

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA EMPRESA COMERCIAL: UMA ANÁLISE QUANTI-QUALI

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL: UN ANÁLISIS CUANTI-CALI

PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES OF A COMMERCIAL COMPANY: A QUANTI-QUALI ANALYSIS

Kassia Cristine da Silva Godoy*
cristine09@gmail.com

Herica Landi de Brito*
hericalb@gmail.com

Valéria Marques de Oliveira**
leriamarques@gmail.com

*Centro Universitário Alves de Faria, Goiânia/GO, Brasil
** Associação Educacional Dom Bosco, Resnede/RJ, Brasil

Resumo

Este artigo tem como objetivo geral analisar e descrever a percepção dos colaboradores de uma empresa comercial quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização que atua em todo território nacional na venda de peças automotivas. Para a coleta de dados, 62 colaboradores responderam à Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e uma gestora de pessoas concedeu uma entrevista semiestruturada. A escala foi analisada quantitativamente conforme regra própria e a entrevista foi interpretada qualitativamente segundo a Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE). Os dados quantitativos identificaram que os colaboradores não percebem nenhuma das políticas e práticas de gestão de pessoas. A análise da entrevista com a gestora de pessoas reforçou a interpretação destes dados na medida em que seu relato apontou que as políticas e práticas de gestão de pessoas não estavam sistematicamente formuladas no âmbito da organização e não possuía diretrizes estratégicas organizacionais definidas. É importante que este aspecto seja revisitado e valorizado pela organização para que a área possa estar efetivamente atuando estrategicamente nos processos organizacionais. Espera-se que o presente estudo possa contribuir para a implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas onde as políticas e práticas de gestão de pessoas possam estar integradas com o propósito da organização e possam contribuir com os resultados organizacionais.

PALAVRAS CHAVE: Políticas Organizacionais. Práticas Organizacionais. Gestão de Pessoas.

Resumen

El objetivo general de este artículo es analizar y describir la percepción de los empleados de una empresa comercial respecto de las políticas y prácticas de gestión de personas de una organización que opera en todo el país en la venta de repuestos automotrices. Para recopilar datos, 62 empleados respondieron la Escala de Políticas y Práticas de Recursos Humanos

¹Este trabalho parte de um trabalho monográfico de conclusão do curso de graduação em Psicologia da primeira autora, sob orientação da segunda autora e coorientação da terceira autora, defendido em 2022, na UNIALFA, Goiânia, GO.

(EPPRH) y una gerente de personas realizó una entrevista semiestructurada. La escala fue analizada cuantitativamente según sus propias reglas y la entrevista fue interpretada cualitativamente según el Análisis Narrativo Dialógico Emancipatorio (ANDE). Los datos cuantitativos identificaron que los empleados no comprenden ninguna de las políticas y prácticas de gestión de personas. El análisis de la entrevista a la gerente de personas reforzó la interpretación de estos datos ya que su informe señaló que las políticas y prácticas de gestión de personas no estaban formuladas sistemáticamente dentro de la organización y no contaban con lineamientos estratégicos organizacionales definidos. Es importante que este aspecto sea revisitado y valorado por la organización para que el área pueda actuar estratégicamente de manera efectiva en los procesos organizacionales. Se espera que el presente estudio pueda contribuir a la implementación de un modelo estratégico de gestión de personas donde las políticas y prácticas de gestión de personas puedan integrarse con el propósito de la organización y puedan contribuir a los resultados organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Políticas Organizacionales. Prácticas Organizacionales. Gestión de personas.

Abstract

The general objective of this article is to analyze and describe the perception of employees of a commercial company regarding the people management policies and practices of an organization that operates throughout the country in the sale of automotive parts. To collect data, 62 employees responded to the Human Resources Policies and Practices Scale (EPPRH) and a people manager gave a semi-structured interview. The scale was analyzed quantitatively according to its own rules and the interview was interpreted qualitatively according to the Emancipatory Dialogical Narrative Analysis (ANDE). The quantitative data identified that employees do not understand any of the people management policies and practices. The analysis of the interview with the people manager reinforced the interpretation of these data as her report pointed out that people management policies and practices were not systematically formulated within the organization and did not have defined organizational strategic guidelines. It is important that this aspect is revisited and valued by the organization so that the area can effectively act strategically in organizational processes. It is expected that the present study can contribute to the implementation of a strategic people management model where people management policies and practices can be integrated with the organization's purpose and can contribute to organizational results.

KEYWORDS: Organizational Policies. Organizational Practices. People management.

1. Introdução

O ambiente de trabalho é permeado por expectativas construídas pelas organizações quanto ao comportamento humano. Estas são constituídas por elementos que dão forma a um conjunto de princípios e diretrizes articulados que auxiliam no gerenciamento de grupos e pessoas no contexto organizacional de acordo com o que as organizações esperam que sejam e que, por sua vez, correspondem ao modelo de gestão de pessoas (GODIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013; DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014). Desta forma, o modelo de gestão de pessoas refere-se à maneira que as organizações têm para compreender como se estrutura e organiza uma instituição, como é possível administrar e orientar o comportamento humano no ambiente laboral (FISCHER, 2002).

