

ORGANIZADORAS

CATARINA VIEIRA SOUZA PORTUGAL
HÉRICA LANDI DE BRITO

GESTÃO de PESSOAS

DO DIAGNÓSTICO A
PROJETOS DE INTERVENÇÃO

UNIALFA

GESTÃO de **PESSOAS**

DO DIAGNÓSTICO A
PROJETOS DE INTERVENÇÃO

ORGANIZADORAS

CATARINA VIEIRA SOUZA PORTUGAL

HÉRICA LANDI DE BRITO

UNIALFA

Copyright by

Catarina Vieira Souza Portugal
Hérica Landi de Brito

Diagramação

Daiany Gomes Ferreira Tavares

Edição 2024

Dados de Catalogação:

T673

Gestão de Pessoas: do diagnóstico a projetos de intervenção/
Organizadores: Catarina Vieira Souza Portugal; Hérica Landi de Brito; -
Goiânia GO: Centro Universitário Alves Faria - 2024.

229 p. E-book: il; PDF

Publicado pela UNIALFA

Vários autores.

ISBN: 978-65-87372-11-2.

1. Gestão de pessoas. 2. Diagnóstico organizacional. 3. Projeto de intervenção. 4. Processo psicopedagógico. I. Portugal, Catarina Vieira Souza. II. Brito, Hérica Landi de. III. UNIALFA. IV. Título.

CDU: 658.3

Catalogação na fonte: Biblioteca UNIALFA

Sumário

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE PESSOAS: PROPOSTA DIDÁTICO-PEDAGÓGICA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA	9
CAPÍTULO 2 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA	35
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO	54
CAPÍTULO 4 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE SAÚDE	71
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO FABRIL	98
CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	129
CAPÍTULO 7: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO	145
CAPÍTULO 8: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO	178
CAPÍTULO 9: DIAGNÓSTICO E PROJETO DE INTERVENÇÃO EM UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA BILÍNGUE	192
ANEXOS	216

Resumo

O livro descreve uma proposta de utilização da análise e diagnóstico organizacional com fins de elaboração de projetos de implantação de sistemas de gestão de pessoas enquanto recurso didático-pedagógico de formação acadêmica e profissional em Psicologia Organizacional no âmbito da disciplina de Gestão de Pessoas da graduação de Psicologia do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórico-metodológica que orientou a condução das pesquisas empíricas por alunos de Psicologia em empresas de pequeno e médio porte de diferentes segmentos localizadas na cidade de Goiânia. Os capítulos seguintes correspondem aos relatos de pesquisa que contemplam as diferentes dimensões e aspectos da gestão de pessoas com propostas de intervenção para suprir as necessidades organizacionais da empresa pesquisada e aprimorar seus processos. De modo geral, as empresas não possuíam a área de gestão de pessoas estruturada e foram propostas práticas de recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento, valorização e ações de saúde ocupacional. Conclui-se que esta experiência formativa que

integra ensino, pesquisa e extensão contribuiu para uma formação que assegure uma visão crítica e abrangente das diversas possibilidades de atuação do psicólogo em sua amplitude e dinamicidade nas organizações, sobretudo no que se refere às possibilidades de sua intervenção no ambiente organizacional.

Prefácio

A gestão de pessoas envolve o principal ativo de qualquer organização: o componente humano. Gerir pessoas não se limita aos processos internos de recrutamento, seleção e treinamento, abrange elementos intangíveis que favorece a obtenção e sustentação de vantagens competitivas, como a cultura organizacional, o capital humano acumulado, a complexidade social, a liderança, as capacidades gerenciais específicas, as competências distintas e as relações interpessoais existentes.

