissionais relatarem suas trajetórias profissionais, assim como a percepção que têm sobre o próprio trabalho e as práticas de gestão de pessoas em desenvolvimento na organização. Durante a entrevista foi possível também esclarecer e aprofundar informações obtidas na aplicação dos instrumentos de pesquisa (APÊNDICES II E III).

Por fim, para complementar a percepção das práticas de Recursos Humanos, utilizou-se o instrumento Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPRH), desenvolvido por Demo *et.al* (2014), que foi encaminhado por correio eletrônico a cinquenta e dois colaboradores



da empresa (ANEXO I), excetuando-se os quatro sócios, o diretor de operações e a equipe de Recursos Humanos, a fim de analisar as percepções dos colaboradores quanto às políticas e práticas adotadas pela organização e atender ao objetivo específico nº2 desta pesquisa. Optou-se por este instrumento por se tratar de uma metodologia testada e validada para fins de pesquisas acadêmicas e organizacionais e as respostas foram obtidas de forma anônima, ou seja, não é possível identificar as pessoas que responderam ao questionário.

Para complementar a coleta de dados, foram elaboradas e aplicadas, no mesmo questionário, três perguntas abertas para obtenção de informações sobre a visão dos colaboradores quanto às práticas adotadas pela empresa, além de questões fechadas sobre os dados demográficos dos respondentes (APÊNDICE V). De acordo com Demo (2010, p. 143) “é mister ressaltar que as políticas de gestão de pessoas têm de ser efetivamente percebidas pelos colaboradores e servidores para surtam efeitos e atinjam os objetivos aos quais se propuseram”, ou seja, a eficácia das políticas e práticas de Recursos Humanos podem ser comprovadas ou não a partir da percepção dos colaboradores da Empresa Beta.

### **3.3. Sistemática de avaliação**

Os dados obtidos através das entrevistas realizadas com o fundador da empresa e diretor de operações e com a equipe da área de Recursos Humanos foram analisados e categorizados, tornando possível a extração de informações relevantes para a construção do estudo de caso da Empresa Beta. Dessa forma, definiu-se o conteúdo da fase qualitativa da pesquisa, ao interpretar e organizar os dados disponibilizados pela empresa. De acordo com Creswell (2010), esse processo pode ocorrer simultaneamente na fase de coleta de dados ou enquanto as entrevistas vão sendo realizadas, pois trata-se de um “processo permanente envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante todo o estudo” (CRESWELL, 2010, p. 217). Foram construídas as análises e a interpretação dos dados, que subsidiaram a elaboração do conteúdo qualitativo desta pesquisa.

Primeiro, procedeu-se com leitura do material fornecido pela equipe da área de Recursos Humanos (Gente e Gestão) da Empresa Beta. Devido ao volume de informações acerca das seis políticas e práticas de Recursos Humanos em estudo, a interpretação dos dados foi uma tarefa complexa e exigiu a análise detalhada das informações compartilhadas. A leitura das entrevistas foi realizada diversas vezes, com o objetivo de extrair o máximo de conteúdo relevante aos objetivos desse estudo (CRESWELL, 2010). Para facilitar a compreensão dos dados e organizá-

los, foi elaborado um quadro-resumo das seis políticas e práticas de Recursos Humanos pesquisadas. A categorização e a organização das informações são ações recomendadas em uma análise qualitativa, conforme sugerido por Gil (2016b).

Em seguida analisou-se o conteúdo da entrevista com um dos sócio fundadores e CEO da Empresa Beta, e com o Diretor de Operações da organização, que continha as informações relevantes para estabelecer a visão dos profissionais do primeiro escalão da empresa, acerca da necessidade da implantação das políticas e práticas de Recursos Humanos, assim como para compreender a cultura da organização, seu posicionamento no mercado de atuação e a relevância das políticas e práticas de Recursos Humanos para a competitividade organizacional.

Por fim, considerando-se os dados qualitativos analisados para compor o estudo de caso, procedeu-se à análise das questões abertas realizadas em conjunto com o instrumento de pesquisa EPPRH. Essa fase envolveu menor complexidade, pois foram realizadas somente três questões, e a resposta a elas não era obrigatória. Procurou-se organizar as informações de acordo com a frequência que foram citadas (CRESWELL, 2010), tornando possível a compreensão e a categorização desses dados em um texto lógico e de acordo com os objetivos da pesquisa.

Quanto aos dados quantitativos utilizados neste trabalho, foram extraídos da aplicação do instrumento de pesquisa Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH). A EPPRH é composta de quarenta questões, categorizadas em seis políticas e práticas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas. Cada questão é avaliada em uma escala do tipo *likert* de 1 a 5, sendo que 1 significa discordância total com a questão e 5, concordância total (DEMO *et. al*, 2014). Para fins de avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da escala, Demo *et.al* (2014) recomendam a análise através da média aritmética simples. Valores obtidos entre 1 e 2,9 significam que os colaboradores não percebem as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa e/ou não existem concordância com as mesmas. Entre 3 e 3,9, a percepção é neutra ou indiferente. Entre 4 e 5, existe a percepção/concordância com as políticas e práticas da organização.

Assim, os dados compilados da aplicação do instrumento foram disponibilizados em uma planilha eletrônica gerada pelo *Microsoft Excel*®, o que tornou possível a realização dos cálculos de média simples para cada uma das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta, e a média geral de percepção. Essas médias foram comparadas com a escala proposta por Demo *et.al* (2014), possibilitando a análise da percepção e concordância dos colaboradores da Empresa Beta com as políticas e práticas adotadas pela organização.

Os resultados obtidos com a aplicação da EPPRH, assim como a análise dos dados qualitativos serão discutidos e apresentados na próxima seção.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Caracterização da Empresa Beta

As informações a seguir foram fornecidas durante a entrevista com o CEO e sócio fundador da Empresa Beta e com o Diretor de Operações e refletem a opinião dos executivos quanto à trajetória da organização nas últimas duas décadas, assim como os planos para o futuro e suas percepções sobre o desenvolvimento do negócio.

#### 4.1.1. *Histórico da Empresa Beta no mercado de tecnologia para relacionamento com o cliente*

Quando as primeiras empresas ligadas à *Internet* começaram a surgir no Brasil, a Empresa Beta foi fundada em São Paulo - SP por dois sócios, que se mantêm à frente dos negócios até os dias atuais. Naquela época (1999) o negócio principal da empresa era hospedagem de sites e de busca de conteúdo na *Web*. Era algo muito novo para aquele momento, os usuários ainda não sabiam como realizar pesquisas na internet e entravam em contato com a área de atendimento com bastante frequência, para esclarecer dúvidas de como utilizar aquela ferramenta. Com o tempo, os sócios perceberam que os questionamentos desses clientes eram sempre muito parecidos, o que abriu a possibilidade de automatizar o processo de atendimento.

A “explosão da bolha” da *Internet* em 2000 levou muitas empresas de tecnologia e *.com* a falência ou à redução drástica de custos para conseguirem sobreviver a instabilidade do mercado. A Empresa Beta foi bastante afetada por essa crise, pois dependia principalmente das verbas de publicidade dessas organizações para se manter. A estrutura ainda era enxuta, mesmo assim os sócios desligaram parte das pessoas, principalmente aquelas que trabalhavam na área de atendimento ao cliente. Ao mesmo tempo, um dos sócios desenvolveu a tecnologia que permitiu automatizar o atendimento aos clientes sem intervenção humana, na maioria dos casos mapeados por eles durante as operações da Empresa Beta.

Embora o sistema tenha sido desenvolvido para resolver um problema da própria empresa, que precisava reduzir os custos com mão de obra em um momento de crise, os sócios perceberam o potencial do produto que haviam criado, e resolveram comercializá-lo para outras organizações que faziam atendimento *on-line*. O problema era que a tecnologia era bastante

avançada para a época e poucas empresas realizam operações pela Internet. A Empresa Beta manteve-se então estagnada, atendendo somente seis clientes, com uma equipe bastante enxuta (dois colaboradores) até o ano de 2008.

Durante esses anos os sócios dedicaram-se a outros negócios até que perceberam que o mercado estava mudando, e o *e-commerce* (comércio virtual) estava se tornando uma tendência duradoura. As empresas estavam apostando no atendimento *on-line*, principalmente no varejo. Então em 2008 os sócios resolveram apostar novamente na Empresa Beta, realinhando o negócio para uma plataforma de autoatendimento, possibilitando ao consumidor ser atendido pelos mais diferentes canais de comunicação – e-mail, chat, telefone, celular, redes sócias. As empresas que contratam esse serviço obtêm uma visão integral sobre todo o processo de atendimento, quais são os canais mais acessados pelos consumidores e de que maneira esse atendimento é realizado. Todo esse mapeamento é possível através do sistema fornecido pela Empresa Beta.

Em 2012 a Empresa Beta contratou um profissional autônomo no interior do estado, para atender uma demanda específica de um cliente. No ano seguinte (2013) esse profissional foi efetivado e a empresa decidiu abrir um escritório no interior para acomodar a equipe de Desenvolvimento, separada da matriz em São Paulo. Essa divisão foi estratégica, pois a empresa entende que a área destinada para a criação e desenvolvimento de novas tecnologias necessita de um espaço próprio, longe do cotidiano das operações, dedicando-se exclusivamente à inovação.

Dessa forma as equipes da Empresa Beta dividem-se entre a Matriz em São Paulo, que acomoda toda a área administrativa, recursos humanos, marketing, operações e comercial. No interior, encontram-se os times de desenvolvimento de projetos e produtos. Ao todo a empresa conta hoje com quatro sócios-diretores (incluindo os dois fundadores, um investidor e um sócia minoritária, sem participação direta nas operações), um diretor de operações e cinquenta e cinco colaboradores diretos, regidos pela CLT.

Atualmente, o propósito da Empresa Beta é propiciar as melhores experiências de atendimento e relacionamento ao consumidor final, oferecendo uma tecnologia que possibilite a integração de todos os canais, o que facilita a resolução das dúvidas, reclamações e problemas apresentados pelos clientes. Assim, o operador de atendimento cria um histórico, em um sistema *on-line*, com todo o processo do consumidor, eliminando a necessidade de se gerar um número de protocolo a cada ligação ou contato realizado.

Nas palavras do *CEO* e sócio fundador da Empresa Beta,

*“Nós tentamos trazer o máximo de facilidade do Consumidor para que este não se estresse no atendimento. Por exemplo, se estiver falando com um dos nossos clientes, que utilize nossa plataforma e caia a ligação, automaticamente eu subo na tela do operador a mensagem: “Quer ligar de volta para Maria?”, ele clica e liga de volta, sem que o cliente tenha que passar novamente pelo atendimento digital ou ter o risco de passar para outro operador e ter de contar a mesma história novamente. Trazemos o máximo de facilidade para a operação, para deixar o operador mais feliz e assim deixar o cliente feliz ao final do atendimento.”*

#### *4.1.2. Metas e objetivos de crescimento da Empresa Beta*

O sócio fundador da Empresa Beta não esconde o fato de quer fazer com que a organização cresça nos próximos anos, e a meta é manter a ascensão que vem experimentando nos últimos anos: em 2017, o crescimento da empresa foi de 20% em relação à 2016; em 2016, apresentou um crescimento de 25% em relação à 2015. Já o ano de 2015 foi considerado “fraco” em termos de resultados, apresentando um crescimento médio de 7%, uma vez que em anos anteriores a Empresa Beta cresceu cerca de 40% ao ano. Quando possuía uma estrutura menor e mais enxuta, chegou a dobrar de tamanho de um ano para outro. Hoje, a diretoria entende que a empresa possui capacidade para manter um crescimento em torno de 40% ao ano, por possuir um bom produto, espaço no mercado para crescer e capacidade de vendas.

Mesmo em um cenário de crise econômica, a Empresa Beta percebe o potencial de crescimento. De acordo com o sócio fundador, a crise não afetou profundamente os negócios da empresa. Alguns clientes foram à falência e outros pediram uma revisão e redução do contrato, para chegar ao valor mínimo cobrado pela Empresa Beta. Por outro lado, diversas empresas perceberam que manter um atendimento de excelência era o caminho para manterem-se no mercado, incrementar as vendas e gerar mais receita. Dessa forma a Empresa Beta conseguiu novos clientes em substituição aos que cancelaram o contrato, mantendo assim a taxa de crescimento ascendente.

Até 2020, a Empresa Beta pretende ser responsável por cerca de 52 milhões dos atendimentos ao cliente realizados no Brasil. Isso significa que 1 a cada 4 brasileiros possam ter uma experiência de atendimento satisfatória. Para que isso aconteça, a organização tem investido em uma plataforma de atendimento completa e no estabelecimento de estratégias para que seus clientes desenvolvam boas práticas no atendimento e, por sua vez, estabeleçam um relacionamento de excelência com seus próprios consumidores.

#### *4.1.3. Diferenciais da Empresa Beta frente à concorrência*

O mercado em que a Empresa Beta atua é bastante competitivo. Possuem uma infinidade de concorrentes, mas mantém cerca de dez empresas classificadas como concorrentes-alvo, ou seja, organizações que oferecem um nível de serviço e estrutura semelhantes e que disputam os mesmos clientes. Ao analisar esses concorrentes, a Empresa Beta estabeleceu alguns diferenciais para oferecer uma experiência única aos clientes, e que são difíceis de serem imitados pela concorrência.

De acordo com o Diretor de Operações, ao ingressar em um novo projeto, a equipe da Empresa Beta se envolve e realiza praticamente 100% do trabalho sem precisar do envolvimento direto do cliente. Agindo dessa forma, a Empresa Beta libera o cliente para atividades que são relevantes para o negócio dele, pois compreende que raramente esse cliente terá uma equipe disponível para desenvolver o projeto em conjunto. Com isso, garante que toda a formatação do serviço será realizada por pessoas focadas em garantir uma entrega de excelência. Outro diferencial da Empresa Beta é o sistema de suporte ao cliente. Atualmente consegue responder às dúvidas dos clientes por e-mail em menos de uma hora, destacando-se da concorrência, que possuem uma taxa de retorno mais elevada.

Outro diferencial destacado pelo CEO da Empresa Beta é a equipe dedicada ao sucesso do cliente. Esse time de colaboradores dedica-se exclusivamente a garantir que a experiência do cliente com a plataforma desenvolvida pela Empresa Beta seja sempre positiva e atenda todas as expectativas, com estratégias de parametrização do sistema (alinhado às necessidades desse cliente) e treinamento da ferramenta. Para montar essa equipe, a Empresa Beta investiu bastante tempo para encontrar o perfil ideal do profissional para realizar esse trabalho. Ao analisar todo o histórico de clientes atendidos durante anos, foi possível criar os processos e, com isso, mapear o perfil de competências necessárias para identificar a “dor” do cliente e o que fazer para obter o sucesso junto ao mesmo.

Assim, o foco da Empresa Beta sempre será atender às necessidades do cliente, antes mesmo deste assinar o contrato. A partir do primeiro contato são levantadas informações que possibilitam a área comercial da Empresa Beta a elaborar uma proposta customizada, focada em entender e resolver os problemas desse cliente. Esse fluxo somente é possível porque existem processos estabelecidos e uma equipe que detém o conhecimento sobre o mercado de atuação da Empresa Beta.

O CEO da Empresa Beta também destacou, durante a entrevista, que outros dois pilares que diferenciam a Empresa Beta da concorrência são o preço competitivo e a inovação

constante. Hoje a organização consegue entregar um produto de qualidade e customizado, com foco 100% nas necessidades do cliente a um preço mais competitivo do que o da concorrência. Os principais concorrentes normalmente entregam menos serviços e por um valor mais caro que o da Empresa Beta. Quanto à inovação, a empresa percebeu que os clientes buscam por novidades constantemente, por isso mantém uma equipe dedicada a encontrar novas soluções e a resolver os problemas com criatividade.

Por fim, pode-se destacar também o investimento que a empresa realiza ao participar de eventos e premiações na área de tecnologia, processos e práticas de gestão de pessoas. São importantes ferramentas de marketing, que a Empresa Beta utiliza para demonstrar seus diferenciais frente à concorrência. Em 2017 foi finalista ao menos em três prêmios da área de atendimento ao cliente e entrou para o ranking das “Melhores Empresas para se Trabalhar – Pequeno Porte do Estado de São Paulo”, do GPTW (*Great Place to Work*) (GPTW, 2017). Outra conquista importante foi ser aceita e integrar o rol de empreendimentos da *Endeavor*, organização sem fins lucrativos que visa apoiar o desenvolvimento de empreendedores e negócios de alto impacto. (ENDEAVOR, 2018).

#### **4.2. Políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta**

Até o ano de 2016 os sócios-fundadores da Empresa Beta não haviam se preocupado com a gestão de pessoas da organização. Para eles, o fato da empresa ser muito pequena até então não condizia com a necessidade de se criar uma estrutura específica para cuidar das políticas e práticas de Recursos Humanos. A empresa contava com uma colaboradora, que lidava com as questões burocráticas da folha de pagamento, processos de admissão e demissão e administração dos benefícios.

A área de Recursos Humanos da Empresa Beta começou a ser estruturada quando os dois fundadores foram provocados por membros do Conselho Administrativo, que entendiam que novos investimentos em contratação de pessoas só fariam sentido se a empresa começasse a criar processos para organizar a gestão das pessoas, de forma que, além de atrair os melhores profissionais da área de tecnologia da informação, fosse também capaz de reter esses talentos e proporcionar um ambiente de trabalho desafiador. Naquele momento em particular a diretoria estava avaliando passar por uma rodada de investimentos para acelerar o crescimento da empresa e contratar cerca de cem pessoas. Os conselheiros questionaram a capacidade da organização em recrutar essa quantidade de colaboradores dentro do perfil necessário para



suportar o crescimento esperado com o aporte do investimento. Ao serem provocados, os sócios entenderam que primeiro teriam que estruturar os processos de Recursos Humanos, para que então a empresa pudesse crescer na medida estimada.

A partir daquele momento, as ações que eram realizadas pela área de Marketing (endomarketing, comunicação interna e ações de reconhecimento) foram aperfeiçoadas e incorporadas a então recém-criada área de Gente e Gestão e colocadas sob a responsabilidade da diretoria geral, passando a ser uma atribuição do nível estratégico da empresa, assim como a gestão da equipe de Recursos Humanos. Nessa nova configuração, o primeiro processo a ser estruturado e formalizado em forma de política foi o de Recrutamento e Seleção, que engloba também a integração e a admissão dos novos colaboradores. Ao mesmo tempo, as práticas de Envolvimento foram fortalecidas com ações que visam o estabelecimento da cultura organizacional da Empresa Beta, enquanto que as demais políticas e práticas de Recursos Humanos têm sido revistas e aperfeiçoadas conforme as necessidades do negócio.

Atualmente a Empresa Beta conta com cinquenta e oito colaboradores, que se dividem entre a matriz em São Paulo e uma filial em A filial, no interior do estado de São Paulo. As pessoas estão distribuídas em diferentes áreas de atuação ao longo da estrutura organizacional: tecnologia da informação, administrativo, marketing, comercial, projetos, customer success e suporte. Cada uma dessas áreas possui atribuições específicas que contribuem para que a empresa alcance os resultados esperados.