A área de gestão de pessoas é responsável por definir, alinhar e estruturar os processos de recrutamento e seleção de novos talentos, bem como a retenção e a valorização desses colaboradores, treinamento e

desenvolvimento da equipe incluindo a socialização de novos colaboradores, gestão de benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção e orientação de carreira profissional. Em outros termos, a gestão de pessoas tem como papel organizar a vida do colaborador buscando manter o equilíbrio entre os interesses pessoais do sujeito bem como aqueles que são de interesse da organização, incluindo os demais campos das vidas das pessoas, como o lazer, a família, a religião, a vida social e a política (GODIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por políticas e práticas que interferem nas relações humanas com o contexto organizacional e do trabalho. As políticas de gestão de pessoas representam a intenção declarada da empresa acerca dos princípios e diretrizes estabelecidos e que devem definir as decisões que devem ser adotadas na organização. Trata-se, portanto, da proposta organizacional, com articulação teórica e prática, no que se referem às relações humanas, para viabilizar a consecução de objetivos organizacionais de médio e longo prazo. São orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas. Por outro lado, as práticas de gestão de pessoas consistem em procedimentos, processos e técnicas utilizados para a implementação das decisões, ou seja, correspondem às ações que realmente se operacionalizam na unidade de negócio. Estas visam alcançar os objetivos traçados orientados por políticas específicas e são instrumentalizados por ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos para que os limites dos princípios de gestão não sejam ultrapassados (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Demo et al. (2011) apresentam as definições e características das principais políticas e práticas de gestão de pessoas identificadas na literatura. Abaixo um quadro sinóptico com suas ideias:

Quadro 1: Definições e características das principais políticas e práticas de gestão de pessoas

| Subsistemas | Descrição |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recrutamento e Seleção | Refere-se à atrair e motivar indivíduos com potencial no mercado de trabalho de forma criativa que desperte no mesmo interesse em se candidatar e tornar-se membro da instituição. |
| Envolvimento | Refere-se à criar uma relação afetiva com seus colaboradores, podendo contribuir com o bem-estar no ambiente laboral e gerar reconhecimento, integrar estes indivíduos e promover o desenvolvimento a participação e a comunicação. Valoriza também a comunicação em via de mão dupla. |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) | Refere-se à criar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e o estímulo à contínua aprendizagem e produção de conhecimento de seus colaboradores. |
| Condições de Trabalho | Refere-se à proporcionar condições favoráveis no ambiente de trabalho no que tange benefícios, tecnologia, saúde e segurança, cuida do bem-estar do colaborador fora e dentro da empresa |
| Avaliação de Desempenho e Competências | Refere-se à fornecer feedbacks de acordo com o alcance das metas e resultados traçados, demonstrando o quando a equipe é capaz de alcançar resultados excelentes e cada vez mais altos. |
| Remuneração e Recompensas | Refere-se à oferecer recompensa pelo desempenho e competências. Incentivar o alcance de metas, a melhor entrega de resultados através de recompensas como premiações, participações nos lucros e até mesmo cargos comissionados facilita a retenção de talentos e coloca a empresa em um campo de competitividade. |

Ter políticas organizacionais claras, atualizadas e coerentes com as metas delineadas é fundamental, mas não suficiente. As práticas organizacionais devem estar alinhadas às políticas. Os colaboradores precisam conhecer as políticas e constatarem sua presença nas práticas.

Um modelo de gestão de pessoas é considerado estratégico quando é composto por conjunto de ações e regras que conceda à organização alcançar com êxito e sucesso seus objetivos, aparece em um cenário marcado por transformações nos processos de trabalho e no mundo das organizações.

Segundo Cesar, Coda e Garcia (2003), a gestão estratégica traduz-se na habilidade da organização criar e desenvolver indicadores de desempenho que sejam adequados para atender à crescente preocupação quanto aos resultados gerados para a organização. Tem sido um desafio para gestores e pesquisadores da área encontrar indicadores que possam mensurar e mostrar relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas de um lado e, de outro, o desenvolvimento individual e organizacional.

Este modelo tem como um de seus princípios de que políticas (proposições gerais que orientam as ações na área) e práticas (atividades específicas) de gestão de pessoas apenas impactam os resultados da organização desde que estes estejam intrinsecamente alinhados com os objetivos e estratégias globais da organização (GODIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Sendo assim, políticas de Gestão de Pessoas (GP) tem maior importância por estarem alinhadas com as metas organizacionais fornecendo as condições necessárias para que as pessoas possam contribuir de forma efetiva para atingir resultados maiores. Constata-se que a importância das políticas e práticas de GP para as organizações teve um aumento significativo nos últimos anos, aumento esse que pode ser ligado ao crescimento da produção de artigos acadêmicos sobre o tema. Estes afirmam que políticas e práticas de GP quando utilizadas em conjunto, de forma integrada com as estratégias do negócio influenciam positivamente no desempenho organizacionais independentemente do indicador usado ou do ramo da organização (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZETTI, 2014).

Este artigo apresenta um estudo que teve como objetivo geral analisar e descrever as políticas e as práticas de gestão de pessoas sob a percepção de colaboradores de uma organização que atua em todo território nacional na venda de peças automotivas. O objetivo específico é analisar e descrever a percepção do gestor da área de pessoas acerca do alinhamento estratégico das políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional.

2. Metodologia

Esta é uma pesquisa descritiva de caráter quanti-qualitativa.

2.1. Participantes

Participaram da pesquisa na abordagem quantitativa, 62 colaboradores de uma empresa privada que atua no ramo automotivo de médio porte, com a comercialização e distribuição de peças automotivas em todo território nacional. Os colaboradores convidados estão alocados nos setores de cobrança, gestão de pessoas, compras, financeiro e estoque, diretoria, faturamento, comercial, logística e veículos exceto os que se encontram de férias ou afastado. Atualmente o quadro de funcionários conta com 110 colaboradores.