Nesse sentido, pesquisas que têm o esforço acadêmico, técnico e científico na busca por soluções que viabilizem gerir pessoas de forma criteriosa e cientificamente embasada são de um valor inestimável. E essa foi a proposta da coletânea de estudos reunidos no presente livro, integrando a gestão de pessoas a proposta didático-pedagógica de formação profissional na graduação em psicologia, assim como diagnósticos organizacionais e projetos de intervenção em instituição pública de educação básica, e empresas de diferentes ramos, como alimentício, saúde, fabril, automotivo, segmento de vestuário e educação bilingue.

Em inúmeras organizações, enfatizava-se as relações industriais, principalmente no início do século XX, com

os estudos dos Tempos e Movimentos do Taylorismo e do modelo de produção em massa, derivado do movimento Fordista. Ainda que tais contextos geraram relevantes avanços empresariais, foi observado um gap no que diz respeito ao aspecto humano, o que, não só minimizava a produtividade organizacional, como diversos problemas físicos e psicológicos foram observados nos trabalhadores.

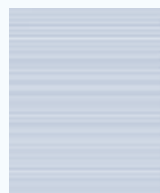
Assim, a Abordagem Humanística foi um marco na gestão, não apenas por considerar e enfatizar o fator humano, mas por potencializar os resultados das organizações por meio da gestão do trabalhador, a partir de suas características, limitações e demandas pessoais e relacionais.

Mais do gerir pessoas, e sim, gerir com as pessoas, levando em consideração os elementos sociais, interpessoais e intrapessoais, são fundamentais para as organizações. Nesse sentido, a gestão de pessoas enquadra-se como uma das principais atribuições dos executivos. E a presente coletânea pode contribuir substancialmente, com embasamento e ferramentas importantes para o adequado gerenciamento humano.

Pedro Henrique Rodrigues de Sousa
Doutor em Administração pela Universidade
de Brasília – UnB
Coordenador do Mestrado Profissional em
Administração da UNIALFA

GESTÃO DE PESSOAS 1

**Proposta Didático-
Pedagógica De Formação
Profissional Na Graduação
Em Psicologia**



Hérica Landi de Brito
Catarina Vieira S. Portugal
Nara Saddi de Paiva Sampaio

Introdução

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma das áreas mais antigas da psicologia brasileira, sendo que seu exercício antecedeu à regulamentação da profissão no Brasil. Há um crescimento da área no país, no entanto, o jovem profissional tem se inserido no mercado em atividades práticas circunscritas à tríade recrutamento-seleção-treinamento. Essa atuação incipiente decorre, em grande parte, de uma formação acadêmica obsoleta na medida em que grande parte dos cursos de Psicologia no Brasil não têm preparado o profissional para exercer as funções e tarefas exigidas pelos profissionais em POT. A precariedade do preparo acadêmico para o exercício profissional em POT aponta restrições de intervenções ao âmbito operacional e indicam a necessidade de revisitar a formação em uma perspectiva de integração teórico-prática que amplie seu alcance atentando ao nível estratégico e de políticas (Coelho-Lima, Bendassolli, & Yamamoto, 2014; Coelho-Lima et al., 2011; Ramos, Costa & Feitosa, 2017; Schmidt, Krawulski & Marcondes, 2013; Zanelli & Bastos, 2014; Zanelli, 1994).

Neste sentido, visando oportunizar uma formação e exercício profissional com foco nas lacunas e desafios emergentes, e que assegure uma visão abrangente das diversas possibilidades de atuação em POT em sua ampli-

tude e dinamicidade, o Curso de Psicologia do Centro Universitário Alves Faria elaborou um projeto interdisciplinar que integra ensino, pesquisa e extensão em Psicologia e Processos de Gestão Organizacional alinhados com uma de suas ênfases curriculares previstas para a graduação em Psicologia. Este, por sua vez, abrange as três áreas intradisciplinares da POT, a saber: Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas.

Trata-se de uma proposta de inovação para a formação acadêmica e profissional na medida em que tem por finalidade assegurar o desenvolvimento de competências específicas estabelecidas para o exercício profissional em POT e que estas se concretizam em ações profissionais ao longo do curso, sobretudo por meio da viabilização de experiências de atividades práticas enquanto componente curricular de integração e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O objetivo é preparar o discente para lidar com situações diversas e complexas com que os futuros profissionais podem se deparar no mercado de trabalho.