Especificamente, a área de Recursos Humanos da Empresa Beta conta atualmente com três colaboradores: duas analistas e um estagiário. As atividades realizadas pelos profissionais estão distribuídas da seguinte maneira:

Analista 1: é a colaboradora mais antiga da equipe. É responsável pelas políticas de Gestão de Recursos Humanos (relacionamento com sindicatos, políticas e processos organizacionais), admissão de pessoal, demissão, compensação (pagamento de salários e benefícios, controle de presença, elaboração da folha de pagamento, cálculo e pagamento de tributos), além de apurar e analisar dados referente às pessoas que atuam na organização;

Analista 2 e Estagiário: atuam nos processos de Recrutamento e Seleção, Integração de novos colaboradores, *Employer Branding*, Diagnóstico de Clima, Estratégias de comunicação interna, treinamento e desenvolvimento, alinhamento cultural, ações de felicidade e engajamento.

A Empresa Beta optou pela adoção da utilização de competências e valores organizacionais para balizar as decisões sobre pessoas na organização, tais como ações de treinamento e desenvolvimento, pagamento de bonificações, concessão de bolsas de estudos,

evolução no cargo e promoção. O mapeamento das competências e valores essenciais para a organização foi elaborado durante um evento de imersão cultural realizado no primeiro semestre de 2017, dando origem ao Guia de Cultura “Empresa Beta”. Ao engajar os colaboradores na participação dessa imersão, a diretoria validou aquilo que considera essencial para o sucesso dos negócios da empresa Beta. Os valores e as competências podem ser analisados em detalhes no Quadro 5:

**Quadro 5** - Valores e competências – o “Jeito de Ser” da Empresa Beta

<b>“Jeito de Ser” da Empresa Beta</b>	<b>Definição</b>	<b>Valores e Competências associados</b>
Ambiente Caórdico	<i>“Acreditamos que caos e ordem simultaneamente são a chave para a evolução e desenvolvimento de um pensamento inovador. É o campo em que a criatividade aflora e permite a exploração dos potenciais de tanta gente boa.”</i>	Criatividade
		Aperfeiçoamento constante
		Processos ágeis
		Desburocratização
Relacionamentos encantadores	<i>“Gostamos de causar uma sensação de outro mundo em cada relacionamento que desenvolvemos dentro ou fora da Beta. Entregar experiências, de fato, encantadoras aos nossos clientes, faz com que eles possam agir da mesma maneira com seus consumidores. Pra gente, não é só sobre atendimento, mas sobre relacionamento. E se relacionar é criar vínculos a partir da empatia.”</i>	Celebrar resultados
		Bom humor
		Educação e transformação
		Desenvolver talentos
Cabeça de dono	<i>“É preciso ter muita disciplina e responsabilidade para entregar o sonho grande da Beta. Nossa máxima é: “Todo problema é um problema meu também!” Por isso, agimos alinhados sempre com o que a empresa quer e precisa. Pensando sempre no cliente em primeiro lugar, em segundo na empresa, depois no time e, em seguida, em nossos interesses particulares.”</i>	Foco no cliente
		Senso de responsabilidade
		Senso de pertencimento
		Envolvimento com o que se faz
		Qualidade nas entregas
Processos sustentáveis		

Fonte: elaborado pela autora

A partir do entendimento de suas competências e valores essenciais aos negócios, a Empresa Beta está revisando e ampliando os processos de Recursos Humanos já existentes, e criando novas políticas e práticas com base na análise do que tem sido praticado pelo mercado em geral (*benchmarking* das melhores práticas, participação em eventos das “Melhores empresas para se trabalhar”, pesquisas com profissionais de Recursos Humanos do mercado, etc.), visando o desenvolvimento de equipes com características que as destaquem da concorrência, fazendo com que a Empresa Beta torne-se uma empresa “dos sonhos” para os profissionais que atuam em organizações semelhantes.

Para fins de análise e organização das informações, as políticas e práticas de recursos humanos da Empresa Beta foram distribuídos nas seis categorias sugeridas por Demo *et.al* (2014): Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação,

Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas.

O Quadro 6 dedica-se à descrição resumida de cada uma dessas práticas adotadas pela Empresa Beta, com base nas informações fornecidas pela equipe de Recursos Humanos.

**Quadro 6 - Processos e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta**

<b>Processo/Prática</b>	<b>Principais Ações</b>	<b>Existe política formalizada?</b>	<b>As práticas são de conhecimento geral?</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	A Empresa Beta utiliza os serviços de uma consultoria para acessar currículos de profissionais alinhados aos seus valores, e faz a busca ativa no sistema da rede social <i>LinkedIn</i> . Realiza ações de marca empregadora junto a universidades, movimentos relacionados à juventude e campanhas em redes sociais. Os gestores das áreas participam ativamente da triagem dos currículos, assim como das entrevistas. Os profissionais recrutados passam por entrevistas com área de Gente e Gestão, com o CEO e uma coletiva com todos os gestores da empresa.	Sim	Sim
<b>Envolvimento</b>	O bom senso é o que rege as ações de Envolvimento na empresa Beta. A empresa acredita que todos são responsáveis pela fluidez da comunicação e pelos relacionamentos. Possui ações de desconpressão ( <i>Happy Hour</i> , dia da pizza), Imersão Cultural (ação semestral para reforçar os valores organizacionais) e estímulo à participação nas decisões. Toda segunda-feira pela manhã o CEO conduz uma reunião geral, com a participação de todos os colaboradores, para tratar de assuntos relevantes à organização. A pauta dessas reuniões é definida ao longo da semana e os temas são sugeridos pelos colaboradores, que têm a oportunidade de compartilhar informações e resultados.	Sim	Sim
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	A organização está implementando o programa GPS ( <i>Great People Standard</i> ) que consiste em alinhar uma teia de ações da empresa: cálculo de PLR, Feedback 360°, Mapeamento de Competências e PDI (plano de desenvolvimento individual). O foco inicial desse programa é o desenvolvimento das lideranças, pois a organização entende que ao sensibilizar esse grupo, as ações de gestão de pessoas serão mais efetivas ao longo dos demais níveis hierárquicos. Em 2018 a Empresa Beta prevê a contratação de consultorias para apoiar a equipe de Gente e Gestão em processos de Coaching e treinamento de liderança.	A política encontra-se em construção	Em partes.
<b>Condições de trabalho</b>	A empresa Beta possui algumas ações que visam o estabelecimento de um bom ambiente de trabalho	Sim	Sim

	e adotou práticas informais, como horário de trabalho flexível e a possibilidade de realizar home office quando necessário. Oferece os benefícios básicos do mercado (assistência médica, odontológica e vale-refeição). Na unidade de A filial os colaboradores podem desfrutar das facilidades da casa onde a empresa está instalada, assim como um horário de intervalo para almoço estendido (1h30). Para 2018, a expectativa é o convênio com academia de ginástica para incentivar a prática de exercícios físicos.		
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	A avaliação de desempenho faz parte do programa GPS, e é realizada a partir do Feedback 360° (auto avaliação, líderes e pares), e análise comparativa entre desempenho e mapeamento de competências. É realizada a cada quatro meses e é avaliada a aderência do colaborador aos pilares da cultura organizacional da Empresa Beta (valores e competências). Além de viabilizar o PDI, a avaliação de desempenho também subsidia as decisões sobre promoções e aumentos salariais.	Sim	Sim
<b>Remuneração e Recompensas</b>	A folha de pagamento e todos os demais cálculos são realizados internamente. Os salários são pagos no dia 25 de cada mês, e o PLR é apurado a cada três meses, e pago semestralmente, com base nos resultados do Programa GPS. Não existe plano de carreira definido, e os critérios para promoção e aumentos salariais não seguem uma política e são analisados individualmente, embora a avaliação de desempenho possa balizar as decisões da diretoria. O PLR possui política própria, formalizada em forma de acordo junto ao Sindicato da categoria, conforme prevê a Lei 10.101/2000.	Em partes sim (PLR e Comissão para Vendas)	Sim

Fonte: elaborado pela autora

A partir da compilação das informações obtidas durante a entrevista com a equipe de Recursos Humanos e análise do material compartilhado pelos profissionais, pode-se inferir que o modelo de implantação da área de Recursos Humanos adotado pela Empresa Beta possui as características identificadas por Tanure; Evans; Cançado (2010) das fases de execução e construção da gestão de recursos humanos, ou seja, busca alinhar as políticas e práticas aos objetivos da organização (MAXIMIANO, 2014; TONELLI, 2004), mas ainda realiza atividades que estão desconectadas entre si.

#### 4.2.1. Políticas e práticas de Recrutamento e Seleção da Empresa Beta

O processo de Recrutamento e Seleção foi o primeiro a ser devidamente estruturado pela Empresa Beta, mesmo antes de ter uma área de Recursos Humanos estruturada. Foi a partir de

uma demanda identificada pelo conselho administrativo que o CEO e fundador da empresa tomou a decisão de definir políticas para atrair e selecionar os melhores talentos para a organização.

A Empresa Beta parte da premissa que todos na organização possuem a responsabilidade de atrair e trazer profissionais qualificados para fazer parte do quadro de talentos. Isso significa que, para além das técnicas de R&S utilizadas nos processos seletivos, a empresa deve manter um ambiente que faça com que as pessoas sintam vontade de trabalhar ali. Com isso, utiliza estratégias de *Employer Branding (EB)* ou marca empregadora para se destacar como um bom lugar para se trabalhar. Essas ações são desenvolvidas junto a universidades, campanhas em redes sociais, rankings e premiações da mídia especializada (Melhores Empresas para se trabalhar), movimentos ligados à juventude, etc. Assim, a Empresa Beta visa atrair, principalmente, pessoas que estejam alinhadas aos valores e competências definidos em seu Guia de Cultura, documento que orienta o propósito da organização, o “jeito de ser” da Empresa Beta e concentra as principais políticas da organização.

Para encontrar esses talentos, a Empresa Beta contratou os serviços de uma consultoria especializada na atração e seleção de jovens profissionais, que disponibiliza um sistema em que os candidatos podem direcionar o currículo para as empresas às quais possuem uma maior adequação cultural e de valores. Todo esse serviço é realizado *on-line*, na plataforma da consultoria. A Empresa Beta, por sua vez, tem acesso ao banco de currículos e pode, a partir daí selecionar os profissionais mais adequados às vagas em aberto. Outro método de recrutamento utilizado é o sistema de busca ativa do *LinkedIn*, no qual por meio de palavras-chave, as analistas localizam pessoas com os perfis e experiências solicitados para as posições disponíveis na organização.

No que se refere a seleção desses candidatos, há envolvimento em todos os níveis da organização, desde as analistas da área de Gente e Gestão, até o CEO da Empresa Beta. O gestor imediato da vaga responsabiliza-se, junto com a área de Recursos Humanos, a triar os currículos com mais aderência à vaga em aberto. Após a triagem, os candidatos passam pela primeira entrevista com o gestor da vaga e uma das analistas de recursos humanos. Posteriormente, conforme os candidatos avançam no processo, são entrevistados pelo CEO e, por fim, participam de um painel de seleção com todos os demais gestores da empresa.

Após essa última fase o candidato selecionado é comunicado da aprovação, dá-se início aos processos burocráticos da admissão (registro em carteira, no sistema da empresa, elaboração e assinatura do contrato de trabalho, emissão do crachá, compra dos benefícios, etc.) e por fim o novo colaborador participa das atividades de integração e boas-vindas da empresa.

Em todas as fases da seleção são analisados os requisitos técnicos e a experiência para a função, mas os gestores consideram majoritariamente as competências comportamentais, elencadas no guia de cultura, para avaliar quais candidatos possuem o perfil que melhor se adequa ao que a empresa busca, principalmente no que se refere aos valores pessoais. Os colaboradores também podem candidatar-se às vagas em aberto. Atualmente não existe uma política própria para recrutamento interno, mas como os colaboradores estão em contato constante com os gestores, podem candidatar-se para as vagas, se ambas as partes entenderem que essas pessoas possuem os requisitos necessários.

Embora a diversidade seja um tema presente na empresa e uma preocupação constante, principalmente no que tange o equilíbrio entre homens e mulheres em cargos de liderança, a Empresa Beta não possui uma política específica para promover esse tema, assim como para contratar pessoas com deficiência (PcD). No entanto, a equipe de Gente e Gestão procura, através dos processos seletivos, buscar um público diverso dentre os candidatos, de modo a trazer para dentro da organização mais mulheres, negros (as) e pessoas LGBT, pois entende que, hoje, deve transmitir a imagem do que realmente é o ambiente da Empresa Beta: livre de preconceitos e de estereótipos de gênero e raça.

#### *4.2.2. Políticas e práticas de Envolvimento da Empresa Beta*

A principal ação de Envolvimento da Empresa Beta é a chamada “Imersão”, evento promovido semestralmente e que tem como principal objetivo fortalecer os valores da organização. O resultado concreto desses eventos foi a elaboração do Guia de Cultura, documento no qual estão registrados o propósito da organização, os valores e as competências que guiam a realização dos negócios na Empresa Beta, além de informações importantes para a integração dos novos colaboradores: principais políticas da empresa, benefícios, instruções para o dia-a-dia, código de vestimenta, etc.

Durante a primeira semana de trabalho, os novos colaboradores participam de um treinamento que envolve conhecer todas as áreas da empresa e entender o modelo de negócios, participar de dinâmicas de integração e apresentação para toda a empresa. Somente após esse período é que as pessoas vão de fato para a área de trabalho e começam a interagir com os processos inerentes à sua função.

Por se tratar de uma empresa que desenvolve sistemas para melhorar o relacionamento de outras organizações com os clientes, a Empresa Beta valoriza e incentiva um ambiente em

que as pessoas possam relacionar-se entre si. Para isso criou um canal de comunicação interno, que pode ser utilizado desde para fins de negócios e troca de informações técnicas, quanto para a descontração entre as equipes. O bom-senso das pessoas é que rege o que pode e o que não pode ser compartilhado nessa ferramenta, de forma que todos são corresponsáveis pela comunicação.

Bimestralmente a empresa promove um Happy-hour para integrar as equipes e celebrar os resultados da organização. Por se tratar de uma empresa bastante jovem (a idade média dos colaboradores é de 27 anos), ações dessa natureza são essenciais para manter o clima de descontração, o que acarreta, na visão dos diretores da empresa, em maior produtividade e nível de qualidade mais alto nas entregas.

Toda segunda-feira é realizada uma reunião geral da empresa, durante vinte ou trinta minutos são discutidos assuntos relevantes para os negócios. Para preparar a pauta desses encontros, a diretoria da empresa estimula todos os colaboradores a participarem com ideias e conteúdos que possam agregar valor, tais como informações sobre clientes, posicionamento sobre projetos em andamento, ações da área de Recursos Humanos, etc., desde que informem o conteúdo a ser discutido na sexta-feira que antecede a reunião.

Tanto os diretores quanto a equipe de Gente e Gestão enfatizaram que um dos aspectos mais importantes sobre a Empresa Beta é a liberdade para criar processos, desenvolver negócios e implantar novas práticas, o que contribui para um clima favorável à inovação e à criatividade, essencial em um mercado com alta competitividade e base tecnológica. A percepção geral é de que o ambiente organizacional promovido pela Empresa Beta é melhor do que o oferecido na concorrência, conforme informações já recebidas de ex-colaboradores que ainda mantém contato com os antigos colegas.

#### *4.2.3. Políticas e práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da Empresa Beta*

O programa de TD&E recebeu o nome de GPS (*great people standard*) e consiste no alinhamento de várias ações de gestão de pessoas da Empresa Beta: cálculo do PLR (participação nos lucros e resultados), Avaliação de Desempenho (*Feedback 360°*) e o Mapeamento de Competências (realizado durante a “Imersão”). Todas essas iniciativas têm como propósito alavancar o desenvolvimento das competências dos profissionais da Empresa Beta, fomentar a prática do feedback entre líderes e liderados e propiciar um plano de

desenvolvimento individual. Dessa forma, a empresa visa manter uma equipe sempre conectada com práticas de aprendizagem alinhadas ao mercado e aquisição de conhecimentos inerentes ao negócio.

O Mapeamento de Competências permite a transparência do que cada cargo exige em termos de competências, e o que as pessoas precisam se desenvolver ou aprimorar para ocupar cada posição. As funções são associadas a competências técnicas e comportamentais específicas, que devem ser avaliadas pelos líderes durante a realização do *Feedback 360°*, como é conhecida a avaliação de desempenho da Empresa Beta. De acordo com a análise do gestor, atribui-se um índice de desenvolvimento de competências que o colaborador deverá cumprir durante um período pré-estabelecido (que pode ser um trimestre ou semestre, de acordo com a complexidade). Ou seja, a partir da avaliação, o líder indica o quanto seu liderado precisará evoluir e em conjunto, montam o PDI (plano de desenvolvimento individual).

Para a realização do PDI, a Empresa Beta disponibiliza uma verba, dividida em cotas, que varia conforme o desempenho avaliado pelo líder e a ação que será tomada em relação a cada pessoa. Essa verba pode ser convertida em seminários, palestras, congressos ou até mesmo cursos de graduação e pós-graduação. Assim, o colaborador pode receber uma cota “bronze”, que garante um valor “x” (a empresa não disponibilizou valores) a ser revertido em treinamentos visando o desenvolvimento do colaborador com foco apenas em retenção; a cota “prata” disponibiliza uma cota com um valor disponível mais alto e assim sucessivamente, até atingir o “nível diamante”, direcionado para o desenvolvimento dos líderes, através de processo de *Coaching*.

Todo o processo de TD&E é bastante recente na Empresa Beta, e ainda encontra a resistência de alguns dos colaboradores mais antigos e de parte da liderança, por envolver a prática do feedback para subsidiar o PDI. Com isso, o foco principal da política de TD&E tem sido desenvolver e preparar as lideranças para que a política seja implementada em sua totalidade e, principalmente, para que a empresa obtenha os resultados esperados com essas práticas – desenvolver e manter os melhores talentos na área de tecnologia e relacionamentos. Assim a área de Gente e Gestão está incumbida de desenvolver um plano de desenvolvimento para líderes em parceria com consultores externos.



#### *4.2.4. Políticas e práticas de Condições de Trabalho da Empresa Beta*

Por se tratar de uma empresa de serviços de pequeno porte, e não oferecer riscos acentuados de acidentes de trabalho, a Empresa Beta não possui uma política específica para tratar de aspectos relacionados à Saúde e Segurança dos colaboradores no ambiente de trabalho. Porém, segue os dispositivos legais determinados pelas Normas Regulamentadoras nº 7 e 9 (NR 7 e NR 9), expressas pela Portaria 3.214/78 (OLIVEIRA, 2014), que determinam a obrigatoriedade do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o PPRA (Programa de Prevenção a Riscos Ambientais).