Na abordagem qualitativa, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada à gestora de pessoas da organização pesquisada.

2.2. Instrumentos

Para a coleta de dados na abordagem quantitativa, utilizou-se a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), instrumento de avaliação da percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de recursos humanos da organização construído e validado por Demo (2008). A escala possui 40 itens em sua versão completa e é composta de seis fatores: recrutamento e seleção (R&S); envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas.

A interpretação dos resultados da EPPRH decorre da seguinte forma: quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado por um determinado fator. Dessa forma, valores entre 1 e 2,9 representam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de gestão de pessoas em questão. Valores entre 3 e 3,9 denotam indiferença do respondente, e, por fim, valores entre 4 e 5 são considerados os indicadores de concordância. Sendo assim, enquanto a média não chegar a 5 há espaço para melhorias na gestão de pessoas (DEMO *et al.*, 2014).

Na abordagem qualitativa, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada elaborada por Brito e Oliveira (2022) que aplicada à gestora de pessoas da organização pesquisada composta das seguintes categorias: estratégia de gestão de pessoas; políticas e práticas de gestão de pessoas; e alinhamento de gestão de pessoas.

2.3. Procedimentos de coleta e análise de dados

Inicialmente foi solicitado autorização do diretor geral para a realização da pesquisa na organização. A coleta de dados quantitativos foi realizada por meio de um questionário *on-line* criado por meio do *Google Forms* e que foi enviado via e-mail corporativo dos colaboradores da organização. Os dados foram importados para uma planilha do Microsoft Excel, onde foram submetidos à análise estatística descritiva.

O questionário contava com uma apresentação acerca da natureza e objetivos da pesquisa. Os participantes foram informados ainda acerca do caráter voluntário de sua participação, do sigilo de sua identidade e de que os resultados auxiliariam na melhoria das políticas e práticas do setor de GP da própria organização.

A coleta de dados qualitativos foi realizada por uma entrevista semiestruturada junto à gestora de pessoas em um encontro presencial de duas horas. Depois, foi totalmente transcrita e interpretada à luz da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE) (MARQUES DE OLIVEIRA; SATRIANO; SILVA, 2019). Depois de transcrita, a entrevista foi lida para identificar a ideia central e observar o impacto na própria pesquisadora, visto que a ANDE valoriza a subjetividade do participante da pesquisa e considera o impacto da observação do pesquisador na sua própria subjetividade e na da de seu interlocutor, “observou o ritmo da narrativa, suas direções, suas reflexões e tensões, os temas emergentes, através da aplicação do olhar fluido” (LIMA; MARQUES DE OLIVEIRA; PESSOA, 2022). A segunda leitura levantou destacou trechos que apontavam temas relacionados ao foco do estudo. Cada trecho destacado era associado a uma descrição e/ou reflexão. A terceira leitura possibilitou a sistematização final em um quadro, com a categorização primária (macrocategoria), secundária (categoria) e terciária (subcategoria), o que guiou a discussão elaborada.

2.4. Resultados quantitativos

A Tabela 1 apresenta a média, desvio padrão valores mínimos e máximo dos fatores da escala EPPRH. Observa-se que nenhum dos fatores avaliados obtiveram média entre 4 e 5 o que indica que há espaços para aprimoramento nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas na organização. As políticas de gestão de pessoas que obtiveram menor média entre as avaliadas foram as de Remuneração e Recompensa (2,9); Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E) (2,7) e Avaliação de Desempenho (2,6), indicando que os colaboradores não percebem tais políticas e práticas que veem sendo adotadas pela organização.

Tabela 1: Valores dos fatores da escala EPPRH
Médias, desvio padrão, valores mínimos e máximos dos fatores da escala EPPRH (N=62)

| Fatores | Média | Desvio Padrão | Valor Máximo | Valor Mínimo |
|---------|-------|---------------|--------------|--------------|
|---------|-------|---------------|--------------|--------------|

| | | | | |
|----------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Recrutamento e Seleção | 3,7 | 0,3 | 3,8 | 3,3 |
| Envolvimento | 3,1 | 0,2 | 3,4 | 2,5 |
| TD&E | 2,7 | 0,2 | 3 | 2,2 |
| Condições de Trabalho | 3,5 | 0,8 | 4 | 2 |
| Avaliação de Desempenho e Competências | 2,6 | 0,1 | 2,8 | 2,6 |
| Remuneração e Recompensa | 2,9 | 0,2 | 3,2 | 2,4 |

A política de R&S obteve a maior média dos fatores ($M = 3,7$; $DP = 0,35$) (Tabela 2), mas ainda assim indica indiferença entre os participantes quanto à existência de um plano de ação voltado para a atração e captação de talentos potenciais de acordo com as especificações do cargo, tendo profissionais qualificados e imparciais a frente do processo de seleção de pessoal, investimentos em divulgações das informações das vagas e critérios usados nos processos seletivos em diversos canais interativos, utilização de ferramentas e profissionais qualificados capazes de conduzir a política de forma clara e objetiva e a comunicação do desempenho do candidato no final do processo. Entre as médias apresentadas pelo fator de R&S, os itens que obtiveram maior valor foram: o fato de a organização utilizar vários instrumentos para seleção de pessoal ($M=4,3$) e dos testes de seleção da empresa serem conduzidos por profissionais capacitados e imparciais ($M=3,8$). A menor média foi dada ao item que avalia a disputa pela vaga atraindo pessoas competentes ($M=3,3$) indicando que os respondentes não veem que os processos de seleção de pessoal são atrativos e disputados capazes de atrair competências para o cargo.