Alguns princípios desta ênfase são: aproximação entre universidade e comunidade; articulação entre os conhecimentos teóricos e metodológicos nas vivências em contextos reais das organizações; apresentação da diversidade de subcampos de atuação em POT com abordagem

dos domínios interdisciplinares – Organizações, Trabalho e Gestão de pessoas separados didaticamente, mas indissociavelmente ligados.

Desta forma, a proposta educacional do Centro Universitário Alves Faria visa a formação para uma atuação menos restrita, buscando a compreensão integral dos processos organizacionais e o desenvolvimento de intervenções que incorporem níveis mais complexos da realidade organizacional e do mundo do trabalho, tudo isso alinhado às necessidades da sociedade e do mercado. Pretende-se, assim, contribuir para a identificação do aluno de psicologia com atividades características do campo de atuação em POT e que consiga distinguir as atividades tradicionais daquelas que caracterizam o profissional como agente de mudança em nível estratégico como consultor.

Considerando que as atividades que caracterizam a inserção do psicólogo nas organizações e no mundo laboral estão ligadas ao exercício da investigação científica, as disciplinas focam no desenvolvimento de processo de pesquisa em contextos organizacionais e do trabalho como atividade fundante e indissociável das disciplinas e da inserção do psicólogo nas organizações, para uma formação dirigida para intervenções vinculadas aos fundamentos de pesquisa e, conseqüentemente, guiando uma prática profissional competente e eticamente responsável. Portanto,

uma formação acadêmica que impulsiona o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais alinhadas aos fundamentos da pesquisa.

A convergência destes aspectos, sobretudo por meio dos projetos da prática extensionista em POT tem contribuído para a superação da imagem negativa, simplista e estereotipada do psicólogo que atua nessa área, na medida em que possibilita ao discente vivenciar a amplitude e complexidade do trabalho do psicólogo nas organizações, sobretudo no que se refere aos impactos de sua intervenção no ambiente organizacional. As disciplinas do currículo de graduação bem como as práticas supervisionadas previstas nas mesmas têm favorecido transformações e consecução de metas organizacionais, tendo em vista que treina habilidades direcionadas a atuações estratégicas e promotoras de empreendedorismo, para que os discentes possam participar do planejamento de diagnóstico e propostas de intervenção em nível das políticas e estratégias em organizações de diversos segmentos.

Este capítulo tem como objetivo descrever estratégias didáticas-pedagógicas estabelecidas no projeto pedagógico do curso que estão sendo operacionalizadas no âmbito da disciplina de Gestão de Pessoas do curso de Psicologia da UNIALFA e que correspondem às iniciativas de diagnóstico e elaboração de propostas de intervenção.

Modelo de Gestão de pessoas: concepções teóricas

O modelo de Gestão de Pessoas define como a organização busca captar, integrar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida e preparar para a aposentadoria e o desligamento (Fischer, 2002; Gondim, Souza & Peixoto, 2013; Mascarenhas & Kirschbaum, 2008; Zanelli & Bastos, 2004).

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 as 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; Dutra, 2002; Fisher, 2002; Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey, 2005; Wright & Boswell, 2002).

Existem na literatura diferentes maneiras de classificar os sistemas (processos) que caracterizam a área de Gestão de Pessoas. Há, não obstante, pelo menos três grandes sistemas: ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Cada um dos sistemas envolve um conjunto bastante diversificado de práticas que expressam a relação entre as pessoas, o trabalho e a organização que devem ser compreendidos de forma articulada e interdependente pois ações adotadas em um dos três sistemas tem repercussões em curto, médio e longo prazo nos demais (Gondim et al., 2013).