Para a realização dos dois programas, contam com os serviços de uma empresa especializada em serviços de medicina, saúde e segurança do trabalho, que avaliam as condições ambientais do escritório (riscos de acidentes, luz, ruídos, etc.) e realizam os exames médicos obrigatórios (admissionais, demissionais, periódicos, retorno ao trabalho, etc.). No entanto, a Analista responsável pelos processos de Administração de Pessoal e Benefícios declarou que em breve pretende lançar um programa de promoção à saúde no ambiente de trabalho em parceria com a empresa que já realiza o PCMSO. A Empresa Beta não atende aos pré-requisitos que tornam a CIPA (Comissão Interna de Prevenção a Acidentes) obrigatória (número de colaboradores e grau de risco da atividade), mas possui uma brigada de incêndio interna treinada, a fim de atender aos requisitos estabelecidos pela NR 23 (Proteção contra incêndios).

Quanto aos benefícios, a Empresa Beta oferece Assistência Médica (custo de 100% da empresa) com a possibilidade de inclusão de dependentes (nesse caso, o custo é assumido pelo colaborador) em um plano básico; caso o colaborador opte por um plano superior, a diferença do valor é cobrada em folha de pagamento. O pacote de benefícios contempla ainda convênio farmácia com desconto em folha de pagamento, vale-transporte, vale-refeição e assistência odontológica (100% do custo assumido pelo colaborador). A empresa ainda não possui um convênio com academias de ginástica, benefício que vem sendo pleiteado pelos colaboradores e que está sendo analisado pela área de Gente e Gestão para implantação nos próximos meses.

As regras quanto a concessão dos benefícios, datas em que estão disponíveis (vale-refeição e vale-transporte) bem como o procedimento para inclusão/exclusão de assistência médica e odontológica estão contempladas no Guia de Cultura da organização, formalizando desta maneira parte das políticas relativas às Condições de Trabalho da Empresa Beta.

#### 4.2.5. *Políticas e práticas de Avaliação de Desempenho e Competências da Empresa Beta*

Assim como a política de TD&E, a Avaliação de Desempenho também faz parte do programa GPS (*great people standard*) e consiste na avaliação dos colaboradores pelos líderes e a prática de feedback para mensurar o desempenho e ao alinhamento dos colaboradores às competências essenciais do negócio.

O Feedback 360° envolve a auto avaliação do colaborador (ele próprio se avalia e analisa os gaps de competências que pode afetar seu desempenho no trabalho), dos pares e, principalmente, dos líderes da organização. Para que esse processo ocorra com assertividade, os líderes estão sendo preparados para que possam aplicar o feedback de maneira efetiva, com foco na melhoria do desempenho dos colaboradores e contribuir para o fortalecimento das competências que relevantes ao negócio (inovação e criatividade, relacionamentos, qualidade, etc.). Todos esses aspectos precisam ser avaliados pelos líderes, pois é a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho que serão construídos os planos de desenvolvimento individual (PDI).

Os *feedbacks* são realizados a cada trimestre e o líder indica ao colaborador o que foi avaliado no período anterior, o quanto essa pessoa avançou na aquisição e/ou fortalecimento das competências e traça um novo plano para os próximos três meses (ou tempo superior, caso necessário) com a anuência do colaborador. Esse plano de desenvolvimento é convertido em uma porcentagem, indicando a cota que terá direito para em termos de treinamentos, bolsa de estudos, seminários, palestras. Ou seja, ação de TD&E será proporcional ao quanto o colaborador precisará se desenvolver em determinada competência.

#### 4.2.6. *Políticas e práticas de Remuneração e Recompensas da Empresa Beta*

Em relação à remuneração fixa, a Empresa Beta não possui uma política específica para determinar os salários dos colaboradores. Existe uma percepção por parte das equipes de Recursos Humanos que um dos principais motivos para as pessoas pedirem demissão é salarial (propostas mais atraentes feitas pela concorrência), mas ao mesmo tempo essa não é uma preocupação real da Empresa Beta, pois tanto os diretores quanto a área de Gente e Gestão alegam que o clima organizacional proporcionado pela empresa, assim como os benefícios oferecidos, compensa um possível déficit salarial. Mesmo assim, pretendem ao longo do ano

de 2018 desenvolver uma pesquisa salarial junto a outras empresas de tecnologia para avaliar se os salários pagos estão acima, na média ou abaixo do que é praticado pelo mercado atualmente.

A Empresa Beta também não oferece um plano de carreira estruturado, devido ao pequeno porte da organização. A diretoria entende que é mais eficaz manter uma estrutura voltada ao desenvolvimento dos colaboradores do que criar uma estrutura verticalizada e hierarquizada para acomodar vários níveis de cargos e salários, mantendo um sistema mais horizontal.

No que se refere às promoções realizadas na Empresa Beta, não existem critérios claros, embora os resultados das avaliações de desempenho sirvam de parâmetros para a diretoria decidir o merecimento para a ascensão a cargos mais altos na estrutura. No entanto, a empresa cuida para que haja equiparação salarial, cuidando para que pessoas responsáveis pelos mesmos processos, com o mesmo nível de qualidade na entrega do trabalho e com o mesmo nível de responsabilidade e complexidade recebem uma remuneração equivalente, nos termos do Art. 461 da Consolidação da Leis do Trabalho (CLT).

A remuneração variável é garantida a todos os colaboradores, inclusive estagiários e executivos, na forma da PLR, conforme o estabelecido na Lei 10.101/2000, mediante acordo estabelecido com o sindicato da categoria. A PLR é paga semestralmente, mas os resultados são apurados mês a mês e compartilhadas com as equipes a cada três meses. O pagamento da PLR está vinculado às metas individuais e das equipes, além de parte dos resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho. Cada equipe tem uma meta específica, relacionada a algum aspecto relevante do negócio da Empresa Beta, e são definidas pelos gestores. A partir daí essas metas são distribuídas no nível individual, ou seja, o quanto cada colaborador contribuirá para que toda a equipe consiga cumprir com os objetivos esperados, conforme a política definida. Atualmente essas duas métricas são as que definem o percentual a ser pago a título de PLR e não existe uma meta global para toda a organização (por exemplo, meta de faturamento anual).

### **4.3. Percepções do sócio fundador e CEO acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta**

A visão que o sócio fundador e CEO da Empresa Beta tem a respeito dos processos de Recursos Humanos que estão sendo estruturados na organização está ancorada nas necessidades que ele e os sócios perceberam nos últimos dois anos para contratar e reter pessoas competentes

e alinhadas às expectativas do negócio. Quando perceberam a incapacidade da Empresa Beta em manter os talentos, entenderam que a saída era estruturar processos de Recursos Humanos e unificar as práticas já existentes na organização, até então sob responsabilidade da área de marketing, às novas políticas que foram criadas.

*“A pessoa que começava aqui não tinha computador, não tinha acesso a nossa rede, não tinha e-mail, o que fazer, se ia receber salário ou qualquer outro tipo de informação. Devido a isso chegamos a perder gente boa, porque entraram aqui completamente perdidos e em pouco tempo pensava que estava tão bagunçado que para ele não dava. (A., CEO e sócio fundador da Empresa Beta)”*

O investimento nos processos de Recursos Humanos trouxe resultados mais rápidos do que os esperados pela diretoria da Empresa Beta, já que hoje percebe que a área está estruturada, estão conseguindo recrutar as pessoas certas para a organização, além de garantir o desenvolvimento dos colaboradores mais antigos, que hoje demonstram mais satisfação com o trabalho e com a empresa.

*“Retemos muito bem as pessoas e acho que quem aqui está é tão feliz em trabalhar aqui. Lógico que tem um ou outro ponto que precisamos melhorar, mas conseguimos trazer essa alegria e felicidade para quem trabalha aqui dentro. (A. sócio fundador da empresa Beta)”*

Atualmente a equipe de Recursos Humanos age como uma incubadora de novas ideias, o que é incentivado pelos sócios. O CEO afirma que a organização tem uma tolerância quanto aos erros cometidos, principalmente por causa do pequeno porte. Ele entende que podem arriscar e fazer testes com os processos para entender se são adequados ou não a cultura da Empresa Beta. Essa agilidade permite a implantação de políticas que as grandes empresas até hoje não conseguiram. Processos que não dão certo são logo descartados para que possam testar outros, e assim sucessivamente.

Relacionar as políticas e práticas de Recursos Humanos com as metas da organização é fundamental para que a Empresa Beta consiga alcançar os objetivos traçados pela diretoria. Para isso a empresa tem investido constantemente no aprimoramento da prática de feedback por parte dos líderes, pois é a partir da comunicação constante do que a empresa espera dos colaboradores, que pretende construir uma equipe capaz de responder rapidamente aos desafios impostos pelo mercado. Ou seja, para o fundador da Empresa Beta um dos pilares de uma gestão de pessoas eficiente é manter as pessoas informadas do que acontece dentro da organização,

quais são as metas da empresa, onde pretendem chegar em um determinado período, e qual é a responsabilidade dos colaboradores nesse processo.

*“Só vamos conseguir atingir pessoas boas, e principalmente gente, se elas forem constantemente alimentadas com um feedback, para que entendam para onde é vamos, que fazem parte desta meta. E por isso, elas são aqui bem colocadas e essas pessoas estão trabalhando para isso. Precisam entender exatamente qual a participação delas dentro dessas metas e como elas podem contribuir. Devem pensar: “para que consigamos atingir aquilo lá, o que devo fazer?” (...) Só consegue fazer isso hoje com feedback e comunicação. Tentamos melhorar o feedback baseando o mesmo em dois pilares. O primeiro é comportamental. Como pode melhorar o comportamento? E o segundo é um pouco mais baseado em produtividade. Hoje quase todo mundo aqui tem metas, conseguimos dar um feedback mais estruturado para alinhar quais os próximos passos e assim atingir nossas grandes metas. (A. sócio fundador da empresa Beta)”*

Quando questionado sobre as diferenças e semelhanças das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta em relação à concorrência, o CEO afirma que não conhece profundamente o que os competidores estão praticando, mas pelo fato de ter alguns ex-colaboradores trabalhando nessas empresas, sabe que a Empresa Beta se destaca pela liberdade que é concedida às pessoas para trabalharem em projetos que julgam interessantes, desde que alinhados às metas organizacionais. Além disso existe a proximidade das pessoas com a diretoria, que estão sempre disponíveis para as pessoas. Esse clima é fundamental para fidelizar os colaboradores, principalmente os mais jovens, que prezam por um ambiente de trabalho mais livre, em que possam testar novas ideias sem medo de julgamentos ou de cometer erros. Existe tolerância ao erro e isso faz parte da cultura da Empresa Beta.

Para o CEO da empresa Beta, a tolerância ao erro significa que as pessoas podem testar ideias diferentes e arriscar a fazer o novo, tomar decisões que não foram testadas anteriormente por outros. Em uma empresa de tecnologia, que preza pela inovação constante para entregar processos diferenciados aos clientes (e com isso se destacar da concorrência), esse é um fator fundamental para manter-se competitivo. Em relação às pessoas, por sua vez, esse traço da cultura organizacional da Empresa Beta propicia a retenção de colaboradores talentosos e da geração mais jovem, que preza a liberdade de ação dentro das organizações.

*“Estamos bem antenados com esse time, com essa geração nova. Contratamos com base em nossos valores que são valores compartilhados com as pessoas, falamos de respeito e de integridade. Nosso propósito é um propósito muito bem divulgado e acredito que todo mundo sofre na pele a consequência de um mau atendimento, e quando de repente, os competidores estão mais preocupados em nuvem de ferramentas, espalhar essa ferramenta e fazer com que ela seja conhecida no mundo inteiro, nós pelo contrário estamos muito mais preocupados em melhorar o atendimento ao cliente e a nossa ferramenta é uma consequência disso, o que se torna*

*muito mais atrativo do que eu chamar alguém para vender ferramenta. (A. sócio fundador da empresa Beta) ”.*

O desenvolvimento das lideranças é outro aspecto que tem sido valorizado pela Empresa Beta. O CEO afirma que nem sempre trouxeram pessoas prontas do mercado, e cita o exemplo do diretor de operações, um jovem de apenas vinte e cinco anos, mas que já trouxe uma série de inovações para a organização – inclusive apoiar a área de Recursos Humanos no desenho dos processos de gestão de pessoas. Ao criar esse ambiente de liberdade e responsabilidade, sabe que está propiciando a oportunidade de crescimento profissional de jovens talentos que, em outras organizações, levariam muito mais tempo para serem reconhecidos.

*“O caso do G., ele tem 24 anos, quase 25, e entrou aqui com 22 anos para ser diretor. Ele não tinha experiência na área, mas experiência em outras coisas e nós demos esse desafio a ele. O G. tinha liberdade, responsabilidade e a boa vontade de fazer as coisas acontecerem. (...) O X., de marketing é um cara que sempre foi muito bom no operacional e o trouxemos como uma aposta para formar um time, ele nunca tinha feito antes e conseguiu formar. Com toda a capacidade e liberdade, errando muito, acertando muito também. Foi um cara que surgiu como operacional e hoje lidera cinco pessoas. (A. sócio fundador da empresa Beta) ”*

Embora a estruturação da área de Recursos Humanos e a implantação de políticas e práticas tenha trazido vantagens para a organização – aproximação das lideranças dos times, aplicação de feedbacks, processos bem definidos para a contratação de talentos, etc. – o principal desafio apontado pelo CEO com as mudanças implementadas é “mudar a cabeça das pessoas”, ou seja, convencer os colaboradores que essa nova configuração da gestão de pessoas na Empresa Beta traz ganhos e benefícios para todos. Para os colaboradores mais antigos, o desafio é explicar para que servem as mudanças e qual o lado positivo de todo esse processo. Existem pessoas que não se adaptaram a essa nova realidade e resolveram sair da empresa. O fundador entende que esse é um movimento natural, e somente as pessoas que realmente se alinham aos valores prezados pela organização vão permanecer na Empresa Beta. Com isso, abre-se a possibilidade de atrair novos talentos, já alinhados à nova realidade organizacional.

#### **4.4. Os profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta**

A equipe de Recursos Humanos da Empresa Beta é composta por três profissionais – duas analistas e um estagiário – que são responsáveis por todos os processos relacionados à gestão de pessoas da organização. Hoje a área não possui uma diretoria específica e reportam-

se diretamente ao CEO da organização. Possuem autonomia em suas atividades e possuem liberdade para propor novos processos, desde que estejam embasados nos valores e alinhados aos objetivos organizacionais.

A Analista 1 é a colaboradora mais antiga da equipe e trabalha na Empresa Beta há três anos. Foi contratada para cuidar de toda as atividades relacionadas à administração de pessoal – cálculo de folha de pagamento, recolhimento de tributos, controle de benefícios, processos de admissão e demissão. Na época em que foi admitida as políticas e práticas de Recursos Humanos ainda não estavam formalizadas, e tem participado ativamente desse processo.

Iniciou a sua trajetória profissional em um escritório de contabilidade, no qual rapidamente tornou-se responsável pela elaboração da folha de pagamento dos clientes da empresa. Foi um período de muita aprendizagem, pois até então não havia trabalhado com processos relacionados à área administrativa de uma empresa. A Analista 1 considera que essa experiência foi determinante para a sua carreira, já que até então só havia trabalhado em supermercados e lojas de shopping. Permaneceu por seis anos nessa empresa, até decidir-se ir em busca de novas oportunidades em uma empresa na qual pudesse ter novas experiências.

Foi indicada para trabalhar na Empresa Beta por um contato comum entre as duas empresas. Na época a folha de pagamento da Empresa Beta era terceirizada, mas já havia o planejamento para internalizá-la. Assim, embora tenha sido contratada a princípio para assumir uma posição na área de cobrança, logo a Analista 1 recebeu a responsabilidade de fazer a transição da folha de pagamento do prestador de serviços para a Empresa Beta e, posteriormente, de realizar toda a gestão da área de administração de pessoal.

Com o crescimento do escritório no interior do estado, surgiu a necessidade de se contratar uma estagiária para apoiar tanto a área de Marketing, para o desenvolvimento de ações de endomarketing, quanto para realizar algumas atividades administrativas, inclusive intermediar atividades de administração de pessoal entre o escritório do interior e a matriz em São Paulo. Ao longo dos meses a estagiária demonstrou interesse pelos processos de Recursos Humanos. Começou a estudar sobre Gestão de Pessoas por livre iniciativa e a propor algumas ações relacionadas com comunicação interna. Ao mesmo tempo, a diretoria da empresa já havia decidido estruturar a área de Recursos Humanos e decidiu efetivar a estagiária, que se tornou a Analista 2. Aos poucos, foi assumindo novas responsabilidades até o momento em que a empresa desvinculou as atividades de gestão de pessoas da área de Marketing, e as duas analistas se aproximaram para desenvolver processos voltados à área de Recursos Humanos.

A trajetória profissional da Analista 2 foi bastante diferente da sua colega de área. É uma profissional mais jovem e a Empresa Beta é a sua primeira experiência no mercado. Antes

de ingressar na organização, realizou trabalho voluntário durante os quatro anos de graduação em uma instituição que realiza intercâmbio de universitários ao redor do mundo. Nessa organização teve a oportunidade de vivenciar diversos processos organizacionais, desde a sua área de formação (Relações Públicas) até Marketing e Gestão de Pessoas. Identificou-se com as atividades relacionadas à comunicação interna (“*endomarketing*”) e quando surgiu a possibilidade de estagiar na Empresa Beta, entendeu que era uma oportunidade de aliar os conhecimentos adquiridos no voluntariado a formação acadêmica e desenvolver-se em uma empresa em constante crescimento.

Com a efetivação, foi transferida do escritório no interior para a Matriz em São Paulo. Em seu lugar foi contratado um novo estagiário, também estudante de Relações Públicas, que hoje realiza as mesmas funções e prestar suporte para as atividades de Recursos Humanos junto ao time de desenvolvedores da filial, complementando assim a equipe de Gente e Gestão da Empresa Beta.

Atualmente as duas profissionais estão responsáveis por processos que mudaram a maneira de se gerir pessoas na Empresa. Ambas concordam que o desafio é grande, principalmente porque ainda enfrentam barreiras de parte dos colaboradores, que julgam os novos processos desnecessários ou complicados. Por outro lado, entendem que estão contribuindo para a construção de uma nova visão na Empresa Beta do que se refere à gestão de pessoas.

*“(..) então o grande desafio é primeiro convencer a liderança, porque depois é convencer o resto do pessoal. Por que se a liderança não comprar a ideia, ninguém vai comprar. E aí é uma grande mudança de mentalidade também, porque agora a gente tem novos processos, novas coisas estão surgindo, e a gente precisa também que isso seja cocriador, coconstruído, então as pessoas precisam participar disso tudo, por que é pra gente conseguir ter uma empresa que cresce, pra gente entender quais são os buracos, né os gargalos para que a gente consiga desenvolver essas pessoas e a organização.” Analista 2 – Empresa Beta*

Para a Analista 1, que está concluindo a graduação tecnológica em Recursos Humanos é uma grande oportunidade para aplicar todo o conhecimento adquirido na faculdade. Gostaria, no entanto, de ter um auxiliar para cuidar de processos mais operacionais, para que pudesse se dedicar à análise dos dados que gera mensalmente e criar ações mais assertivas com base nessas informações.