Tabela 2: Médias dos fatores Recrutamento e Seleção
Médias dos itens do fator Recrutamento e Seleção (N=62)

| Itens | Média |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. | 3,4 |
| 2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. | 3,3 |
| 3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. | 3,8 |
| 4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas etc.). | 4,3 |
| 5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. | 3,7 |
| 6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. | 3,7 |
| Total do fator | 3,7 |

Na Tabela 3 encontram-se as médias obtidas nos itens que compõem o fator Envolvimento que obteve média 3,1 e desvio padrão 0,2, apontando que os respondentes da pesquisa veem tal política com indiferença, no entendimento dos funcionários a empresa não realiza o acompanhamento da adaptação de novos colaboradores; não busca conhecer as necessidades e expectativas; não estimula a participação dos funcionários nas tomadas de decisão; não propicia um clima de compreensão entre os chefes e seus colaboradores; e não privilegia a autonomia na realização das tarefas. Dentro deste fator, o item 9 foi o mais bem avaliado ($M=4$) o que sugere que os colaboradores percebem que a empresa trata seus colaboradores com respeito e atenção, porém estes não percebem que a empresa reconhece o trabalho que realizam e os resultados que apresentam como sugere o item 13 sobre reconhecimento do trabalho e resultados prestados que atingiu a menor média ($M=2,5$) entre os fatores.

Tabela 3: Médias dos fatores Envolvimento
Médias dos itens do fator Envolvimento (N=62)

| FATOR – ENVOLVIMENTO | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Itens | Média |
| 7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos. | 3,4 |
| 8. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. | 3,3 |
| 9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. | 4 |
| 10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. | 3 |
| 11. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. | 2,9 |
| 12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.). | 2,7 |
| 13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos etc.). | 2,5 |
| 14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. | 3,1 |
| 15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. | 3,2 |
| 16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. 4,45 0,50 | 3,1 |
| 17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. | 3 |
| 18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais. | 3 |
| Total do fator | 3,1 |

O fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) apresentou média 2,7 e desvio padrão 0,07 (Tabela 4). Tais resultados indicam discordância por parte dos participantes, em outras palavras, os colaboradores não percebem tal política de gestão de pessoas. Para eles não há investimento financeiro no desenvolvimento e educação de forma parcial ou integral, seja em graduação, pós-graduação ou curso de línguas, também não há um planejamento definido dos treinamentos necessários, e por último, não há avaliação dos treinamentos em que participam. A Tabela 4 nos mostra que o item com maior média foi o direcionado a aplicabilidade dos conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos e eventos que participa, o item que avalia o estímulo de aprendizado por parte da organização na produção de conhecimento e o item direcionado a avaliação de treinamentos por parte dos colaboradores, ambos obterão média 3. O item que avalia o investimento da organização em desenvolvimento e educação gerando o crescimento alcançou a menor média 2,2 indicando que os participantes não percebem que a organização investe em treinamentos, workshop, cursos, palestras de desenvolvimento de seus colaboradores.

Tabela 4: Média do fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação
Médias e Desvios-padrão dos itens do fator TD&E (N=62)

| FATOR – TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E) | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Itens | Média |
| 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.). | 2,6 |
| 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.). | 2,2 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. | 3 |
| 22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. | 3 |
| 23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente. | 2,4 |
| 24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes. | 3 |
| Total do fator | 2,7 |

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos no fator Condições de Trabalho que obteve média 3,5 e desvio padrão 0,8 apontando a indiferença entre os respondentes, ou seja, na percepção dos colaboradores a organização não provê aos colaboradores boas condições de trabalho no que se refere à benefícios, saúde, segurança e tecnologia. O item que indica os benefícios oferecidos pela organização alcançou maior média (M= 4) enquanto o item que aponta a existência de ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes apresentou a menor média avaliada por este fator (M =2).

Tabela 5: Média do fator Condições de Trabalho

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Condições de Trabalho (N=62)

| FATOR – CONDIÇÕES DE TRABALHO | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Itens | Média |
| 25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | 2,9 |
| 26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos(p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação etc.). | 2 |
| 27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academia, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso etc.). | 2 |
| 28. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. | 2 |
| 29. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. | 4 |
| 30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas(adequadas e confortáveis). | 3,3 |
| Total do fator | 3,5 |

O fator que avalia a política de Avaliação de Desempenho e Competências de acordo com a tabela 6 atesta que foi o fator com a pior avaliação pelos participantes alcançando média 2,6 e desvio padrão 0,07 (Tabela 6). A interpretação dos resultados sugere que os colaboradores não percebem esta política devido à ausência de feedbacks sobre seu trabalho e desempenho, não possuem um plano de desenvolvimento profissional e não faz parte do escopo de critérios ter uma avaliação de desempenho para receber uma promoção na organização. Entre todos os itens apresentados aquele que alcançou maior valor está relacionado a avaliação de desempenho que proporciona uma elaboração de um plano de desenvolvimento de seus colaboradores com média 2,8 enquanto os itens que avalia os critérios de resultados das avaliações de desempenho e competência são discutidos com os colaboradores e o item que avalia a utilização de tal avaliação para a obtenção de promoções alcançaram média 2,6.