O Sistema de ingresso de pessoas envolve as práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto organizacional em uma perspectiva de ação integrada. Esse sistema ocupa-se da entrada de pessoas em uma estrutura, dinâmica social e cultura organizacional específicas. O sistema de desenvolvimento e capacitação refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas

a atingirem seus objetivos. O sistema de valorização de pessoas compreende o conjunto de práticas que visam a recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado e que se direcionam ao atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, as quais podem ser de natureza econômica, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social e possibilidade de expressar-se por seu trabalho (Gondim et al., 2013).

Gestão de pessoas: proposta didático-pedagógica de formação profissional

A proposta didático-pedagógica da disciplina de Gestão de Pessoas do curso de graduação Psicologia da UNIALFA tem como objetivo capacitar o aluno para compreender os fundamentos da Gestão de Pessoas e os novos modelos de gestão, além de conhecer a estrutura e processos de gestão de pessoas orientados para o comprometimento com o negócio da organização.

Esta fundamenta-se em estudos que têm apontado que profissionais de gestão de pessoas enfrentam muitos desafios para a implementação efetiva de uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas de modo a tornarem a área ativamente engajada e influente nas decisões estratégicas da organização.

Ressalta-se que as atividades profissionais relacionadas à gestão de pessoas implicam em diferentes níveis de

intervenção. O primeiro diz respeito a um aspecto mais superficial, o técnico, em que o profissional intervém em processos a partir de instrumentos e procedimentos já existentes que dispõe de uma prática voltada para aplicação e execução de procedimentos e instrumentos já elaborados. O segundo, nível tático, está voltado para uma atuação onde o profissional trabalhará na implantação de uma estratégia, junto a uma equipe, a partir de diagnósticos estabelecidos. O terceiro nível se refere ao estratégico que possibilita o profissional a participar da formulação de estratégias para determinadas atividades específicas, onde não irá se restringir a uma intervenção estritamente micro, mas que poderão causar impactos a médio e longo prazo. E por último, o quarto nível, o profissional tem a possibilidade de participar da formulação de políticas, que se desdobrarão em articulações de ações estratégicas e planos de intervenção técnica (Zanelli & Bastos, 2004).

Como a literatura da área dispõe de mais publicações para instrumentalizar a gestão de pessoas tecnicamente do que aquelas que ofereçam ferramentas de reflexão para orientar a prática profissional que considerem as dimensões estratégicas do processo de gestão contextualizadas a realidade organizacional e ambiental (Gondim et al., 2013), como principal recurso metodológico tem se utilizado a pesquisa-ação na qual se identifica problemas

relevantes e busca envolver a comunidade organizacional para encontrar soluções, a fim de avaliar as consequências de procedimentos empregados em todo processo de investigação e intervenção e comunicar resultados de intervenções indissociando o trabalho acadêmico do âmbito da aplicação em organizações.

Por meio de metodologias de aprendizagem ativa relacionadas à realização de diagnóstico organizacional e elaboração de propostas de intervenção, objetiva-se que o aluno desenvolva competências para a compreensão estratégica da Gestão de Pessoas, bem como dos processos relacionados ao recrutamento e seleção de pessoas; elaboração e avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação; descrição e análise de cargos e desenvolvimento de um sistema de remuneração e benefícios. Além disso, a disciplina colabora com a aquisição de conhecimentos de diferentes arquiteturas organizacionais e suas características, atributos e estrutura de avaliação de desempenho, aspectos de higiene, segurança e medicina do trabalho e socialização organizacional.

Desta forma, trata-se de uma proposta de inovação para a formação acadêmica e profissional na medida em que tem por finalidade assegurar o desenvolvimento de competências específicas estabelecidas para o exercício profissional em Gestão de Pessoas de modo que estas se

concretizem em ações profissionais ao longo do curso que serão relatadas nos capítulos do presente livro. Tais competências estão apresentadas nesse capítulo agrupadas nas tabelas 1 (competências técnicas) e 2 (competências comportamentais).