*(...) de verdade, eu preciso de uma pessoa para trabalhar comigo, por que eu não consigo desenvolver mais coisas (...), então eu acabo não tendo tempo de trazer novas*



*coisas, porque eu tenho muitas ideias, já tive, já aprendi várias coisas na faculdade também, mas está sendo bem legal, bem desafiador. Analista 1 – Empresa Beta.*

As duas profissionais concordam que estruturar os processos de Recursos Humanos da Empresa Beta tem sido um desafio interessante para a carreira de ambas. Consideram que o fator mais interessante do trabalho que realizam é o fato da organização funcionar como uma incubadora de ideias e a possibilidade de sugerir e implantar processos que possam agregar valor à área de Gente e Gestão. Para a Analista 1 essa é a melhor oportunidade profissional que já teve, em comparação com as outras empresas em que trabalhou.

#### *4.4.1. As Competências dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta*

Foi encaminhado um formulário aos três profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta (APÊNDICE III), no qual foi solicitado que indicassem o grau em que avaliam a aplicação das seis competências de Ulrich *et. al* (2013) em suas atividades à frente da área de Gente e Gestão da Empresa Beta, e quais dos papéis identificados por Gil (2016a) desempenham no cotidiano. Este instrumento de pesquisa contempla também uma terceira parte, na qual os profissionais responderam três questões abertas acerca de suas percepções quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos na Empresa Beta.

As Competências foram avaliadas de forma quantitativa. A cada uma foi atribuída uma escala likert de 1 a 5, sendo que o primeiro (1) está associado à nenhuma percepção quanto à aplicabilidade da competência no trabalho, e o último (5) significa que a competência é sempre percebida. A média obtida com as respostas dos três profissionais foi de 4,11, o que demonstra que há percepção, por parte desses profissionais, quanto a aplicabilidade dessas competências no contexto da área de Recursos Humanos da Empresa Beta.

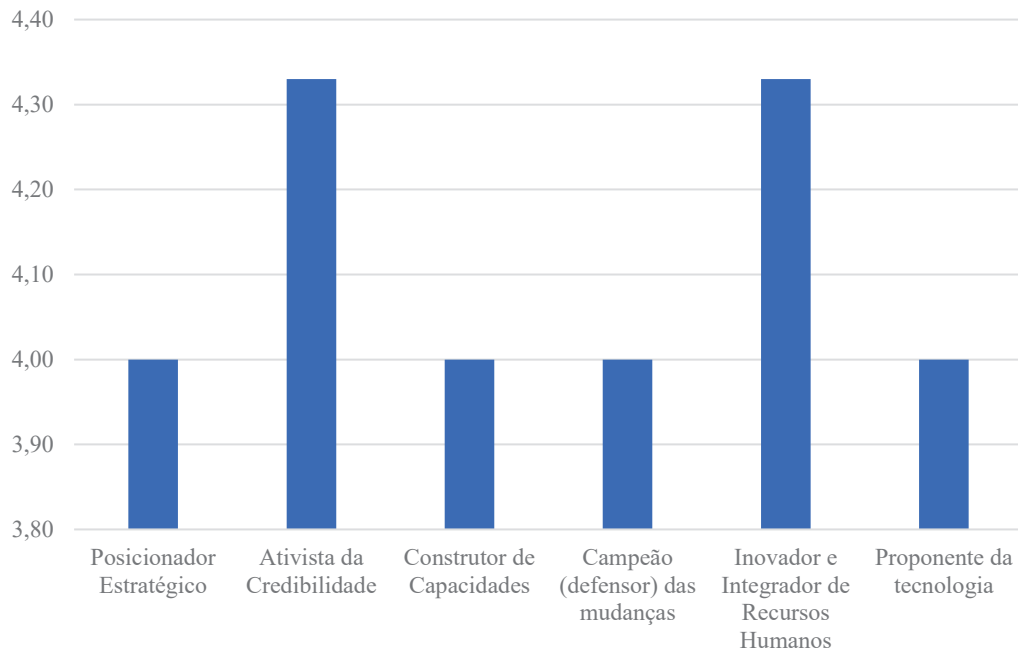
O quadro 7 analisa individualmente as notas atribuídas por cada um dos profissionais, associadas às atividades que realizam na área de Gente e Gestão da Empresa Beta:

**Quadro 7 - As Competências dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta**

Profissional	Atribuições na Empresa Beta	Competências					Proponente da tecnologia
		Posicionador estratégico	Ativista da Credibilidade	Construtor de Capacidades	Campeão (defensor) das mudanças	Inovador e Integrador de Recursos Humanos	
Analista 1	Políticas de Gestão de Pessoas; Relacionamento com sindicatos; Processos de Admissão e demissão; Compensação; Benefícios; Controle de frequência.	3	5	3	4	4	4
Analista 2	Recrutamento e Seleção; Integração de novos colaboradores; Employer Branding; Diagnóstico de clima; Estratégias de comunicação interna; TD&E; Alinhamento cultural; Ações de felicidade e engajamento.	4	4	5	4	5	5
Estagiário	Suporte nas atividades realizadas pela Analista 2. Apoio da área de Gente e Gestão na filial da Empresa Beta.	3	5	3	4	4	4

A figura 1 demonstra as médias de cada uma das competências, a partir da percepção dos profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta:

**Figura 1 - As Competências dos Profissionais de RH da Empresa Beta**



**Fonte:** elaborado pela autora

#### *4.4.2. Os papéis exercidos pelos profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta*

O quadro 8 a seguir sintetiza as percepções dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta, quanto à aplicação dos papéis dos profissionais de RH propostos por Gil (2016a):

**Quadro 8 - O papel dos profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta**

Papel	Exerce esse papel (sim/não)		Comentários dos profissionais
	Analista 1	Analista 2	
Planejador Estratégico	Não	Sim	<p>“Esse papel é co-criado, principalmente junto às lideranças e colaboradores, via team buildings, feedbacks e ações pontuais.” (Analista 2)</p> <p>“Sempre mantenho todos os funcionários, líderes e diretores informados de todas as mudanças, atualizações, etc.” (Analista 1)</p> <p>“Exerço esse papel mais em relação ao trabalho de comunicação interna, informando, sensibilizando e engajando e externamente trabalhando marca empregadora. A parte de sindicato, governo, fornecedores de benefícios é com a Analista 1.” (Analista 2).</p> <p>“Criamos estratégias de marca empregadora para atingir nossas personas. Utilizamos linkedin para busca ativa (principalmente dos desenvolvedores) e a Consultoria X para recrutamento passivo. (Analista 2)”</p> <p>“Papel de padronizar os Processos de Seleção com base nos valores da empresa com o intuito de selecionar mais estrategicamente os perfis que batem com os da organização.” (Estagiário)</p> <p>“Estou criando um plano de desenvolvimento individual e de liderança, além de entrar em contato com empresas que possam nos ajudar no desenvolvimento dessas pessoas.” (Analista 2).</p> <p>“Eu desenho toda a avaliação 360º, mas quem analisa são os próprios gestores e repassam o feedback aos demais colaboradores.” (Analista 2)</p> <p>“Mantenho sempre os líderes atualizados com as alterações que devem ser feitas referente a funções, salários que devem ser equiparados e etc.” (Analista 1)</p> <p>“Iniciamos um mapeamento das competências para cada cargo, embora ainda falte um lugar para disponibilizar essas informações. Gostaria de utilizar de maneira mais estratégica essas informações.” (Analista 2)</p> <p>“Faço isso com ações de felicidade (eventos, HH, comemorações, endomarketing, team buildings, imersão cultural, etc).” (Analista 2)</p>
	Sim	Sim	
Selecionador	Não	Sim	
Educador Corporativo	Não	Sim	
Avaliador de Desempenho	Não	Sim	
Analista de Cargos	Sim	Sim	
Motivador	Não	Sim	
Líder	Não	Sim	
Negociador	Não	Sim	
Gestor de Qualidade	Não	Sim	
Coach	Não	Não	<p>“Com as imersões culturais (para revisão, construção ou reforço da cultura da Empresa Beta), team buildings e ações de propósito. Mas a ideia é fazer com que esse papel seja feito com líderes e eles repassem isso aos times. Assim as lideranças se tornam mais gestores.” (Analista 2)</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora

#### 4.4.3. *Considerações acerca das competências e papéis dos Profissionais de Recursos Humanos da Empresa Beta*

A terceira parte do instrumento de pesquisa contempla quatro questões abertas para que os profissionais tivessem a oportunidade de expressar suas opiniões sobre os temas competências e o papel dos profissionais de Recursos Humanos na Empresa Beta.

Em relação à primeira questão - **“Em resumo, como você percebe a aplicação dessas competências no seu trabalho atual e ao longo da sua carreira até o presente momento?”**, a Analista 1 discorreu basicamente sobre os aspectos técnicos da sua atuação na Empresa Beta, destacando as análises quanto aos riscos trabalhistas existentes na organização, ações para redução de custo com a folha de pagamento e os benefícios oferecidos aos colaboradores. A Analista 2 por sua vez percebe a aplicabilidade de todas as seis competências descritas por Ulrich et. al (2013), e enfatiza o grau de liberdade que tem para desenvolvê-las em seu cotidiano na Empresa Beta. Já o estagiário, que teve a oportunidade de atuar na área de gestão de pessoas em outras organizações, percebe a facilidade em mapear, elaborar e desenvolver ações com base nos processos de comunicação interna existentes na Empresa Beta.

Quanto ao futuro na área de Recursos Humanos – **“Quais são as suas expectativas para o futuro em relação à sua carreira em Recursos Humanos?”**, a Analista 1 comenta que está animada para a conclusão da graduação (ao final do primeiro semestre de 2018) e que pretende iniciar os estudos do idioma Inglês. Sua ênfase é em sua empregabilidade, ou seja, na capacidade de se tornar uma profissional que possua as competências necessárias para atuar na área de Recursos Humanos de qualquer organização. A Analista 2 destaca, de forma mais genérica, a necessidade dessa área se “repaginar” na maioria das organizações, e necessita ter um “papel mais importante no sentido de precisar ser pioneira e ter um pé de inovação junto às metodologias em relação a processos, pessoas e cultura”. Por fim o estagiário ambiciona tornar os processos de Recursos Humanos da Empresa Beta mais estratégicos para a organização e para as pessoas, aumentando a produtividade da empresa.

A terceira questão aborda a relação entre o trabalho desenvolvido pelos profissionais de Recursos Humanos com o desenvolvimento dos negócios da Empresa Beta – **“De que maneira você percebe a contribuição do seu trabalho para o desenvolvimento dos negócios da Empresa Beta, tendo em vista a competitividade organizacional?”** A Analista 1 enfatiza a contribuição da sua experiência para propiciar a redução de custos para a organização, enquanto que a Analista 2 tem uma percepção mais ampla quanto ao seu papel visando os resultados organizacionais, e destaca a necessidade de o negócio contar com pessoas ambiciosas e que

estejam alinhadas tanto com a cultura quanto com as necessidades técnicas do negócio. O Estagiário possui uma visão bastante alinhada com a da Analista 2, e enfatiza a importância de fazer parte de uma área que foca nas pessoas e na cultura da organização.

Por fim, em resposta à última questão – **“Na sua opinião, quais são os papéis que os profissionais de Recursos Humanos devem desempenhar para que possam apoiar a empresa a manter-se competitiva em seu mercado de atuação?”** – a Analista 1 não soube responder, por ter uma atuação mais burocrática e focada em processos de Administração de Pessoal e Benefícios. A Analista 2 elencou como principais papéis recrutar e integrar as pessoas à cultura da empresa, promover o engajamento e o desenvolvimento dessas pessoas e propiciar a melhor experiência enquanto estiverem a serviço da empresa. Por fim o estagiário destacou a gestão de talentos, a comunicação interna e ações de promoção da felicidade no ambiente de trabalho.

Ao analisar a maneira como os profissionais de Recursos Humanos identificam os papéis que exercem na Empresa Beta e as competências que percebem que aplicam em seu cotidiano, entende-se que a atuação deles está ancorada no que Tanure; Evans; Cançado (2010) identificaram como a face de execução e construção, em consonância ao que foi identificado na análise das políticas e práticas de recursos humanos da Empresa Beta. De acordo com os autores, embora a área de Recursos Humanos, na maior parte das organizações pesquisadas, ainda esteja focada em atividades burocráticas, existe um anseio por parte desses profissionais em agir de forma mais estratégica, em parceria com os altos escalões da organização (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010; BUSSULAR; SCHEFFER; SAWITZKI, 2013).

#### **4.5. A visão dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta – Apresentação dos resultados**

Para caracterizar a visão dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos, foi aplicado o instrumento de pesquisa ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH) (DEMO *et.al*, 2014) à cinquenta e dois colaboradores da empresa. Decidiu-se excluir a equipe de Recursos Humanos desta pesquisa, para que não houvesse vieses nas respostas, assim como não foram incluídos os quatro sócios e o diretor de operações.

Do total, foi obtido um retorno de treze questionários devidamente preenchidos, representando 26,9% da amostra. Esse resultado foi considerado satisfatório para esse estudo,

pois de acordo com Marconi; Lakatos (2010) o índice médio de retorno na aplicação de questionários de pesquisa é de 25%.

#### 4.5.1. Perfil demográfico dos respondentes

Após a análise dos dados da pesquisa, constatou-se que 71,4% dos respondentes identificam-se com o gênero masculino; 54,5% trabalham no escritório da matriz, localizada em São Paulo – SP. No que se refere à idade dos respondentes, obteve-se a média de 26,21 anos, confirmando a informação fornecida pelo *CEO* da Empresa Beta, a respeito da juventude do quadro de colaboradores da organização.

Os demais dados sobre tempo de empresa, área de atuação e nível hierárquico podem ser analisados na Tabela 1:

**Tabela 1** - Perfil dos colaboradores respondentes da Empresa Beta

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Até 6 meses</b>	3	21,4%
<b>Entre 6 meses e 1 ano</b>	3	21,4%
<b>Entre 2 anos e 3 anos</b>	5	35,7%
<b>Entre 3 anos e 5 anos</b>	2	14,3%
<b>Entre 11 anos e 15 anos</b>	1	7,1%
<b>Área de Atuação na Empresa</b>		
<b>Projetos</b>	5	35,7%
<b>Atendimento ao cliente</b>	1	7,1%
<b>Comercial</b>	2	14,3%
<b>Marketing</b>	2	14,3%
<b>Tecnologia da Informação</b>	4	28,6%
<b>Nível Hierárquico</b>		
<b>Analista</b>	9	64,3%
<b>Auxiliar</b>	1	7,1%
<b>Estagiário</b>	1	7,1%
<b>Gerente</b>	1	7,1%
<b>Coordenador</b>	1	7,1%
<b>Especialista</b>	1	7,1%

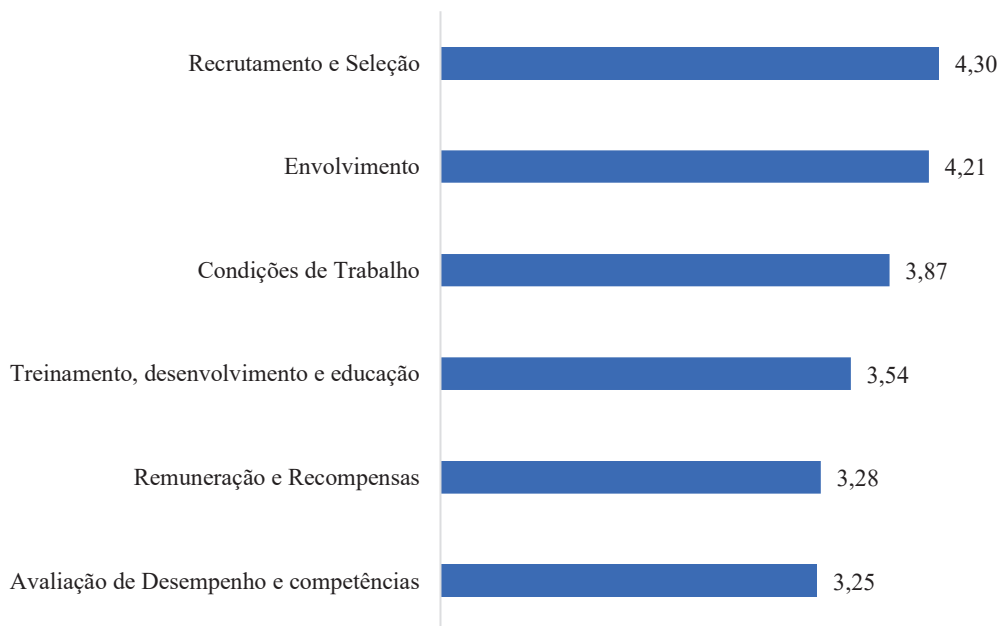
**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.5.2. Resultados da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) da Empresa Beta – Análise Quantitativa

A partir das respostas obtidas com o instrumento de pesquisa Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, foram calculadas as médias simples para cada uma das seis práticas abordadas pelo questionário - recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas. De acordo com Demo *et. al* (2014), os valores obtidos entre 1 e 2,9 significam que os colaboradores não percebem as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa; valores entre 3 e 3,9 indicam neutralidade e indiferença, enquanto que entre 4 e 5 indicam a concordância com as políticas e práticas adotadas pela organização.

Na Empresa Beta, a média geral obtida com a aplicação do instrumento foi de 3,74. Isso significa que, para os colaboradores da Empresa Beta, que responderam a esta pesquisa, o fato da empresa ter adotado tais políticas e práticas é indiferente. No entanto, é importante ressaltar que duas práticas receberam pontuação acima de 4, indicando concordância por parte dos colaboradores – Recrutamento e Seleção (4,30) e Envolvimento (4,21). Conforme a média se aproxima de 5, maior a percepção e concordância dos colaboradores com a política e prática em questão. A Figura 2 expõe as médias obtidas em cada um dos seis fatores da EPPRH:

**Figura 2** - Distribuição das médias obtidas das políticas e práticas da Empresa Beta



Fonte: elaborado pela autora



A seguir, serão expostos os resultados de cada uma das políticas e práticas de recursos humanos da Empresa Beta, acompanhados dos respectivos gráficos. Ao analisar os critérios de cada uma das políticas e práticas, pode-se também identificar as médias obtidas em cada um dos fatores, verificando dessa forma os itens que favorecem mais ou menos a concordância dos colaboradores com a prática em questão.

#### *4.5.3. Percepções sobre as Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção da Empresa Beta*

A prática de Recrutamento e Seleção foi a que obteve a maior média dentre as seis políticas e práticas analisadas pelo instrumento de pesquisa, com média 4,30. As duas questões com maiores pontuações (“*Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados*” e “*A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo*”) obtiveram a média de 4,50. Desse resultado, pode-se inferir que as práticas adotadas pela Empresa Beta para selecionar os candidatos são conhecidas e aprovadas pelos colaboradores.

Essa foi a primeira prática de gestão de pessoas a ser formalizada e que motivou a Empresa Beta a estruturar a área de Recursos Humanos, uma vez que enfrentava dificuldades para definir perfis e manter os talentos na organização. Ao analisar as médias obtidas em cada um dos fatores (Figura 3), entende-se que sob o ponto de vista dos colaboradores da Empresa Beta, a organização tem atraído pessoas competentes, o que pode caracterizar um bom uso das ferramentas de Employer Branding e da aproximação da empresa com as universidades, onde faz a divulgação das oportunidades em aberto.