Tabela 6: Médias fator Avaliação de Desempenho e Competências

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Avaliação de Desempenho e Competências (N=62)

FATOR - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

| Itens | Média |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | 2,7 |
| 32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | 2,8 |
| 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. | 2,7 |
| 34. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. | 2,6 |
| 35. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. | 2,7 |
| Total | 2,6 |

Com base na observação da tabela 7, pode-se observar que os respondentes não concordam, ou seja, não percebem a política de Remuneração e Recompensa, fator que apresentou média 2,9 e desvio padrão 0,2. Para os colaboradores a remuneração ofertada pela instituição não é coerente com as competências, formação e com o mercado de trabalho, tendo como maior item avaliado o que diz respeito sobre a organização oferecer salários compatíveis com aquelas ofertadas no mercado de trabalho para o cargo ($M=3,2$) e como item menos avaliado a remuneração é influenciada pelos resultados apresentados pelo funcionário.

Tabela 7: Média do fator Remuneração e Recompensa
Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Remuneração e Recompensa (N=62)

| FATOR – REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Itens | Média | Desvio-Padrão |
| 36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função | 3,2 | |
| 37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade | 3,1 | |
| 38. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.). | 2,6 | |
| 39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. | 2,9 | |
| 40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. | 2,4 | |
| Total do fator | 2,9 | |

2.5. Resultados qualitativos

De acordo com a gestora de pessoas, a área de gestão de pessoas não tem diretrizes estratégicas organizacionais formalmente definidas. Além disso, a área não participa na definição e desenvolvimento da estratégia corporativa, conseqüentemente, relata um desconhecimento acerca dos planos e objetivos estratégicos da empresa e que nos objetivos estratégicos da organização não há propósitos relacionados à gestão de pessoas.

Observa-se a partir do relato da mesma, que a área de gestão de pessoas apenas monitora indicadores de desempenho relacionados a atividades técnico-operacionais para acompanhamento interno dos resultados da área como *turnover*, gestão e controle de horas extras, avaliação de desempenho de

colaboradores no período de experiência e gestão de causas de desligamento. Porém, estes não foram definidos a partir da estratégia organizacional e não são considerados na análise de resultados da empresa como visualiza no trecho:

Hoje a gente levanta todos os indicadores. Acompanho todos os indicadores, eu mesma faço o acompanhamento desses indicadores pra poder ver, acompanhar a evolução do departamento já que o departamento é muito novo na empresa. É o primeiro ano da empresa com RH, então eu mesma faço o levantamento desses indicadores junto com a analista e a gente faz a análise, mas os diretores ainda não têm muito claro pra eles o que é o objetivo da gestão de pessoas e como ela funciona. Então, nesse momento, tá sendo feito e organizado e acompanhado só pela equipe de RH. A diretoria ainda não entende como que acompanha isso, mas a gente tá fazendo trabalho de desenvolvimento com eles para eles entender e poder acompanhar e valorizar isso né, por isso que está sendo feito mesmo eles não entendendo ainda muito como é que funciona isso, onde eles vão envolver isso. Então é assim, o maior desenvolvimento que tá sendo feito na empresa eu acredito que é da direção né, p'ra eles entenderem o quanto é importante o RH e os processos e verificar os indicadores e envolvê-los na estratégia do negócio. (Narrativa da gestora)

A estrutura organizacional atual da área de gestão de pessoas foi definida a partir da demanda atual da organização e não a partir do planejamento estratégico da mesma e desdobrado para a área sendo composta por uma gerente e uma analista além de dois analistas do departamento de pessoal. As atividades relacionadas a Serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho são terceirizadas.

No que se refere às políticas e práticas de gestão de pessoas, apenas processos relacionados a recrutamento e seleção estão implantados. Os objetivos do sistema de ingresso de pessoas e como eles se relacionam com a estratégia da empresa foram relatados como:

O objetivo é, a gente desenha o perfil né, a gente desenha de algumas áreas, alguns está sendo desenhados agora. A descrição de função e o objetivo é trazer um perfil mais alinhado do negócio porque antes de ter RH aqui há um ano atrás aproximadamente, a pessoa chegava e entrava pra dentro. Então assim tinha muito perfil que não estava de acordo, muita gente não ficava, o turnover era muito maior, então o principal objetivo do recrutamento e seleção e alinhar o perfil e ter um controle maior do *turnover* da empresa. Organizar melhor o *turnover* uma vez que você contrata as pessoas com mais *fit* cultural, elas conseguem permanecer mais tempo na empresa e evoluir né, o mais importante. (Narrativa da gestora)

Quanto às práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa há um único projeto em andamento que, na percepção da participante, relaciona-se com a estratégia da empresa:

A principal política de treinamento tá sendo a parte de desenvolvimento dos gestores, a princípio quando foi feito o diagnóstico da empresa, já detectou a necessidade de fazer esse treinamento com a gestão e ela sim está alinhada com a estratégia porque quando a gente decidiu investir no treinamento né, na implantação do PDL o Programa de Desenvolvimento de Liderança a gente já pensou nessa questão de treinar esses gestores pra esses subsistemas de RH e junto com isso já desenvolver dentro de algumas competências necessárias para liderança ter uma efetividade melhor na atuação do cargo, eu acredito que a parte de treinamento, esse específico de gestão está alinhado sim. (Narrativa da gestora)

As práticas ou programas da empresa relacionadas à promoção de saúde, qualidade de vida e segurança no trabalho e prevenção de acidentes não estão estruturados. Existem ações isoladas cujos resultados não são acompanhados considerando a estratégia organizacional:

O programa de segurança e medicina do trabalho está sendo implantado agora, a parte de qualidade de vida a gente não tem quase nada, nenhuma ação específica assim. Tivemos alguns eventos assim: o outubro rosa, o novembro azul, mas muito pouco quase não se trabalha muito, e a parte de medicina e segurança no trabalho está sendo implantada agora. Mas o que usa pra

avaliar esses indicadores geralmente é o controle das situações, das ocorrências, das coisas que aconteciam antes, o acompanhamento de E.P.I. (Narrativa da gestora)