Na Tabela 1 as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento da profissão estão apresentadas em dois níveis de especificidade, as competências macro e as competências específicas.

Tabela 1. Competências Técnicas necessárias para o profissional de Gestão de Pessoas.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
Competência macro	Competências específicas
Análise de demandas e necessidades	Analisar necessidades e/ou demandas de clientes ou usuários e determinar os objetivos de intervenção.
	Reunir informações sobre necessidade de clientes por meio de métodos apropriados, procurando esclarecer e analisar onde a ação deve ser mais fortemente empregada.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Análise de demandas e necessidades	Propor e negociar com o cliente, estabelecendo metas aceitáveis e exequíveis e especificando critérios para avaliar o seu alcance em um momento posterior.
	Redigir material que facilite a incorporação de conhecimentos e tecnologias geradas pela intervenção, capacitar e socializar.
Avaliação e diagnóstico	Planejar a avaliação, avaliar e diagnosticar indivíduo, grupo ou contexto relevante para intervenção.
	Conduzir a avaliação por meio de entrevistas, testes e observação de indivíduos em um contexto relevante para o serviço demandado
	Conduzir a avaliação por meio de entrevistas, testes e observação de grupos em um contexto relevante para o serviço demandado.
	Escrever relatórios para informar aos clientes/usuários sobre resultados da avaliação conduzida em um contexto relevante para o serviço demandado.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Planejamento	Desenhar estratégias, definir, selecionar e construir método e técnicas para a intervenção.
	Definir a proposta do produto ou serviço, identificar relevantes stakeholders, analisar os requisitos e restrições, desenhar especificações para produto ou serviço levando em consideração o contexto em que eles serão usados.
	Testar o serviço ou produto e avaliar sua viabilidade, confiabilidade, validade e outras características levando em consideração o contexto em que eles serão usados.
	Avaliar o serviço ou produto com relação a sua utilidade, satisfação do cliente, utilização, custos e outros aspectos que sejam relevantes no contexto em que o produto ou serviço será utilizado.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Intervenção	Identificar, preparar e conduzir intervenções que são apropriadas para alcançar os objetivos, usando os resultados da avaliação e desenvolvimento de atividades.
	Desenvolver um plano de intervenção que seja apropriado para alcançar as metas em um contexto relevante para o serviço demandado.
	Aplicar métodos de intervenção que afetem diretamente um ou mais indivíduos de acordo com o plano de intervenção em um contexto relevante para o serviço demandado.
	Aplicar métodos de intervenção que afetem diretamente aspectos específicos de uma situação de acordo com o plano de intervenção em um contexto relevante para o serviço demandado
	Aplicar métodos de intervenção que permitam que indivíduos, grupos ou organizações aprendam e tomem decisões focando nos seus interesses em um contexto relevante para o serviço demandado
	Introduzir produtos ou serviços e promover sua correta utilização por clientes e outros(as) psicólogos (as).

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
Avaliação	Estabelecer a adequação da intervenção para alcance de objetivos e solução do problema inicial.
	Desenhar um plano de avaliação de uma intervenção, incluindo critérios derivados do plano de intervenção e das metas estabelecidas em um contexto relevante para o serviço demandado.
	Selecionar e aplicar técnicas e medidas que sejam apropriadas para avaliar a efetividade do plano em um contexto relevante para o serviço demandado.
	Julgar a intervenção de acordo com os critérios previamente estabelecidos.
	Fornecer feedbacks para clientes usando meios verbais e/ou audiovisuais adequados em um contexto relevante para o serviço demandado
	Conduzir análises de acordo com o plano de avaliação e construir conclusões sobre a efetividade da intervenção em um contexto relevante para o serviço demandado.

Na Tabela 2 as competências comportamentais são apresentadas, também, em dois níveis de especificidade: competências macro e competências específicas.