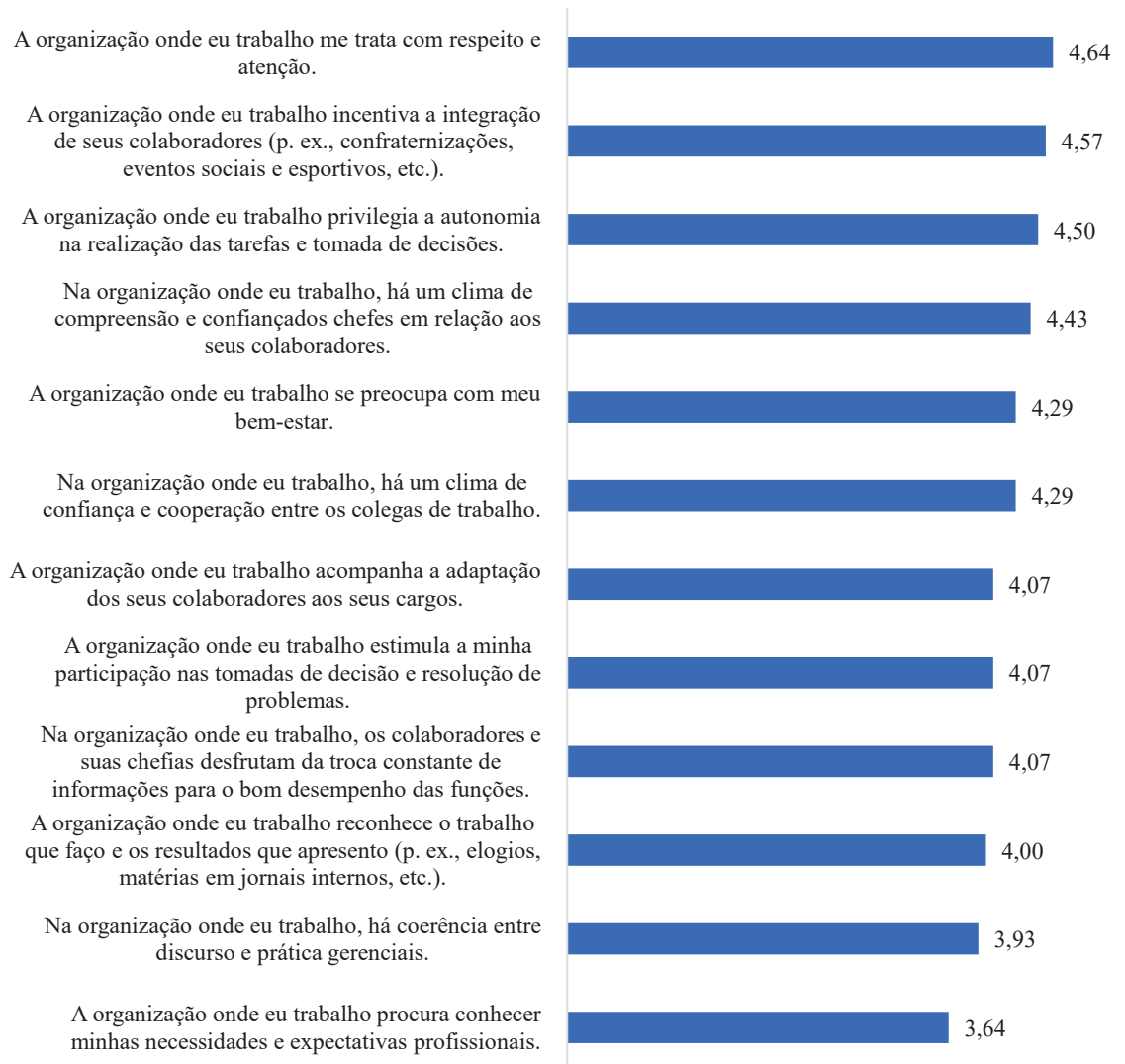
**Figura 3** - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção da Empresa Beta

**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.5.4. Percepções sobre as Políticas e Práticas de Envolvimento

A prática de Envolvimento foi a que obteve a segunda maior média dentre todas as seis contempladas no EPPRH (4,21). Esse resultado pode ser explicado pelas ações praticadas pela empresa quanto ao engajamento e ao fortalecimento dos valores e da cultura da organização. Desde o processo de seleção, a empresa busca pessoas que estejam alinhadas à cultura e valores organizacionais, a partir da análise do perfil dos candidatos e do mapeamento das competências organizacionais.

As ações de *endomarketing*, tais como confraternizações, comunicação interna e comemoração de datas comemorativas geram engajamento e fortalecem os valores organizacionais junto aos colaboradores da empresa, explicitados pelos fatores “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” e “A organização onde eu trabalho incentiva a integração dos seus colaboradores” (Figura 4), que receberam as maiores médias.

**Figura 4 -** Percepções sobre as Políticas e Práticas de Envolvimento

**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.5.5. *Percepções sobre as Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação*

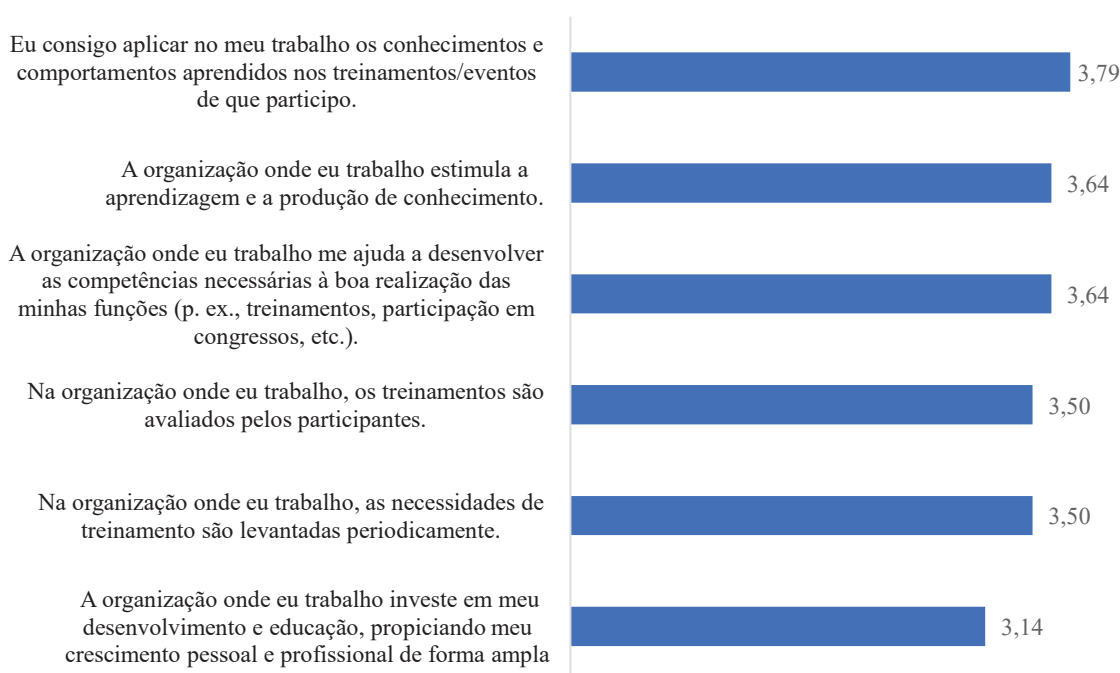
Durante a entrevista realizada com a equipe da área de Gente e Gestão da Empresa Beta, as duas analistas esclareceram que as práticas implantadas ainda eram recentes e que as novas políticas estão sendo comunicadas aos poucos aos colaboradores. Isso explica o fato da média para a prática de Treinamento, desenvolvimento e educação ter recebido média 3,54. Esse é um indicador que, para os colaboradores da Empresa Beta, o fato da organização investir em um

programa de desenvolvimento ainda não causou impacto suficiente, gerando uma percepção neutra ou indiferente.

As práticas de TD&E fazem parte de um rol de ações que incluem também a Avaliação de Desempenho e Competências, mas ainda não foi completamente implementada e divulgada entre os colaboradores, de forma que ao analisar os fatores individualmente (Figura 5), as médias demonstram a neutralidade das pessoas quanto aos investimentos da empresa em um programa de desenvolvimento. Bolsas de estudo são concedidas a alguns colaboradores, mas ainda não existe uma política clara quanto aos critérios utilizados pela diretoria para essa concessão. A expectativa é que, com a implantação e divulgação das novas políticas e práticas de TD&E e, ainda, ao colocar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) em ação, os critérios sejam mais objetivos e alinhados às expectativas das pessoas e dos negócios.

A liderança também é parte fundamental para o sucesso da implantação das práticas de TD&E, uma vez que a aplicação de feedbacks irá subsidiar o PDI. Por esse motivo, esse grupo de colaboradores tem sido envolvido nas discussões acerca das novas políticas de gestão de pessoas. O fato de poucos líderes terem respondido ao questionário (um coordenador e um gerente, representando 14,2% da amostra), pode indicar a percepção neutra nesse fator.

**Figura 5** - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da Empresa Beta

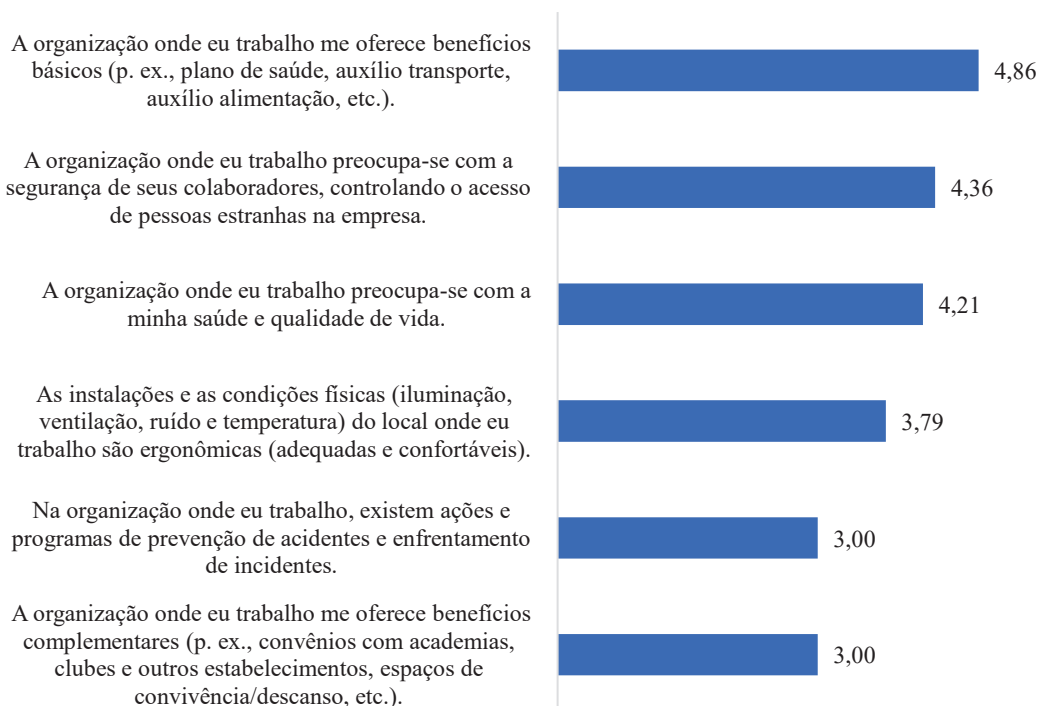


**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.5.6. *Percepções sobre as Políticas e Práticas de Condições de Trabalho*

O indicador referente aos benefícios concedidos pela Empresa Beta foi o que recebeu a maior média no fator Condições de Trabalho (Figura 6), o que indica que os colaboradores percebem de maneira positiva esse item. De fato, a organização está alinhada ao que o mercado oferece em termos de benefícios, e ainda possui alguns diferenciais, tais como assumir 100% o custo da assistência médica e não descontar o valor referente à coparticipação. Outros dois indicadores receberam média acima de 4 – “*A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa*” e “*A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida*” – demonstram também a percepção dos colaboradores quanto às condições de trabalho na Empresa Beta.

Apesar disso, as políticas e práticas de Condições de Trabalho receberam uma média geral de 3,87 indicando, mais uma vez, a neutralidade da percepção dos colaboradores. Pode-se inferir que esse resultado se refere aos dois itens com as menores médias, correspondentes à segurança no trabalho (e nesse sentido a empresa cumpre a legislação, mas não implementou nenhum programa voltado para a prevenção de acidentes) e benefícios adicionais, tais como convênio com academia de ginástica, uma reivindicação dos colaboradores, inclusive da área de recursos humanos.

**Figura 6** - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Condições de Trabalho da Empresa Beta

**Fonte:** elaborado pela autora

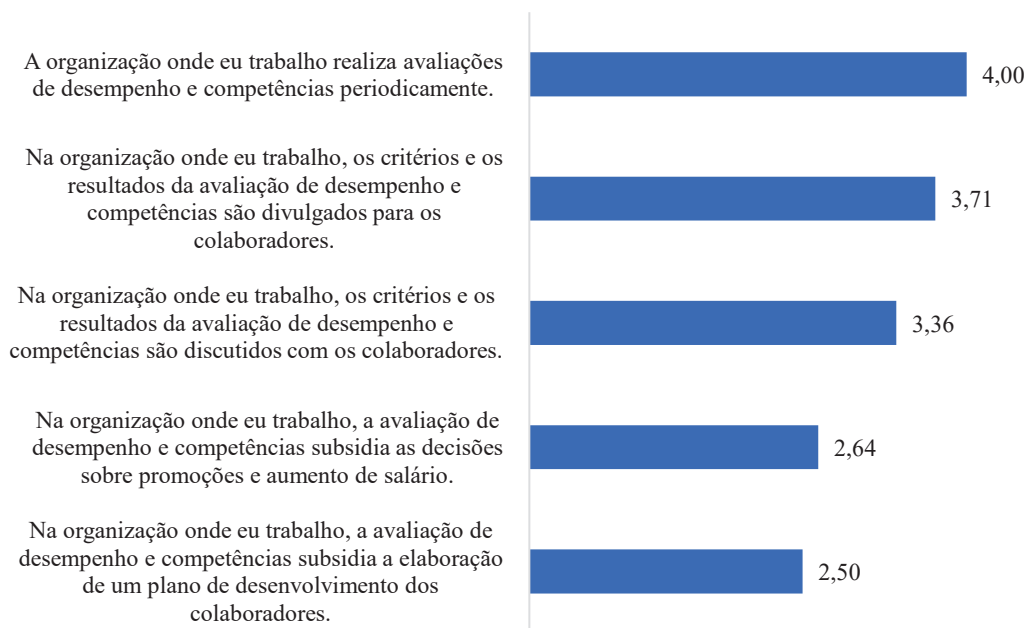
#### 4.5.7. *Percepções sobre as Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências*

Assim como nas políticas e práticas de TD&E, a Avaliação de Desempenho e Competências também depende do envolvimento das lideranças para multiplicar as novas regras e condições da avaliação, além da aplicação do feedback. Por essa razão, e pelo fato já apontado anteriormente (a pouca aderência dos líderes em responder essa pesquisa), pode-se explicar que essa tenha sido a prática com a menor média (3,25).

O indicador que recebeu a maior pontuação foi o “*A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente*” (4,0), uma vez que essa prática já era adotada pela organização antes de associá-la às práticas de TD&E. Ou seja, é de conhecimento geral que a Empresa Beta realiza a avaliação de desempenho, mas os colaboradores não a associam às demais ações de recursos humanos, principalmente no que concerne às promoções e aumentos salariais e a um plano de desenvolvimento (Figura 7). Esses resultados indicam que, para os colaboradores, o fato da empresa adotar uma

avaliação de desempenho é indiferente, uma vez que, na percepção dos respondentes da pesquisa, essa prática traz benefícios reais para os mesmos.

**Figura 7** - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências da Empresa Beta



**Fonte:** elaborado pela autora

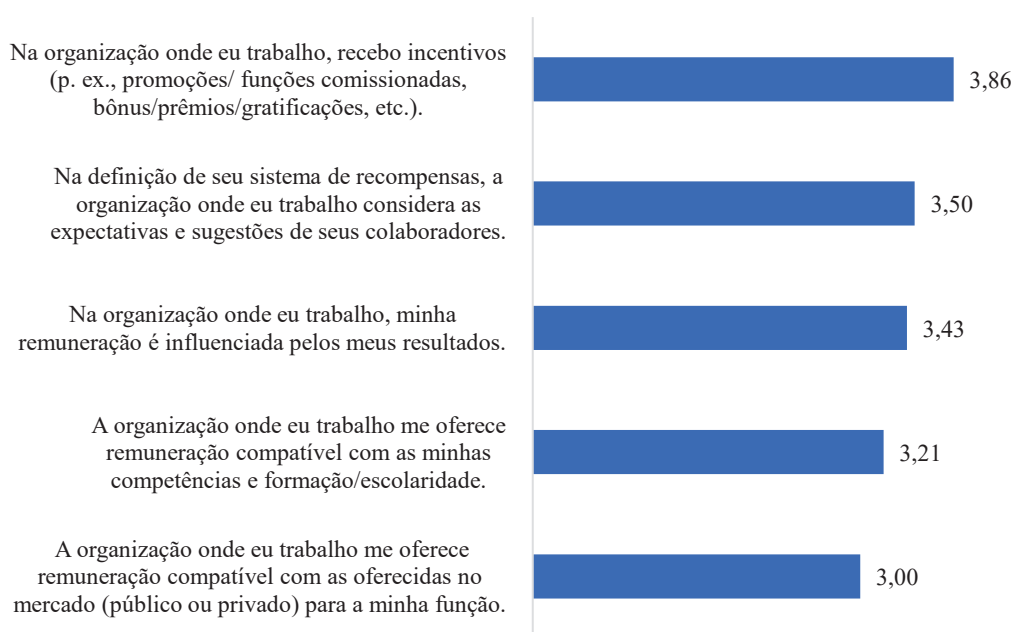
#### 4.5.8. Percepções sobre as Políticas e Práticas de Remuneração e Recompensas

Em relação à prática de Remuneração e Recompensas, a média geral (3,28) reflete a necessidade de critérios claros quanto à movimentação e promoção dos colaboradores, e ressaltar a associação entre desempenho (resultados) e remuneração, uma vez que a Empresa Beta não pretende, em curto e médio prazo, estruturar um plano de carreiras na organização.

O indicador que recebeu a maior média (3,86) conforme pode ser visto na Figura 8, refere-se à remuneração variável, que na Empresa Beta é paga na forma de comissões (para a equipe comercial) e PLR para os demais colaboradores, em todos os níveis hierárquicos. Ainda assim a percepção é de neutralidade, o que pode significar que o sistema de remuneração variável da organização não atende às expectativas dos colaboradores, ou que os critérios para avaliação das metas, que consequentemente são convertidas nos valores a serem pagos, não estão devidamente claros.

A Empresa Beta sabe que um dos principais fatores que levam as pessoas a deixarem a organização são os salários, mas, por não terem realizado ainda uma pesquisa salarial com outras empresas da mesma área de atuação. A questão da compatibilidade entre o que se pratica internamente na Empresa Beta e o mercado recebeu a menor média no fator “Remuneração e recompensas” (3,0).