As política e práticas de valorização das pessoas também não estão estruturadas e não se relacionam com a estratégia da empresa conforme se observa:

Não tem, não se relaciona, as remunerações estão bem desorganizadas, agora que a gente está estruturando com a descrição de função, mas por enquanto está bem desorganizado, fora do que tem que ser mesmo, e não tem nenhuma estratégia nisso. Eles vão promovendo na medida que acha que deve e agora a gente está tentando organizar isso e fazendo a descrição levantando as competências das funções pra gente tornar isso mais justo e mais direto mais objetivo. (Narrativa da gestora)

A participante não considera que a estratégica e os objetivos de gestão de pessoas estão alinhados à estratégia e objetivos organizacionais e apesar de reconhecer que área de gestão de pessoas possa contribuir para o alcance dos resultados organizacionais em curto e longo prazo ainda não percebe que a área esteja efetivamente atuando de modo estratégico nos processos organizacionais:

Eu considero que todas as práticas da gestão de pessoas, elas são pra apoiar a gestão, a estratégia do negócio. O certo seria esse. Ainda não está acontecendo porque a gente teve alguns impedimentos, mas o certo seria quer tudo encaixasse. Mas, p'ra mim, o mais crítico que precisa de mais acompanhamento e mais proximidade é o acompanhamento da gestão, porque se a gestão não consegue entender o papel do RH, os gerentes os diretores os supervisores se eles não são um apoio do RH, o RH não consegue executar as estratégias de forma satisfatória que consiga alinhar esses resultados e essas estratégias. Então, p'ra mim o mais crítico e essa preparação da gestão. Mas todos os passos todos os subsistemas eles são, estão, precisa dele para a estratégia do negócio. (Narrativa da gestora)

Logo, o relato indica que a área não tem conseguido atuar enquanto agente de transformação na organização em que está inserida e de fato atuar na gestão da cultura organizacional:

A gestão de pessoas é o principal disseminador da cultura organizacional, né. Se a gente não consegue dominar, direcionar e acompanhar as mudanças inclusive que estão sendo feita agora, porque é uma mudança cultural uma empresa, não tem RH, e você coloca um RH lá dentro. Então, a gente é o maior portador disso, e ai a gente leva isso pra gestão que leva para as pontas, então é p'ra mim não tem outra alternativa. Não consigo entender uma gestão de pessoas que não tem o domínio e o acompanhamento e a participação na cultura organizacional. (Narrativa da gestora)

Na percepção da participante, o maior desafio em termos de gestão de pessoas na sua organização é o apoio da alta administração nos processos de gestão de pessoas:

Eu acho que o maior desafio aqui é levar a conscientização e o entendimento aos diretores do que é o RH como ele trabalha pra poder ser inserido na estratégia, porque hoje a diretoria não consegue enxergar o RH como estratégico, como deveria participar do planejamento das estratégias do negócio. Então, nosso maior desafio hoje é fazer esse trabalho com a diretoria. (Narrativa da gestora)

Porém, o que observa é que a própria área possui dificuldades em demonstrar suas possibilidades de contribuição nos resultados organizacionais para a alta administração:

É uma área que é bem difícil da gente mostrar os nossos resultados. Claro que hoje tem ferramentas e formas que a gente consegue fazer com que isso seja mais objetivo, mas é uma dificuldade imensa. Inclusive é o que a gente está passando aqui nessa empresa. É muito difícil você levar ao entendimento a objetividade da gestão de pessoas e de quando eu formei p'ra cá, eu lembro que o que eu mais quebrei a cabeça era isso, ter os indicadores pra você provar objetivamente em números o seu resultado porque o resultado da gestão de pessoas as vezes é

muito subjetivo e como a diretoria só entende números, as vezes é difícil da gente traduzir isso.
(Narrativa da gestora)

Observa-se que a análise quantitativa se correlaciona à análise qualitativa realizada. A visão crítica da realidade funciona como um operador, com a sistematização de informações que formam um cenário que pode ser interpretado, favorecendo não apenas a tomada de consciência, mas uma tomada de decisão. A gestora de pessoas também é uma colaboradora da organização, e a abertura deste canal de comunicação em mão dupla favorece o clima de segurança organizacional que fortalece sua ação.

Demo et al. (2011) ao relacionar política e a prática de gestão sugere várias ações que colaboram com um bom clima organizacional que contribuem com o sentimento de pertencimento, engajamento e identidade dos colaboradores, o que transparece nas interações interpessoais e os produtos próprios. Quanto ao envolvimento, o autor sugere para além da realização de eventos comemorativos, elogios, jornais internos e *feedbacks* constantes, valorização da comunicação e incentivo à participação dos colaboradores com ideias e sugestões. No aspecto TD&E destaca-se a valorização da aprendizagem, e a atenção às necessidades da equipe com levantamentos contínuos. A política do bem-estar do colaborador não pode ser esquecida, de modo amplo em ações voltadas à qualidade de vida, ou de modo mais específico voltadas à saúde, segurança, como nos programas de Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). A avaliação de Desempenho e Competências está voltada à evolução do colaborador, com critérios objetivos e transparentes em consonância com a meta institucional. Ligado a este aspecto, temos a política de Remuneração e Recompensas, que contribuem com a retenção de talentos e com a competitividade ao reconhecer o investimento do colaborador.