Tabela 2. Competências comportamentais necessárias para o profissional de Gestão de Pessoas.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
Competência macro	Competências específicas
Desenvolvimento pessoal e profissional	Buscar atualização profissional contínua dentro de um plano estratégico de carreira, acompanhando os principais desenvolvimentos teóricos e técnicos dos campos científico e profissional de área de atuação.
	Refletir criticamente sobre suas práticas profissionais relacionando seus resultados as suas competências, de modo a identificar oportunidades de melhoria.
	Estar disposto a desenvolver novas técnicas, métodos de intervenção e serviços, com base em critérios cientificamente estabelecidos e aceitos, de modo a suprir as necessidades emergentes ou estabelecidas de indivíduos, grupos e da sociedade em geral.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Habilidades sociais e de comunicação

Demonstrar habilidades sociais no estabelecimento de relações profissionais, buscando assegurar a qualidade da sua atuação prática e a efetividade das suas intervenções.

Comunicar-se, com os pares e com os superiores, com clareza, coerência, assertividade, concisão e sólida fundamentação dos seus argumentos e decisões.

Perceber-se como parte de processo político, de dinâmicas de poder, permitindo considerar tal dimensão como elemento fundamental na tomada de decisões e implementação de ações técnicas.

Liderar processos grupais que produzam resultados organizacionais e saúde e qualidade de vida para o trabalhador.

O objeto do projeto extensionista da disciplina visa fornecer subsídios para que os discentes realizem uma análise e diagnóstico organizacional que contemple as diferentes dimensões e aspectos da gestão de pessoas e que consiga sugerir implantações de práticas e programas para suprir as necessidades organizacionais da empresa pesquisada. O escopo dos trabalhos está nas políticas e práticas gerais que definem as formas como a organização capta, integra, avalia e desenvolve seus membros.

Desta forma, tal proposta pretende contribuir com a formação e produção acadêmica relativa às políticas e práticas de Gestão de pessoas sinalizando a relevância estratégica para as organizações delas estarem integradas aos objetivos organizacionais. Espera-se que este estudo possa promover uma reflexão crítica da prática profissional desta área de atuação e que contribua para o aprimoramento dos processos de Gestão de pessoas no sentido de sinalizar limites e possibilidades de uma intervenção estratégica nos contextos organizacionais em níveis mais complexos.

Método

Participantes

Participarão deste projeto empresas de pequeno e médio porte, com, no mínimo, cinco colaboradores e que,

preferencialmente, não tenham uma área de gestão de pessoas estruturada.

Instrumentos

Para coleta de dados serão utilizados os seguintes instrumentos:

- **Questionário Geral (Anexo A)** referente aos **seguintes aspectos:** sociodemográficos e profissionais (sexo, idade, escolaridade, área de atuação, cargo e tempo na empresa).

- **Entrevistas semiestruturadas (Anexo B):** Visa desenvolver um entendimento acerca das práticas e processos que envolvem a gestão de pessoas na organização pesquisada. É realizada com os proprietários e gerentes da empresa.

- **Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (Anexo C):** 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 na dimensão avaliada, representando que o respondente percebe as políticas de RH adotadas na organização. Sendo assim, enquanto a média não chegar a 5 há espaço para melhorias na gestão de pessoas (DEMO et al., 2014).

Procedimentos didático-metodológicos

Os trabalhos foram realizados em grupo de 5 a 6 integrantes que escolheram uma organização (pública, privada ou ONG) com, no mínimo, 5 colaboradores onde foi realizado o processo de diagnóstico organizacional e construída a proposta de implantação de um pacote de solução de gestão de pessoas. A instituição escolhida recebeu a carta de apresentação do projeto assinada pela professora, na qual foi informada sobre os procedimentos do trabalho que seria realizado e os seus objetivos. A empresa estava ciente de que dados sigilosos que fossem coletados seriam tratados com ética e a devida confidencialidade.