**Figura 8** - Percepções sobre as Políticas e Práticas de Remuneração e Recompensas da Empresa Beta



**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.5.9. *Percepções sobre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta – Análise Qualitativa do instrumento de pesquisa*

Complementando o instrumento de pesquisa EPPRH (APÊNDICE V) foram realizadas perguntas abertas aos colaboradores, para obter informações qualitativas acerca das percepções das pessoas que trabalham a empresa Beta.

Em resposta à primeira questão (*Qual a relevância das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta, tendo em vista a competitividade no mercado de atuação da empresa?*), três colaboradores não responderam à questão e um não soube o que dizer, uma vez que está há pouco tempo na organização. As demais respostas variaram entre a concordância de que as políticas são relevantes e que não são relevantes para contribuir para que a empresa



se mantenha competitiva no mercado. Dessa forma, entende-se que não há unanimidade referente à percepção da importância das políticas e práticas de Recursos Humanos para a organização, embora haja um empenho por parte da diretoria e da área de Gente e Gestão na implantação de tais práticas.

A segunda pergunta diz respeito à contribuição das políticas de recursos humanos para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais. (***De que maneira as políticas de Recursos Humanos da Empresa Beta podem contribuir para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais?***). Os respondentes destacaram a questão da motivação dos colaboradores em realizar um trabalho bem feito e de qualidade, e que isso acaba afetando de forma positiva a entrega para os clientes e reforçando a imagem da organização no mercado. No entanto, para essa questão também houve a isenção de respostas e alguns colaboradores ainda confundem o papel da área de Recursos Humanos com Marketing, ou ainda não percebem a existência da área como tal.

Por fim, os colaboradores foram convidados a refletir sobre a própria opinião acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta (***Qual é a sua opinião a respeito das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta? Quais aspectos sobre a Gestão de Pessoas da Empresa Beta poderiam ser mais bem conduzidos pela diretoria da empresa, tendo em vista as práticas da concorrência?***). Em resposta a essas questões, mais uma vez confunde-se o papel entre as áreas de Recursos Humanos e Marketing, o que pode ser explicado pelo fato de que a primeira se originou da segunda. Baseando-se nas respostas dos colaboradores que participaram dessa pesquisa, percebe-se que as políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta ainda não estão 100% consolidadas (o que foi destacado na entrevista realizada com a equipe de Recursos Humanos, uma vez que parte das políticas ainda não foi colocada totalmente em prática). Enquanto para parte dos colaboradores as práticas estão acima da média das praticadas pela concorrência, outra parte entende que as políticas deveriam se resumir a melhores salários e benefícios.

Assim, ao analisar todas as respostas obtidas com as questões qualitativas aplicadas em conjunto com o EPPRH, percebe-se que há consonância com os resultados obtidos na análise quantitativa, indicando de modo geral, uma percepção de neutralidade ou indiferença, por parte dos respondentes, quanto às políticas e práticas adotadas até o momento pela Empresa Beta.

Os dados obtidos com essas perguntas foram organizados na íntegra no Quadro 9:

**Quadro 9** - Questões abertas – Políticas de Recursos Humanos da Empresa Beta

<b>Colaborador</b>	<b>Qual a relevância das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta, tendo em vista a competitividade no mercado de atuação da empresa?</b>	<b>De que maneira as políticas de Recursos Humanos da Empresa Beta podem contribuir para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais?</b>	<b>Qual é a sua opinião a respeito das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta? Quais aspectos sobre a Gestão de Pessoas da Empresa Beta poderiam ser mais bem conduzidos pela diretoria da empresa, tendo em vista as práticas da concorrência?</b>
<b>Analista A</b>	Sem resposta	Sem resposta	Sem resposta
<b>Analista B</b>	Sem resposta	Estamos perdendo muitos colaboradores, precisamos rever isso.	Acredito que somente a perda de colaboradores pode ser revista, no geral, gosto de como o RH conduz os processos.
<b>Analista C</b>	Atualmente RH não tem tido muitas ações.	Explorando o problema que o colaborador se coloca e buscando uma forma de incentivar para que ele melhore a qualidade dentro da empresa.	Gestão de Pessoas precisa de mais atenção, não tem incentivo, não tem motivação, é mais por parte do colaborador se preocupar com ele mesmo e buscar o que ele quer em seu futuro do que algo vindo de cima.
<b>Analista D</b>	O trabalho do marketing é similar ao de outras empresas do mesmo setor que já trabalhei e traz resultados externos bastante positivos, o marketing interno ainda tem bastante coisas para aprimorar mais creio que o pessoal é bastante dedicado e se preocupa sempre em melhorar talvez falte um pouco mais de verba para que este setor consiga se desenvolver interna/externamente.	O marketing atualmente é a maior ferramenta de divulgação da empresa, não é importante ter apenas um produto bom e um ambiente bacana se ninguém souber disso. Então esse trabalho que o mkt faz de divulgação acaba gerando muitos retornos positivos para empresa.	Creio que no trabalho de divulgação da empresa o mkt da Empresa Beta trabalha super bem porém sempre que procuramos algo da empresa tem apenas referência a SP, acho que a Empresa Beta deveria colocar a filial nesse mapa também, porque aqui na cidade ninguém conhece a Empresa Beta, sempre que falamos onde trabalhamos ninguém entende ou sabe do que se trata é como se nós trabalhássemos numa empresa fantasma. Então acho que falta isso.
<b>Analista E</b>	Pouca relevância, já que tem outras decisões que não estão nas mãos dessa área.	Mais autonomia para realizar as ideias e práticas que desejam.	Acredito ter muita ideia boa, e intenções de melhorar a empresa, mas o corpo diretivo não autoriza muitas ações.
<b>Analista F</b>	Excelente, o processo seletivo visa conhecer o candidato como um todo, cada etapa que participei fez um levantamento	Conhecer a política da empresa logo no processo seletivo me faz entrar com uma visão diferente, é a	Não tive contato com uma prática melhor que a da Empresa Beta, achei incrível o processo seletivo e as políticas da empresa. Acredito

	diferente. Nas primeiras etapas, percebi que era voltado para conhecimento pessoal e apresentação da empresa, algo mais como uma troca de ideias, um bate papo, deixando a etapa de avaliação técnica para uma próxima etapa, o que sem dúvida alguma colaborou com o desempenho, uma vez que você retorna muito mais confiante.	semente da empolgação (no bom sentido).	que no momento o ideal é manter o foco nessa transparência que ocorre entre a empresa e o candidato.
<b>Analista G</b>	Relevância muito grande, pois, são responsáveis pela seleção de novos colaboradores, manter e deixar felizes os que já trabalhando hoje.	Benefícios, Salários e ser responsáveis por gerar ideias para o desenvolvimento dos colaboradores	Poderia resumir em melhorar os salários, e benefícios para os colaboradores da Empresa Beta
<b>Analista H</b>	Estou a pouco tempo na empresa. Não sei responder.	Bolsa de incentivo de estudos (pós-graduação, idiomas, etc.) com entrega de resultados por parte do beneficiado.	Estou a pouco tempo na empresa. Não sei responder.
<b>Analista I</b>	De extrema importância, pois, tendo em vista tais práticas, a empresa tem mais conhecimento de como lidar com seus funcionários e o que fazer para os agradar.	Ao motivar o funcionário o mantendo feliz, mais ele produzirá e contribuirá para alcançar os objetivos e resultados organizacionais.	Minha opinião a respeito das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta é extremamente positiva. É uma empresa que demonstra aos colaboradores o verdadeiro significado de colaboração.
<b>Auxiliar</b>	Já trabalhei em outras empresas da área de TI e as ações de RH são bem semelhantes.	Ações que visam o encantamento e bem-estar dos colaboradores são extremamente importantes, pois motivam a equipe em geral e uma equipe motivada produz mais e gera mais resultados.	Eu gosto muito, acho essencial ações como um café da manhã especial para os funcionários, momentos de reflexão, palestras, brindes em datas especiais, atividades de desenvolvimento pessoal. Na minha opinião esses tipos de ações fazem total diferença para manter o ambiente de trabalho mais agradável e fortalecer o pilar dos funcionários felizes.
<b>Consultor</b>	Sem resposta	Sem resposta	Sem resposta
<b>Coordenador</b>	Boa, mas ainda abaixo da média das empresas no ramo de tecnologia.	Pode contribuir de maneira mais presente. Não temos claramente definido um papel de RH.	As políticas são bem definidas e claras, mas na prática nem sempre ocorrem. Capacitação das pessoas.

			Pouco explorado comparando com outras empresas do mesmo ramo.
<b>Estagiário</b>	O RH da Empresa Beta é bem presente, proporcionando sempre novas regalias e novos incentivos aos colaboradores.	Continuar com os incentivos aos colaboradores, acredito que isto pode motivar as pessoas e fazer com as mesmas desenvolvam suas funções da melhor forma possível.	Atualmente o único ponto que é visto em um âmbito geral é a remuneração, tendo em vista que sua concorrência está bem à frente.
<b>Gerente</b>	Sem esse cargo não temos um canal para tratar de nossos problemas e aflições dentro da empresa, esse cargo é de extrema importância, pois sempre trazem novidades e nos sentimos bem cuidados.	De maneira total, sem esse setor não temos quem olhe e brigue pelos interesses dos funcionários. As inovações, os benefícios, são fatores que nos deixam felizes em trabalhar aqui.	Na minha visão o que é feito hoje está muito bom, tenho algumas ideias para que o processo e os benefícios sejam maiores, por exemplo, Day Off, o dia do aniversário do colaborador ele pode ter o dia livre. Outro ponto que pode melhorar é melhorar o reconhecimento dos que estão na empresa após um período grande. Alguma gratificação ou homenagem, seria muito bom. Porém vejo as políticas atuais como efetivas e reais, conseguimos ver os resultados em curto, médio e longo prazo.

**Fonte:** elaborado pela autora

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o fato de que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm sido alvo de importantes questionamentos por parte de pesquisadores, empresários e demais profissionais relacionados a essa área, torna-se relevante entender os impactos que as políticas e práticas exercem sobre a dinâmica das organizações atualmente. A partir desse pressuposto, originou-se o objetivo principal, os específicos e a questão de pesquisa que motivaram o desenvolvimento deste trabalho.

A partir da revisão bibliográfica, no Capítulo 1 foi possível delinear o panorama atual da GRH no Brasil, levando-se em consideração a trajetória e a evolução dessa área desde as primeiras décadas do século XX até a atualidade. Dessa forma, entende-se como originou-se a atividade de Recursos Humanos, burocrática e limitada ao cumprimento da legislação trabalhista, até a situação em que as organizações se encontram hoje, oscilando entre o operacional (voltado para atividades burocráticas) e o estratégico (alinhado às necessidades do negócio, gerando vantagens competitivas). Assim, evidenciou-se na teoria a dualidade entre as antigas e as novas práticas de Recursos Humanos, muitas vezes coexistindo juntas na mesma organização.

Importa também entender, nesse sentido, o papel do profissional de Recursos Humanos ao longo das décadas, desde o surgimento dessa profissão, ainda chamada de “Chefe de Pessoal” ou “Chefe de Departamento de Pessoal” e a sua evolução acompanhando as mudanças ocorridas na própria área: a inserção de psicólogos nas grandes organizações multinacionais, os profissionais especialistas em relações sindicais, o modelo de consultoria interna, dentre outras.

Ainda durante o capítulo 1, estabeleceu-se também a relação entre a gestão de recursos humanos, a competitividade e a inovação nas organizações. A partir da revisão bibliográfica (AZEVEDO, 2017; CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2012; RODRIGUES; VELOSO, 2013; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009; SIKYR, 2013), entende-se que ao investir no desenvolvimento das pessoas, as organizações criam vantagens difíceis de serem imitadas pela concorrência e estimulam a inovação, uma vez que passam a contar com pessoal capacitado para criar e desenvolver novos processos de trabalho, produtos e serviços diferenciados no mercado. Portanto, conclui-se que em mercados com alta concorrência, focar na gestão das pessoas é uma abordagem que estimula o crescimento das empresas.

O capítulo 2 discorreu sobre a definição de processos, políticas e práticas de Recursos Humanos, e o entendimento de diversos autores sobre o tema (GIL, 2016; MAXIMIANO, 2014;

ARMSTRONG, 2014; DUTRA, 2016; IVANCEVICH, 2010; DeCENZO; ROBBINS; VERHULS, 2014; DEMO *et.al*, 2014). Para fins deste trabalho, e tendo em vista a adoção de um instrumento de pesquisa sobre políticas e práticas de Recursos Humanos, foram selecionadas seis práticas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas. Para cada uma dessas práticas, realizou-se o levantamento bibliográfico para evidenciar o que há de mais recente em termos de pesquisas sobre os temas, tanto em nível nacional quanto internacional. Com isso, fundamentou-se o suporte teórico necessário ao desenvolvimento do estudo de caso e da análise das políticas e práticas de Recursos Humanos de uma organização real.

A empresa escolhida para este trabalho está localizada na cidade de São Paulo - SP e possui uma filial no interior do estado. Trata-se de uma empresa de tecnologia da informação, que desenvolve sistemas para facilitar o atendimento ao cliente de grandes empresas. A empresa foi fundada há dezoito anos e vem demonstrando um crescimento constante nos últimos anos, além de se destacar na participação de prêmios relacionados à qualidade na gestão, inovação e práticas de gestão de pessoas. Esta organização será identificada a partir daqui como Empresa Beta.

O objetivo principal deste trabalho analisar as políticas e práticas de Recursos Humanos no contexto de uma empresa de tecnologia e teve como objetivos específicos: (1) verificar a visão do sócio fundador da Empresa Beta frente às contribuições da GRH para os propósitos da organização, (2) analisar a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas pela organização, tendo em vista a participação em seu mercado de atuação, e (3) caracterizar as competências dos profissionais de RH da Empresa Beta a partir das demandas da área.

Para atender ao objetivo específico nº 1, foi realizada uma entrevista com o sócio fundador e *CEO* da Empresa Beta, acompanhado do Diretor de Operações da organização, a fim de se obter as informações necessárias sobre a implantação das políticas e práticas de Recursos Humanos na Empresa Beta. O *CEO* relatou como fundou a empresa há dezoito anos, em uma sociedade que permanece ativa até o presente momento, e os desafios enfrentados até que perceberam o potencial do sistema que haviam desenvolvido e a organização começou a crescer.

Esse crescimento fez com que mais pessoas fossem contratadas para atender às demandas do negócio, porém a Empresa Beta não contava com uma área estruturada para dar suporte aos novos colaboradores. As atividades relativas ao RH se limitavam ao pagamento de

salários e administração de benefícios e durante vários anos essas tarefas eram executadas por uma empresa terceirizada. Somente após perceber que poderia perder rodadas de investimento por falta de uma estrutura mínima de gestão de pessoas e sentir a pressão da perda de talentos para outras empresas, os sócios decidiram estruturar os processos de Recursos Humanos, a partir do mapeamento de perfis alinhados à cultura da Empresa Beta. Com isso, formalizaram a política de Recrutamento e Seleção para atrair as pessoas certas para a organização.

Assim, pode-se afirmar que o nível executivo da organização – composto pelos sócios-fundadores e o diretor de operações – possui uma visão pragmática sobre as políticas e práticas de Recursos Humanos que têm sido implementadas na Empresa Beta. Entendem que sem esse investimento em processos voltados para a gestão de pessoas, vão continuar a perder talentos para a concorrência, impactando com isso na continuidade de projetos relevantes para a organização. O objetivo do sócio fundador é criar um ambiente de trabalho focado na felicidade das pessoas, e que estas sintam-se bem trabalhando para a Empresa Beta. Com isso, acredita que irá formar uma equipe forte e capaz de oferecer as melhores soluções de tecnologia no atendimento ao cliente.

Em relação ao objetivo nº 2, a fim de entender a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas adotadas pela organização, aplicou-se a EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos - ANEXO I e APÊNDICE V). Obteve-se uma média geral de 3,74, o que indica neutralidade ou indiferença quanto às políticas e práticas que vêm sendo implantadas pela Empresa Beta nos últimos dois anos. No entanto, cabe destacar que duas práticas receberam uma média superior a 4, indicando concordância por parte dos colaboradores (Recrutamento e Seleção e Envolvimento). Assim, embora em geral o resultado possa demonstrar a indiferença por parte dos colaboradores, é importante analisar cada fator individualmente para entender quais são os pontos em que existe ou não a percepção quanto às práticas adotadas pela organização.

Quanto à análise interpretativa das questões abertas (qualitativas), nas quais os colaboradores puderam expor a opinião sobre o tema, parte dos respondentes deixaram as questões sem resposta, enquanto outros demonstraram pouco conhecimento sobre as práticas implantadas ou ainda confundiram as atribuições das áreas de *Marketing* e Recursos Humanos, já que a princípio as atividades relacionadas às pessoas ficavam sob responsabilidade da área de *Marketing*. Atualmente a empresa já possui uma equipe de Recursos Humanos formada por duas analistas e um estagiário, mas ainda existe confusão entre os colaboradores se as práticas de Recursos Humanos pertencem efetivamente à área de RH ou à área de *Marketing*.

Por fim, em relação ao objetivo específico nº 3, para avaliar as competências dos profissionais de Recursos Humanos e os papéis que desempenham na Empresa Beta foi aplicado um questionário às duas analistas e ao estagiário que compõe a equipe atualmente. A análise geral indica que esses profissionais percebem a aplicação das seis competências propostas por Ulrich *et.al* (2013). No entanto, ao verificar o recorte por profissional, percebe-se que a Analista 1 teve dificuldades de associar as competências e, principalmente, os papéis propostos por Gil (2016), às atividades que executa na organização, por estar focada em uma atuação mais operacional e burocrática, relacionada à fase de Execução da gestão de recursos humanos, proposta por Tanure; Evans; Cançado (2010).

A Analista 2 e o Estagiário, por sua vez, percebem a sua atuação na área de Recursos Humanos da Empresa Beta de forma mais estratégica, embora ainda não exerçam todos os papéis propostos por Gil (2016). As ações de Recrutamento e Seleção, *Employer Branding*, Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento estão sob a responsabilidade da Analista 2, que conta com o apoio do estagiário para desenvolvê-las. Comparando mais uma vez a atuação desses dois profissionais com as faces da GRH propostas por Tanure; Evans; Cançado (2010), pode-se então afirmar que ambos são construtores, ou seja, estão criando a infraestrutura de Recursos Humanos, utilizando-se das atividades básicas da área para alinhar as políticas e práticas de RH às estratégias da organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Assim, a partir dos resultados obtidos através da aplicação dos instrumentos de pesquisa (APÊNDICE I, II, III e V), bem como com as informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com o sócio fundador da organização (APÊNDICE IV) e com a equipe de Recursos Humanos, foi possível responder à questão de pesquisa que motivou a realização deste trabalho: *Até que ponto as políticas e práticas de Recursos Humanos contribuem com os propósitos organizacionais?*

Essa questão pode ser respondida, primeiramente, a partir da percepção do sócio fundador da empresa e do Diretor de Operações. Ambos concordam que ter pessoas comprometidas com a organização, que gostem de trabalhar ali e que se sintam satisfeitos com o ambiente de trabalho é importante para o sucesso e, conseqüentemente para o crescimento da organização. A Empresa Beta foi a primeira em sua área de atuação a criar uma área inteiramente dedicada ao sucesso do cliente, ou seja, garantir que todos os processos de um projeto estejam focados 100% no atendimento das necessidades daquele cliente. Com isso, criaram uma vantagem em relação à concorrência, dispondo de pessoal devidamente treinado para resolver as demandas dos clientes. Foi para manter essa e as demais equipes atuando com um alto nível de qualidade, reter talentos e criar um ambiente de confiança que decidiram



investir na estruturação da área de Recursos Humanos. Portanto, a partir da visão do nível executivo da organização, as políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta contribuem, mesmo que de forma indireta, para a competitividade da organização. Dessa forma, atende-se também ao objetivo principal dessa dissertação, ou seja, analisar as políticas e práticas de Recursos Humanos no contexto de uma empresa de tecnologia.