3. Discussão

Os dados quantitativos obtidos por meio da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) aplicada na empresa apontam que os respondentes não percebem as políticas de práticas de gestão de pessoas na organização. Ressalta-se que mesmo que o fator avaliativo da política de Recrutamento e Seleção (R&S) tenha alcançado maior média entre as demais, de acordo com a interpretação dos dados, este se encontra entre os valores indicativos de indiferença.

Os resultados sugerem que a organização não apresenta os processos que envolvem a captação de talentos de forma clara, divulgações de vagas não são feitas de forma ampla e acessível aos colaboradores, falta de clareza quanto as etapas do processo e a falta de técnicas, instrumentos avaliativos e *feedback* aos participantes. Carvalho, Passos e Saraiva (2015) apontam como consequência da falta de investimento nesta política a dificuldade em selecionar pessoas com competências e habilidades necessárias que apresenta potencial de desenvolvimento.

A política de Recrutamento e Seleção é a porta de entrada do candidato na organização momento que a Gestão de Pessoas tem como oportunidade alinhar conhecimento, habilidades cognitivas, motoras e atitudes e ter o olhar também voltado para as potencialidades a serem desenvolvidas (GODIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013). Em outras palavras ter esta política alinhada aos interesses da organização é de suma importância para evitar problemas como, faltas, desmotivação e baixa produtividade.

Outro fator avaliado pelos participantes como indiferente é a política de Envolvimento, que aponta a deficiência em incentivar os seus colaboradores a participar das tomadas de decisões e não promover a autonomia de soluções de problemas. Esta política é responsável por desenvolver um vínculo afetivo com seus funcionários, agregando no bem-estar, no reconhecimento, no bom relacionamento e incentivando na participação da comunicação conforme afirma Demo (2008).

As políticas de Avaliação de desempenho e Competência (M = 2,6), TD&E (M = 2,7) e Remuneração e Recompensa (M = 2,9) não são reconhecidas pelos respondentes, o que traz implicações no gerenciamento dos interesses da organização e dos colaboradores pois quando a empresa não investe em estratégias que possibilitam acompanhar o desempenho do sujeito esclarecendo pontos a serem trabalhados e os já desenvolvidos torna-se difícil ter clareza quanto aos desafios e metas que a organização deseja alcançar podendo desmotivar a equipe a alcançar o resultado desejado.

De acordo com Philadelpho e Macedo (2007), a implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas visam avaliar o desempenho do sujeito e são espelhadas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator que impulsiona o sucesso da organização, sendo assim, os colaboradores ao adquirir conhecimentos e novas habilidades, transferem para a instituição tais aprendizados, possibilitando que a organização alcance novos desafios. As autoras ainda afirmam que quando a organização faz uso destas políticas para identificar a forma que o trabalho é desenvolvido, esta possui controle do desempenho dos seus colaboradores, ou seja, esta são uma ferramenta que permite controlar e orientar o comportamento no ambiente de trabalho, voltado para o desenvolvimento humano.

O estudo realizado por Durão (2015) apresentou resultados semelhantes com a pesquisa aqui apresentada, uma vez que as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma empresa comercial também não foram percebidas pelos colaboradores do Ministério do Meio Ambiente. Os piores fatores avaliados neste estudo foram Remuneração e Recompensa com média 2,66 e Envolvimento com média 2,79. Ao se referir à política de Remuneração e Recompensa, o autor revela que a remuneração dos servidores públicos é definida por lei e os órgãos setoriais (MMA) não tem autonomia para modificar individualmente as remunerações somente quando em negociações com a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGEP/MP). As melhores médias encontradas neste estudo foi das políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (3,31), Recrutamento e Seleção (3,23), Condições de Trabalho (3,01) e Avaliação de Desempenho e Competências (3,14).

De acordo com autor, tais resultados são coerentes com a característica da gestão de pessoas no setor público, pois esta sofre com o impacto da legislação restringindo ações de melhorias. As demais políticas de GP mesmo que tenham diretrizes da SEGE/MP para as realizações, o MMA possui maior autonomia no que diz respeito ao planejamento e execução das práticas que buscam melhorar e adequar aos colaboradores do órgão público.

Em estudo realizado por Bezerra (2016), em uma empresa do segmento de telecomunicação apresentaram melhores resultados, a política de Condições de Trabalho indicando que a empresa demonstra a preocupação com a saúde, segurança e bem-estar de seus colaboradores. O fator que foi mais mal avaliado neste estudo localizou-se na política de Remuneração e Recompensa, e a autora levanta a necessidade de investimento como meio de valorizar e incentivar seus colaboradores através da remuneração, promoção, elogios e premiações, pois estas variáveis influenciam diretamente na satisfação dos colaboradores.

A literatura traz a importância do investimento na saúde e segurança no ambiente laboral para a manutenção dos sujeitos, como garantia de bem-estar físico e emocional, que é gerado por meio de boas condições de trabalho (PAIVA; LIMA; OLIVEIRA; PITOMBEIRA, 2017). A política de Remuneração e Recompensa no estudo destes autores obteve a pior média na pesquisa, acendendo o alerta para que a organização invista nesta política visando a satisfação por parte dos seus colaboradores a fim de que estes por sua vez apresentem maiores resultados.