No entanto, a partir das percepções relatadas pelos colaboradores da empresa e pelos resultados obtidos na aplicação da EPPRH, o entendimento é que a existência das políticas e práticas de Recursos Humanos, de modo geral, é indiferente para o sucesso da organização frente à concorrência. Embora haja opiniões positivas quanto as práticas, as ações de gestão de pessoas ainda são confundidas com as de marketing. Outros colaboradores relatam não perceber as ações de recursos humanos adotadas pela organização. Assim, ao comparar as percepções dos colaboradores com a visão do fundador, percebe-se que apesar da concordância dos executivos sobre a necessidade de se estruturar os processos de Recursos Humanos, essa mensagem provavelmente ainda não atingiu todos os níveis da organização.

Portanto, pode-se afirmar, com base em todas as análises apresentadas até aqui que as políticas e práticas de Recursos Humanos podem contribuir para que a empresa obtenha vantagens em seu mercado de atuação, desde que estejam em consonância com os objetivos organizacionais e que sejam disseminadas e vivenciadas pelos colaboradores, para não sejam somente um fim em si mesmas.

As análises deste trabalho limitam-se à empresa pesquisada, e não se pode afirmar que, ao estendê-lo a outras organizações, serão obtidas conclusões semelhantes. Porém, para fins de estudos sobre a percepção de práticas de recursos humanos, recomenda-se a aplicação da EPPRH em empresas de portes e segmentos distintos, para que seja possível entender como os colaboradores avaliam essas práticas em outros contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S ; BORGES-ANDRADE, J. E . Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** - 2a. edição. 2ed.Porto Alegre: Artmed, 2014, v. 1, p. 244-284.
- ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)**, v. 13, p. 107-137, 2012.
- ABNT NBR ISO 9000:2005. **Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em <<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>> Acesso em 17 de agosto de 2017.
- AGUINIS, H; JOO, H; GOTTFREDSON, R. K. Why we hate performance management - And why we should love it. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 503-507, 2011.
- ALMEIDA, J.A. Os profissionais de gestão de recursos humanos: competências e espaços de reconhecimento profissional. In: CARVALHO, T.; SANTIAGO, R. CARIA, T. .(Orgs). **Grupos profissionais, profissionalismo e sociedade do conhecimento: tendências, problemas e perspectivas**. Porto: Editores e Edições Afrontamento, p. 97-108, 2011.
- AMAH, E; AHIAUZU, A. Employee involvement and organizational effectiveness. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 7, p. 661-674, 2013.
- AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Administração de Recursos Humanos, Relações de Trabalho e Ambiente Econômico e Social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990-2010. In: SEMEAD – Seminários de Administração, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** SEMEAD: São Paulo, 2012.
- AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. **Nova Economia**, v. 23, n. 2, p. 329-366, 2013.
- AON. **Pesquisa de Benefícios 2016-2017**. São Paulo: 2017. Disponível em <[http://images.comms.aon.com/Web/AON/%7B14c0ea14-b5e9-403b-b76f-5ec402dd469f%7D\\_Resumo\\_Aon\\_F%C3%B3rum\\_Benef%C3%ADcios.pdf](http://images.comms.aon.com/Web/AON/%7B14c0ea14-b5e9-403b-b76f-5ec402dd469f%7D_Resumo_Aon_F%C3%B3rum_Benef%C3%ADcios.pdf)> Acesso em 28 de janeiro de 2018.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong’s handbook of human resource management practice**. 11ed. Kogan Page: 2014.
- AZEVEDO, A.M. **A gestão estratégica de recursos humanos e a estratégia competitiva – Estudo de Caso**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto.
- BARINI FILHO, U. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BECKER, B.E; HUSELID, M.A; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BENSON, G. S.; KIMMEL, M.; LAWLER III, E.E. Adoption of employee involvement practices: Organizational change issues and insights. In: **Research in organizational change and development**, v. 21, p. 233-257, 2013.

BRAGA, B. M. Avaliação de desempenho: por que é tão difícil? **GV-executivo**, v. 12, n. 2, p. 74, 2013.

BRAGA, B. M. Novos rumos para a gestão do desempenho. **GV-executivo**, v. 16, n. 2, p. 55, 2017.

BRAGA, B. M; REIS, G. G. Atraindo talentos por meio do Employer Branding. **GV-executivo**, v. 15, n. 1, p. 18-21, 2016.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452 – Consolidação das Leis do Trabalho**. Rio de Janeiro, maio, 1943. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)> Acesso em 17 de agosto de 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 6.321- Dispõe sobre a dedução, do lucro tributável para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em programas de alimentação do trabalhador**. Abr. 1976. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L6321.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L6321.htm)> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **PORTARIA 3.214/78. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho**. Jun. 1978. Disponível em < <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/839945.pdf>> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 7.418 – Institui o Vale-Transporte e dá outras providências**. dez. 1985. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7418.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7418.htm)> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, out. 1988. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 17 de agosto de 2017.

BRASIL. Secretaria da Previdência. **Estatísticas de acidente de trabalho**. Brasília, 2017a. Disponível em <http://www.previdencia.gov.br/saude-e-seguranca-do-trabalhador> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

BRASIL. Secretaria da Previdência. Número de acidentes de trabalho no Brasil cai 14%. Brasília, 2017b. Disponível em < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/07/numero-de-acidentes-de-trabalho-no-brasil-cai-14>> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Getúlio Vargas: o estadista, a nação e a democracia. **A Era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade**. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

BUSSULAR, C.Z.; SCHEFFER, A.B.B.; SAWITZKI, R.C. Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê? Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

CAERS, R.; CASTELYNS, V. LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influence of Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. **Social Science Computer Review**, v. 24, n. 4, p. 437-448, 2011.

CALDWELL, R. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. **Human Resource Management Journal**, v.18, n.3, p. 275-294, 2008.

CANO, W. et al. Da Década de 1920 à de 1930: Transição Rumo à Crise e à Industrialização no Brasil. **EconomiA**, Brasília, p. 897-916, 2012.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C.A.; ZANINI, F.A.M. Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional: um Estudo com Empresas do Sul do Brasil. **BBR**, v. 11, n. 3, p. 29 - 55, 2014.

CARDOSO, M. P. **Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2015. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.

CASTRO, P.M.; CANÇADO, V.L. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de Recursos Humanos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 10, nº 1, p. 19-37, 2009.

CHHABRA, N.L.; SHARMA, S. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 22, n. 1, p. 48-60, 2014.

CHEN, C.C; LIN, M.M; CHEN, C.M. Exploring the mechanisms of the relationship between website characteristics and organizational attraction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 867-885, 2012.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COLTRO, A. Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.1, 2009.

CORREA, R.O.; BARBOSA, J. D.; SILVA, L.M.O. **Do ideal ao real: as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas indústrias**. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.5, n.3, p. 72-93, 2014.

DE BENEDICTO, S. C. et al. A satisfação dos funcionários em relação aos benefícios empresariais: Um estudo na Magneti Marelli Cofap. **Revista Symposium**, v. 8, n. 2, p 82-108, 2010.

DeCENZO, D.A.; ROBBINS, S.; VERHULST, S.L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11ª ed. Elsevier, 2015.

DEL CORSO, J.M.; PETRASKI, J.S.; SILVA, W.V.; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10 (Special Issue), p. 49-57, 2014.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G. *et.al.* Políticas e práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEROUS, E.; FRUYT, F. Developments in Recruitment and Selection Research. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 24, n. 1, p. 1-3, 2016.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EHRHART, K.H.; MAYER, D. M.; ZIEGERT, J. C. Web-based recruitment in the Millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 21, n. 6, p. 850-874, 2012.

ENDEAVOR. Empreendedores Endeavor. São Paulo: 2018. Disponível em <<https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/>> Acesso em 10 de fevereiro de 2018.

ESTEVES, T.P.; CAETANO, A. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 159-176, 2010.

FERREIRA, M.C. Qualidade de Vida no Trabalho. In: CATTANI, A.D.; HOLZMANN, L. (orgs.). **Dicionário: Trabalho e Tecnologia**, p. 285-289. Porto Alegre: Zouck Editora, 2011a.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 8-20, 2011b.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, R. G. Vale tudo?: ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV-executivo**, v. 12, n. 2, p. 18-22, 2013.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil: RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas - Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: Dutra, J.S. (Org). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 09-23.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L et.al (Orgs). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. In: EBOLI, M. et. al. (Orgs). **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 199-219.

FIUZA, G.D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.11, nº 5, p. 55-81, 2010.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P . Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Anpad: Brasília, 2005.

FREITAS, I. A.. Trilhas de aprendizagem: da teoria à prática. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Anpad: Salvador, 2002.

GHENO, R; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, 2011.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2016a.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016b.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAMIGNA, M.R. A interface da gestão por competências com T&D. In: Boog, G.G; Boog, M. (Coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

GOETTENS, T.B.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A.S. Processo de formulação das políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares. In: SEMEAD – Seminários de Administração, 20., 2017, São Paulo. **Anais... SEMEAD**: São Paulo, 2017.

GOMES, G.; GRUCHINSKI, M. R.; RIBEIRO, M. J. Softwares de recrutamento e seleção online: estudo realizado em empresas de informática de Blumenau/SC. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 1, p. 12-25, 2012.

GOMES, T.C.; SCHERER, L. A.; LÖBLER, M. L. . Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 15., 2012, São Paulo. **Anais...SIMPOI**: São Paulo, 2012.

GONÇALVES, Wesley Antonio et al. A remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do Distrito Federal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 1, 2015.

GPTW. Great Place to Work. **Destaque Pequenas empresas GPTW São Paulo 2017**. São Paulo: 2017. Disponível em <<https://www.gptw.com.br/ranking/destaque-pequenas-empresas-gptw-sao-paulo.htm>> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

INTINDOLA, M.L. *et.al.* Web-based recruiting's impact on organizational image and familiarity: too much of a good thing? **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-22, 2017.

IVANCEVICH, J.M. **Human Resource Management**. McGraw-Hil: 2010.

JONES, D. The future of performance management beyond appraisals. **Strategic HR Review**, v. 15, n. 2, p. 100-102, 2016.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KATSURAYAMA, M. *et al.* Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos. **Psicologia: teoria e prática**, v. 14, n. 2, p. 141-151, 2012.

KILIMNIK, Z. M; SANT'ANNA, A S. O profissional de recursos humanos: trajetórias de carreira, percepções e aspirações quanto ao mercado de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 1-19, 2010.

KLUEMPER, D.H.; ROSEN, P.A. Future employment selection methods: evaluation social networking web sites. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 6, p. 567-580, 2009.

KRZYWDZINSKI, M. Accounting for Cross-Country Differences in Employee Involvement Practices: Comparative Case Studies in Germany, Brazil and China. **British Journal of Industrial Relations**, v. 55, n. 2, p. 321-346, 2017.

LACOMBE, B.M.B., BENDASSOLLI, P.F. Cinco décadas de RH. **GVexecutivo**, v. 3, n. 3, p. 65-69, 2004.

LACOMBE, B.M.B; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LATHAM, G.; SULSKY, M.L.; MACDONALD, H. Performance Management. In: Boxsal, P.; Purcell, J.; Wright P. (Orgs). **The Oxford handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LO, K.; MACKY, K; PIO, E. The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 18, p. 2308-2328, 2015.

LONGENECKER, C.O; S. FINK, L.S.; CALDWELL, S. Current US trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 6, p. 321-326, 2014.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento Estratégico de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J.P.; MARRAS NETO, P. **Remuneração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARRAS, J.P.; TOSE, M.G.L.S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

MUZZO, H. A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 3, artigo 9, Rio de Janeiro, 2014.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OGLIARA, M. **O que dizem os líderes de recursos humanos sobre a gestão de recursos humanos**. 2015. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP – FGV.

OLIVEIRA, A. **Manual de Prática Trabalhista**. 49ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PAROLIN, S.R.H; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação – Caso do Laboratório Herbarium. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, vol. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

PEGG, T. Creating engagement through employee benefits. **Strategic HR Review**, v. 8, n. 2, p. 5-12, 2009.

PERES ANDRADE, P.; DA SILVA VEIGA, H. M. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, 2012.

PLOTHOW, C. B. DE A. Fatores de Retenção e o Sentido do Trabalho. In: SEMEAD – Seminários de Administração, 17., 2014, São Paulo. **Anais...** SEMEAD: São Paulo, 2014.

PREITE, N. H. **A comunicação no contexto de employer branding**. 2013, 118 f. 2013. Dissertação (Mestrado). USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP.

PROWSE, P.; PROWSE, J. The dilemma of performance appraisal. In: TATICCHI, P. (Org.). **Business Performance Measurement and Management**. Springer Berlin Heidelberg, p. 195-206, 2010.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração**. 18ª ed. São Paulo: LTr, 2017.

PROGEP/FIA. **Pesquisa DELPHI RH 2010 – Edição Confirmatória, tendências recentes em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: Progep/FIA, 2011.

RIBEIRO, I.; ROGLIO, K.D.; JUNIOR, J.E.P. Práticas de Gestão de Pessoas em Pequenas e Médias Empresas: um instrumento para identificação de suas relações com as estratégias competitivas. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2012, Florianópolis. **Anais...**EGEPE, 2012.

RISHER, H. A closer look at total compensation. **Compensation & Benefits Review**, v. 46, p. 251–253, 2014.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A.F.; VELOSO, A. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 293-308, 2013.

RYAN, A.M.; PLOYHART, R.E. A Century of Selection. **Annual Review of Psychology**, v. 65, p. 693-717, 2014.

SCHIMITT, N.; KIM, B. Selection decision-making. In: Boxxal, P.; Purcell, J.; Wright P. (Orgs). **The Oxford handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SIKYR, M. Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. **Central European Business Review**. v.2, n. 1, p. 43-48.

SHRM. Society for Human Resources Management. **SHRM Competency Model**. 2016. Disponível em < <https://www.shrm.org/learningandcareer/career/pages/shrm-competency-model.aspx> > Acesso em 28 de janeiro de 2018.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THEOTÔNIO, K. S.; NETO, MTR; LOPES, S. A. A Remuneração No Brasil: Uma Análise Segundo Os Aspectos Legais. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais... Anpad**: Rio de Janeiro, 2013.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TONELLI, M.J. O futuro da gestão de RH. **GVexecutivo**, v. 3, n. 3, p. 63, 2004.

TOWERS WATSON. **30ª Pesquisa sobre Planos de Benefícios no Brasil**, 2012. Disponível em < <https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/05/pesquisa-sobre-planos-de-beneficios-no-brasil> > Acesso em 01 setembro 2017.

ULRICH, D. et.al. The state of the HR Profession. **Human Resource Management.**, v. 52, n. 2, p. 457-471, 2013.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J.H. Are we there yet?What's next for HR?. **Human Resource Management Review.**, v. 25, n.2, p. 188-204, 2015.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: Dutra, J.S. (Org.). **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VOGEL, J.; WOOD JR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.2, 2012.

WOOD JR, T., TONELLI, M. J., COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil. **RAE**. São Paulo. v. 51. n.3: p. 232-243, 2011.

WOOD JR, T., TONELLI, M. J., COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? **GVexecutivo**, v. 11, n. 20-24, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

ZATZICK, C. D.; IVERSON, R. D. Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3462-3476, 2011.

## APÊNDICE I

### LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PRELIMINARES SOBRE POLÍTICAS E PRÁTICAS E RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA BETA

#### PARTE 1 – INFORMAÇÕES GERAIS EMPRESA

1. Organograma (áreas/departamentos, nº de gestores, etc)
2. Nº de colaboradores da empresa
3. Nº de colaboradores (PJs, autônomos, etc, desde que sejam contemplados pelas políticas e práticas de Gestão de Pessoas das empresa):

#### PARTE 2 – PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

No levantamento do conteúdo teórico para esta pesquisa, foram identificadas seis práticas de Recursos Humanos que são consideradas relevantes, tanto no âmbito acadêmico, quanto no corporativo, para o desenvolvimento das pessoas e dos negócios:

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** Buscar pessoas qualificadas para ocupar posições na empresa. Realizar o planejamento de pessoal para suprir as vagas abertas, com foco nas necessidades atuais e futuras da organização. É o processo que atrai as pessoas para a organização.

**ENVOLVIMENTO:** Engajar e conquistar o comprometimento das pessoas para o trabalho, através do estabelecimento de um clima de confiança, integração e reconhecimento. É o processo responsável pela participação das pessoas nas decisões da organização. Incentiva a confraternização e o relacionamento entre as pessoas.

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO:** Identificar as necessidades de treinamento e estimular a aprendizagem de novas competências, como foco no curto e longo prazos. É o processo que tem como responsabilidade garantir que as pessoas na organização estejam devidamente capacitadas para ocupar as funções atuais e prepará-las para novas posições no futuro.

**CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Garantir a saúde e segurança das pessoas na organização, atendendo à legislação vigente, e oferecer benefícios relacionados ao bem-estar, à saúde e lazer. Esse processo cuida das necessidades mais essenciais das pessoas na organização.

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS:** Subsidiar as tomadas de decisões quanto aos treinamentos oferecidos pela organização, assim como auxiliar a definição do plano de carreira e evolução salarial. É o processo que tem por principal objetivo acompanhar a evolução do desempenho e aquisição de competências pelas pessoas na organização.

**REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS:** Oferecer remuneração e benefícios compatíveis com a formação e a função ocupada pelas pessoas na organização. É o processo que visa o equilíbrio interno e externo dos salários.

**De acordo com as definições acima, assinale as práticas de Recursos Humanos existentes hoje na empresa:**

- Recrutamento e seleção ( )
- Envolvimento ( )
- Treinamento, desenvolvimento e educação ( )
- Condições de trabalho ( )
- Avaliação de Desempenho e competências ( )
- Remuneração e Recompensas ( )

1. Existe política formalizada para a prática de Recrutamento e Seleção?

- a. Sim ( )
- b. Não ( )
- c. A política está em construção ( )
- d. Essa prática não existe na empresa ( )

2. Existe política formalizada para a prática de Envolvimento?

- a. Sim ( )
- b. Não ( )
- c. A política está em construção ( )
- d. Essa prática não existe empresa ( )

3. Existe política formalizada para a prática de Treinamento, desenvolvimento e educação?

- a. Sim ( )
- b. Não ( )
- c. A política está em construção ( )
- d. Essa prática não existe na empresa ( )

4. Existe política formalizada para a prática de Condições de trabalho?

- a. Sim ( )
- b. Não ( )
- c. A política está em construção ( )
- d. Essa prática não existe na empresa ( )

5. Existe política formalizada para a prática de Remuneração e Recompensas?

- a. Sim ( )
- b. Não ( )
- c. A política está em construção ( )
- d. Essa prática não existe na empresa ( )

6. Existem outras práticas e processos de Recursos Humanos, formalizadas em forma de política ou não, na empresa? Quais?

## APÊNDICE II

### POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS – NEOASSIST

#### PARTE 1 – INFORMAÇÕES GERAIS EMPRESA

4. Quantos funcionários trabalham na área de Recursos Humanos da empresa?
5. Qual o nível de atuação do(s) profissionais de Recursos Humanos (nível hierárquico)
6. Qual é o escopo principal das atividades realizadas pelos profissionais de RH na empresa?
7. Quem são os profissionais responsáveis pelo desenho dos processos de Recursos Humanos e implantação das políticas na empresa?

#### A – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:

1. De que maneira a prática de Recrutamento e Seleção é conduzida pela empresa?
2. Qual é o escopo e a abrangência da política?
3. Existe uma política voltada para o recrutamento interno? Em caso positivo, os requisitos são de conhecimento de todos os colaboradores?
4. A empresa possui uma política formalizada para a contratação de pessoas com deficiência – PcD?
5. Existe alguma particularidade relevante sobre a política de Recrutamento e Seleção?

#### B – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

1. De que maneira a prática de **Treinamento, Desenvolvimento e Educação** é conduzida pela empresa?
2. Que tipos de treinamento são oferecidos aos colaboradores da empresa? Comportamentais, técnicos ou ambos?
3. Os treinamentos são realizados internamente ou externamente?
4. A empresa contrata consultorias para o desenvolvimento e aplicação de treinamentos?
5. Como se dá o desenvolvimento das lideranças? Existem ações de desenvolvimento específicas para esse público?
6. Existe uma política formalizada de **Treinamento, Desenvolvimento e Educação** na empresa?
7. A política de **Treinamento, Desenvolvimento e Educação** é de conhecimento de todos os colaboradores da empresa?
8. Qual o escopo e a abrangência da política?
9. A política de T&D envolve concessão de bolsas de estudo? Se sim, de quais tipos?
10. Caso não exista a política de TD&E, como são tomadas as decisões em relação às práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da empresa?

#### C – REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

1. De que maneira a prática de **Remuneração e Recompensas** é conduzida pela empresa?
2. Existe um plano de carreira definido na empresa? Como é realizado?
3. A empresa possui critérios claros para a movimentação salarial dos colaboradores (concessão de promoções, aumento por mérito, enquadramento salarial, etc)?
4. A empresa realiza pesquisa salarial junto ao mercado?

5. Existe Remuneração Variável? Se sim, qual é a política de concessão?
6. A política de **Remuneração e Recompensas** é de conhecimento de todos os colaboradores da empresa?
7. Qual o escopo e a abrangência da política?

#### D – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

1. De que maneira a prática de **Avaliação de Desempenho e Competências** é conduzida pela empresa?
2. Qual a periodicidade da Avaliação de Desempenho realizada pela empresa?
3. Quais critérios são avaliados?
4. É realizado o Mapeamento das Competências na empresa?
5. A concessão de aumentos salariais e promoções está vinculada à Avaliação de Desempenho?
6. A política de **Avaliação de Desempenho e Competências** é de conhecimento de todos os colaboradores da empresa?
7. Qual o escopo e a abrangência da política?

#### E – ENVOLVIMENTO

1. De que maneira a prática de **Envolvimento** é conduzida pela empresa?
2. A empresa oferece programas de Qualidade de Vida e Bem estar? Em caso positivo, que ações são desenvolvidas?
3. A empresa possui canais de comunicação interna? Como funcionam?
4. De que maneira a empresa estimula a participação das pessoas nas decisões das áreas? E nas decisões globais, o envolvimento dos colaboradores é incentivado? Explique.
5. Existem práticas de reconhecimento quando os colaboradores contribuem com ideias e sugestões relevantes para a organização? Explique.
6. A empresa promove eventos de confraternização entre os colaboradores e gestores? Em caso positivo, em quais ocasiões esses eventos ocorrem?
7. A política de **Envolvimento** é de conhecimento de todos os colaboradores da empresa?
8. Qual o escopo e a abrangência da política de Envolvimento?

#### F – CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. De que maneira a prática de **Condições de Trabalho** é conduzida pela empresa?
2. A empresa possui uma equipe de Saúde e Segurança do Trabalho responsável pelo PCMSO e PPRA?
3. A empresa possui CIPA?
4. A empresa possui Brigada de Incêndio?
5. A empresa possui outros programas de incentivo à saúde e segurança no ambiente de trabalho?
6. Os equipamentos de trabalho utilizados pelos colaboradores são adequados ao tipo de trabalho realizado?
7. Os colaboradores possuem acesso à tecnologia (sistemas, equipamentos, etc) adequada à realização do trabalho?
8. Quais são os benefícios oferecidos pela empresa?
9. A política de **Condições de Trabalho** é de conhecimento de todos os colaboradores da empresa?

**10.** Qual o escopo e a abrangência da política?



## APÊNDICE III

### AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH

#### PARTE 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

1. Formação Acadêmica
  - a. Possui curso superior?
  - b. Qual a sua formação?
  - c. Possui formação em nível de pós-graduação? Qual curso?
2. Idade?
3. Gênero ao qual se identifica?
4. Possui conhecimento em algum idioma estrangeiro? Se sim, qual?
5. Qual a sua área de Atuação em Recursos Humanos?
  - a. Generalista (faz de tudo um pouco em Recursos Humanos)
  - b. Administração de Pessoal
  - c. Folha de Pagamento
  - d. Benefícios/Qualidade de Vida
  - e. Remuneração
  - f. Recrutamento e Seleção
  - g. Treinamento e Desenvolvimento
  - h. Comunicação Interna/Endomarketing
  
6. Há quanto tempo você atua na área de Recursos Humanos?
  - a. Até dois anos
  - b. Entre 2 e 5 anos
  - c. Entre 6 e 9 anos
  - d. Entre 10 e 14 anos
  - e. 15 anos ou mais
  
7. Qual é o seu nível de atuação dentro da hierarquia organizacional.
  - a. Diretor
  - b. Gerente
  - c. Coordenador/Supervisor
  - d. Consultor/Especialista
  - e. Analista Sr
  - f. Analista Jr/Pl
  - g. Assistente
  - h. Auxiliar
  - i. Estagiário
  - j. Aprendiz

## **PARTE 2 – COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH – DAVE ULRICH**

**Classificar a percepção que você tem da aplicação das Competências listadas abaixo no seu trabalho e ao longo do desenvolvimento da sua carreira em Recursos Humanos – Escala de 1 a 5:**

1. Não percebo essas competências no meu trabalho/carreira
2. Raramente percebo essas competências no meu trabalho/carreira
3. Às vezes percebo essas competências no meu trabalho/carreira
4. Percebo essas competências no meu trabalho/carreira
5. Sempre percebo essas competências no meu trabalho/carreira

### **Competência 1 – Posicionador estratégico**

Essa competência refere-se à capacidade do profissional de Recursos Humanos de transitar entre as diversas áreas da empresa, e compreender a atuação de cada uma delas dentro da estrutura organizacional. Nesse sentido, os profissionais de RH devem ser capazes também de co-criar a estratégia da organização, entender em quais mercados a empresa atua e quais os segmentos de clientes que são atendidos por ela. Além disso, devem ser capazes de identificar as condições do mercado e as tendências demográficas que afetam os negócios.

### **Competência 2 - Ativista da credibilidade**

Essa competência diz respeito à credibilidade pessoal do profissional de Recursos Humanos – cumprir com o que promete, construir uma rede de relacionamentos pessoais confiável, e poder contar com ela. Essa competência também está relacionada com uma comunicação clara, consistente e íntegra. Assume pontos de vista não apenas sobre Recursos Humanos, mas também sobre as demandas do negócio. É capaz de influenciar positivamente as outras pessoas dentro da organização.

### **Competência 3 - Construtor de capacidades**

Essa competência consiste na habilidade do profissional de Recursos Humanos de combinar suas habilidades pessoais com as capacidades efetivas da organização. Essas capacidades dizem respeito aos pontos fortes e oportunidades da empresa, que fazem com que seja reconhecida no mercado de atuação. Referem-se também à cultura, processos e identidade organizacional. Ou seja, o profissional de Recursos Humanos que detém essa competência é capaz de ajudar a construir a reputação da empresa, através da interação com os gerentes de linha, e contribuir para que se torne uma organização na qual os colaboradores encontram significado e propósito para o seu trabalho.

### **Competência 4 - Campeão (defensor) das mudanças**

O profissional de Recursos Humanos deve ser capaz de ajudar a fazer as mudanças acontecerem dentro da organização, Para isso, devem desempenhar dois papéis fundamentais no processo de mudança: primeiro, iniciar a mudança, explicando porque a mudança importa, superando as resistências, engajando os stakeholders e articulando as decisões para iniciar o processo. Segundo, eles devem sustentar a mudança através da institucionalização das mesmas, ou seja,

torná-las oficiais, desenhando as estruturas organizacionais, facilitando o sistema de comunicação e o processo de aprendizagem contínua.

### **Competência 5 - Inovador e integrador de recursos humanos**

O profissional de Recursos Humanos deve ser capaz de inovar e integrar as práticas de RH em soluções unificadas para resolver os problemas da empresa. Precisam entender quais são as tendências mais recentes em Recursos Humanos, desenho organizacional, gestão do desempenho e comunicação. Precisam ter a habilidade de tornar essas práticas em soluções integradas, que resultarão em um grande impacto nos resultados dos negócios da empresa, como foco em longo prazo.

### **Competência 6 - Proponente da tecnologia**

A tecnologia mudou a maneira como os Profissionais de Recursos Humanos lidam com o próprio trabalho, tanto em nível operacional/administrativo quanto estratégico. Em um nível mais básico, a tecnologia é necessária para o processamento de atividades administrativas, como a folha de pagamento e gestão de benefícios. Além disso, os profissionais de Recursos Humanos devem ser capazes de utilizar a tecnologia para conectar as pessoas, os colaboradores internos com os externos, com os clientes, dentre outros. O profissional de Recursos Humanos pode utilizar a seu favor o uso das mídias sociais para promover o relacionamento entre as pessoas dentro da organização e facilitar a comunicação.

## **PARTE 3 – PAPÉIS DESEMPENHADOS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:**

Considerando os papéis atribuídos aos profissionais de Recursos Humanos propostos por Gil (2016a), sinalize com **SIM** ou **NÃO** se você exerce esse papel atualmente. Caso a resposta seja **POSITIVA**, faça um breve comentário de como esse papel é desenvolvido na empresa:

***Importante:** trata-se de papéis e não de funções, e podem ser desempenhados por todos os profissionais de recursos humanos na empresa, ou somente por um ou dois – depende da estrutura desenvolvida. Ao responder, leve em consideração as atividades que você desenvolve, e não o título do seu cargo ou sua posição hierárquica.*

- 1. PLANEJADOR ESTRATÉGICO:** Esse papel tem como missão analisar os ambientes internos e externos, avaliar as forças e fraquezas da organização e elaborar políticas de recursos humanos que atendem às estratégias da organização.
- 2. COMUNICADOR:** é o papel responsável por manter uma linha de comunicação eficaz com todos os níveis organizacionais, com o meio externo, clientes, sindicatos, governo, etc.
- 3. SELECIONADOR:** tem como objetivo principal atrair e selecionar os talentos necessários para o desenvolvimento da organização em curto, médio e longo prazos
- 4. EDUCADOR CORPORATIVO:** tem a missão de levantar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos talentos, elaborar planos e os treinamentos necessários para atender as estratégias da organização, e estabelecer um processo de aprendizagem duradouro.

5. **AVALIADOR DE DESEMPENHO:** é o papel que define os padrões e desenvolve os instrumentos de avaliação do desempenho dos colaboradores.
6. **ANALISTA DE CARGOS:** esse papel tem como responsabilidade avaliar os cargos e as funções da empresa para identificar os requisitos necessários aos seus ocupantes, de modo a manter a coerência da estrutura organizacional.
7. **MOTIVADOR:** é o papel que tem como responsabilidade usar de estratégias para engajar e aumentar os níveis de interesse, satisfação e realização das pessoas dentro da organização.
8. **LÍDER:** esse papel tem como responsabilidade conduzir as equipes em direção aos objetivos preestabelecidos.
9. **NEGOCIADOR:** esse papel assessora a organização em reuniões com sindicatos, clientes e comitês de funcionários.
10. **GESTOR DE QUALIDADE:** esse papel tem como missão atuar na implantação e na manutenção dos programas de qualidade.
11. **COACH:** esse papel contribui para a promoção do desenvolvimento e crescimento dos profissionais dentro da organização, conduzindo-os na direção de metas e objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

#### **PARTE 4 – QUESTÕES ABERTAS (LIVRES)**

1. Em geral, como você percebe a aplicação das competências no desenvolvimento da sua carreira em Recursos Humanos na empresa onde você trabalha atualmente? E para o futuro da sua carreira?
2. Quais são as suas expectativas para o futuro em relação à sua carreira em Recursos Humanos?
3. De que maneira você percebe a contribuição do seu trabalho para o desenvolvimento dos negócios da Empresa Beta, tendo em vista a competitividade organizacional?
4. Na sua opinião, quais são os papéis que os profissionais de Recursos Humanos devem desempenhar para que possam apoiar a empresa a manter-se competitiva em seu mercado de atuação?

## APÊNDICE IV

### QUESTIONÁRIO – SÓCIO FUNDADOR DA EMPRESA BETA

#### PARTE 1 – ASPECTOS GERAIS SOBRE A EMPRESA BETA

1. Há quanto tempo a empresa está em operação?
2. A empresa possui outras unidades/operações fora da cidade de São Paulo?
3. Quantos sócios a Empresa Beta possui? Quais são as responsabilidades de cada um?
4. O que os levou a fundar a Empresa Beta?
5. Quais eram seus principais objetivos quando fundaram a empresa?
6. Quais são os principais produtos e serviços oferecidos pela Empresa Beta?
7. E hoje, quais são as metas para a empresa? Que resultados pretendem alcançar nos próximos anos?
8. Qual o nível de competição da Empresa Beta com outras empresas no mercado? Como a empresa lida com a competitividade?
9. Qual o diferencial da Empresa Beta para se manter no mercado?
10. Quais ações a empresa tem promovido para se destacar no mercado?
11. A empresa realizou atualmente alguma pesquisa de satisfação junto aos clientes? Se sim, qual foi o índice de satisfação?
12. A empresa disputou algum prêmio de reconhecimento e/ou qualidade nos últimos dois anos? Se sim, quais? Obteve alguma vitória ou destaque especial?

#### PARTE 2 – GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA BETA

6. A Empresa Beta possui uma área de Recursos Humanos estruturada? Se sim, o que os motivou a realizar essa estruturação?

7. As políticas e práticas de Recursos Humanos na sua empresa possuem relação com o alcance dos objetivos organizacionais?
8. De que maneira essas políticas e práticas de Recursos Humanos contribuem para mantê-la competitiva?
9. Na sua opinião, quais são os ganhos que a empresa obtém ao implantar os processos de RH e formalizar as políticas?
10. Quais foram os principais desafios que a empresa enfrentou (ou ainda enfrenta) com a implantação dos processos e a formalização das práticas de Recursos Humanos?
11. Em relação à área de Recursos Humanos, a empresa pretende desenvolver novos projetos em médio e longo prazos? Se sim, quais?
12. Considerando o mercado de atuação da Empresa Beta, quais são as práticas de Recursos Humanos que a diferencia de seus principais concorrentes?

**APÊNDICE V****COMPLEMENTO AO EPPRH: QUESTÕES DEMOGRÁFICAS E QUESTÕES ABERTAS (PERCEPÇÕES SOBRE AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA BETA)****PARTE 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS**

1. Gênero com o qual se identifica:
  - a. Feminino ( )
  - b. Masculino ( )
  - c. Outros ( )
  
2. Idade: \_\_\_\_
  
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
  - a. Até 6 meses
  - b. Entre 6 meses – 1 ano
  - c. Entre 1 e 2 anos
  - d. Entre 2 e 3 anos
  - e. Entre 3 e 5 anos
  - f. Entre 6 e 10 anos
  - g. Entre 11 e 15 anos
  - h. Entre 16 e 20 anos
  - i. Acima de 20 anos
  
4. Qual a sua área de atuação na empresa?
  - a. Administrativo ( )
  - b. Financeiro ( )
  - c. Marketing ( )
  - d. Recursos Humanos ( )
  - e. Operações ( )
  - f. Atendimento ao cliente ( )
  - g. Outra:

5. Qual o seu nível hierárquico na empresa?

- a. Diretor
- b. Gerente
- c. Coordenador/Supervisor
- d. Consultor
- e. Analista
- f. Assistente
- g. Auxiliar
- h. Estagiário
- i. Aprendiz

## **PARTE 2 - PERCEPÇÕES SOBRE AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

1. Qual a relevância das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa Beta, tendo em vista a competitividade no mercado de atuação da empresa?
2. De que maneira as políticas de Recursos Humanos da Empresa Beta contribuem para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais?
3. Qual é a sua opinião a respeito das políticas e práticas de Recursos Humanos do Grupo Beta? Quais aspectos sobre a Gestão de Pessoas do Grupo Beta poderiam ser melhor conduzidos pela diretoria da empresa, tendo em vista as práticas da concorrência?



## ANEXO I

### ESCALA DE PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH)

#### Escala de respostas:

1. Discordo totalmente da afirmativa
  2. Discordo parcialmente da afirmativa
  3. Não concordo nem discordo da afirmativa/ Não se aplica
  4. Concordo parcialmente com a afirmativa
  5. Concordo totalmente com a afirmativa
1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.
  2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.
  3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
  4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).
  5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
  6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.
  7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.
  8. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
  9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
  10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
  11. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
  12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).

13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).
20. A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).
21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.
24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).
28. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
29. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômica (adequadas e confortáveis).

31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
33. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
34. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
35. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.
36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
38. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/ funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).
39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

## ANEXO II

### COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) \_\_\_\_\_

Você foi convidado (a) para participar de uma pesquisa acadêmica, que tem como principal objetivo analisar as percepções que você e seus colegas possuem sobre as políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa. Com isso, você estará colaborando não apenas com um projeto de Mestrado, mas também com o desenvolvimento das práticas de Recursos Humanos da empresa onde você trabalha atualmente.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Atenciosamente,

Profº Dr Roberto Kanaane – Orientador

Cláudia Feijó - Mestranda - cfeijorh@gmail.com

Programa de Mestrado Profissional - Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos

Centro Paula Souza

( ) Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_