Ao compararmos os resultados obtidos na política de Avaliação de Desempenho e Competência da presente pesquisa que foi o fator com menor média com os estudos dos autores Durão (2015) e Bezerra

(2016) observa-se que os resultados foram melhores do que a do presente estudo. Todavia, tais resultados também indicam indiferença quanto à percepção dos respondentes. Esta política é utilizada pelas instituições para acompanhar o desempenho do trabalhador, os objetivos traçados e o retorno deles para com a equipe, definindo metas, orientando e realizando feedback com os colaboradores apresentando metas que foram conquistadas e as que ainda precisam ser alcançadas, estimula-se a comunicação entre as partes envolvidas e motiva a equipe na busca de melhores resultados.

A literatura traz a importância de se ter as políticas e práticas de gestão de pessoas de forma estruturada e transparente na empresa uma vez que elas têm como função desenvolver projetos que incentiva o colaborador a permanecer na instituição, flexibilizar a atração e seleção, treinar e avaliar os colaboradores, bem como ter cargos e salários atrativos e compatíveis no mercado competitivo. Tendo em vista que estas também fazem parte do processo de construção da identidade empresarial e por meio de tais políticas pode-se avaliar o comprometimento dos sujeitos que compõe o quadro de colaboradores, de acordo com os objetivos da instituição exercendo influência no comportamento. Dessa forma, é possível ter a colaboração de todos para que a organização se desenvolva de forma positiva alcançando suas metas com uma gestão adequada de todos os seus recursos (MAGIROSKI; REIGOTA; MORIGI; SOUZA, 2017).

4. Conclusão

A presente pesquisa realizada em uma empresa do ramo comercial teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas na instituição. E tal objetivo foi cumprido a partir dos resultados coletados com a aplicação da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), onde foi possível identificar que os colaboradores não percebem nenhuma das políticas de Gestão de pessoas uma vez que nenhuma delas atingiu média igual ou maior que 4. A análise da entrevista da gestora de pessoas reforçou a interpretação destes dados na medida em que identificou-se a partir do seu relato com que as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas não estavam sistematicamente formuladas no âmbito da organização.

O presente estudo contribuiu ainda para a análise e descrição da integração entre estratégia organizacional e de gestão de pessoas segundo a perspectiva da gestora de pessoas. Os resultados indicaram impasses para a implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas na mesma direção do estudo realizado por Brito e Oliveira (2022) na medida em que se identificou por meio do relato desta que a área não está efetivamente atuando de modo estratégico nos processos organizacionais.

De acordo com uma perspectiva estratégia de gestão de pessoas, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar integradas com o propósito da organização para que possam efetivamente contribuir para o alcance das metas e para um melhor desempenho organizacional sugerindo que pela ausência de alinhamento estratégico de gestão de pessoas com a estratégia empresarial o impacto da função de gestão de pessoas na organização e a atuação da área tem sido limitado e não tem sido percebida pelos colaboradores.

A literatura acerca da referida escala utilizada nesta pesquisa não possui muitos estudos empíricos que analisam a percepção dos colaboradores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, o que representa a necessidade de serem realizados mais pesquisas que visam avaliar tal percepção a partir de uma perspectiva estratégica no contexto brasileiro.

Este estudo apresenta resultados preliminares, e é importante que novas pesquisas que avaliem a Política e a Prática de Gestão de Pessoas sejam realizadas dada sua relevância e contribuição para o amadurecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Referências

- BEZERRA, M. E. de A. **O papel das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na Construção da Identidade Organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Administração – Universidade de Brasília - UNB – p. 94, 2016.
- BRITO, H. L.; OLIVEIRA, V. M. Percepção de gestores de pessoas quanto ao alinhamento estratégico de gestão de pessoas. **Revista Valore**, v. 7, p. e-7011, 2022.
- CESAR, A. M. R. V.; CODA, R.; GARCIA, M. N. Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Facef Pesquisa**, v. 9, n. 2, p.151-165, 2006.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v, 9, n6, p. 77-101, 2008.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n2, p. 250–263, 2018.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n. 5, p. 15-42, 2011.
- DEMO, G.; NEIVA, E.; NUNES, I.; ROZETTI, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.), **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 240-255, 2014.
- DURÃO, A. A. X. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. Tese de Mestrado. Programa de Pós- Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração Pública – Universidade de Brasília – UNB – p. 125, 2015.
- FICHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Ed.). **As pessoas na organização** (pp. 11-34). São Paulo: Gente, 2002.
- GONDIM, S. M. G., SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de Pessoas. Em Borges, L.O., & Mourão L. (Org(s)). **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia** (p.343-375). São Paulo: Artmed, 2013.
- LIMA, J. R.; MARQUES DE OLIVEIRA, V.; PESSOA, Y. S. R. Q. Empresa Júnior, Seus Desafios e Contribuições Para a Formação Profissional: Autonarrativa De Uma Graduanda de Psicologia. **Revista Valore**, v. 7, e-7001, 2022.
- MAGIROSKI, C., REIGOTA, F., MORIGI, J. B.; SOUZA, A. D. Políticas de recursos humanos: importância nas relações de trabalho. **Revista foco**, v. 10, n.1, 2017.
- MARQUES DE OLIVEIRA, V. SATRIANO, C. R.; SILVA, E. L. Análise Narrativa Dialógica Emancipatória em Diálogo com Análise Narrativa, de Conteúdo e de Discurso. **Revista Valore**, v.5, p. 5-21, 2019.

PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; OLIVEIRA, T. S.; PITOMBEIRA, S. S. R. Percepção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n1, p. 55-69, 2017.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, v.26, n. 27-40, 2007.

Recebido em: 04/06/2024

Aceito em: 27/06/2024

Endereço para correspondência:

Nome Kassia Cristine da Silva Godoy

email cristine09@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)