Após a solicitação formal à empresa, feita por meio da entrega da carta ao empresário (ANEXO D) para firmar o

contrato de aplicação da atividade por meio da sua assinatura, iniciou-se o processo da realização da pesquisa.

No primeiro contato, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o(s) proprietário (s) e os gerentes da organização e o questionário de Políticas e Práticas de Recursos Humanos foi aplicado nos colaboradores (deveria ser escolhida uma amostra consistente que envolvesse colaboradores de todas as áreas da empresa, diferentes faixas etárias e sexo feminino e masculino).

Os dados coletados foram tabulados e/ou sistematizados e levados para as aulas de supervisão para que a professora responsável auxiliasse na análise e na criação de propostas de intervenção. Após as supervisões cada grupo realizou uma proposta abrangente de implantação de pacotes de produtos de gestão de pessoas. A proposta realizada deveria necessariamente contemplar as seguintes etapas: Apresentação da empresa visitada, breve histórico, número de colaboradores e dados relevantes de sua estrutura.

Após a etapa da apresentação o grupo explicitava o método de coleta de dados (quais questionários foram utilizados, qual foi a amostra utilizada para pesquisa, quantos encontros foram necessários - podendo utilizar as fotos das visitas nessa seção). Em seguida, os resultados da coleta de dados (dados coletados nas entrevistas e aplicação

de questionários - devidamente tabulado e sistematizado). Caso houvesse dados muito polêmicos ou sigilosos eles eram analisados antes de serem incluídos na apresentação.

Após a seção resultados dava-se início a seção proposta de intervenção, na qual estavam todas as propostas que seriam construídas no intuito de potencializar os processos e a gestão da instituição analisada. Nessa proposta deveria constar: atividades sugeridas com base nos dados levantados, benefícios de curto e médio prazo para a instituição com a adoção das medidas propostas e uma tentativa de quantificar (representar em valores) os benefícios esperados. A análise foi feita de forma multinível, contemplando os níveis micro (indivíduos), meso (equipes) e macro (organização) da instituição estudada.

A apresentação dos grupos em sala de aula foi organizada contendo todas as etapas descritas acima e realizada por meio de slides com a devida preocupação com a linguagem, forma e design. Todos os componentes do grupo deveriam estar presentes no momento da apresentação. Devem estar bem apresentáveis, se comunicar de forma segura, devem expressar domínio do tema e utilizar vocabulário técnico. Cada grupo teve um tempo de 15 minutos para a apresentação e para responder possíveis perguntas do público. Os proprietários e gestores das empresas pesquisadas puderam ser convidados a participar desse

momento.

Foi construído um book virtual, por cada grupo, com capa, índice, introdução, método, resultado e proposta de intervenção. Nesse book era importante que contivessem gráficos, tabelas e figuras referentes à tabulação dos dados coletados e fotografias das visitas à empresa (caso a pesquisa tivesse sido realizada presencialmente). O book virtual foi passado à professora da disciplina no dia da apresentação da proposta de implantação e, após correção desta, enviado à empresa.

Em todo o período de aplicação do trabalho os grupos tiveram supervisões semanais com a professora da disciplina. E as empresas receberam no final do levantamento o diagnóstico organizacional completo em formato de artigo científico com sugestões de implantação de práticas de Gestão de Pessoas .

Referências

Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. (2020). Competências para atuação em psicologia organizacional e do trabalho: Um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil.(pp.23-28)

Coelho-Lima, F., Costa, A. L. F., & Yamamoto, O. H. (2011). O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: Uma revisão da produção científica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(2),21-35.

Coelho-Lima, F., Bendassolli, P. F., & Yamamoto, O. H. (2014). Características da psicologia do trabalho e das organizações na formação do psicólogo no Brasil. *Psico*45(4), 445-453. doi: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-8623.2014.4.15155>

Conselho Federal de Psicologia. (2016, 2 de março). Competências e exercício profissional em POT [Arquivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gOhlDeKxtYg>.

Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9 (6), 77-101.

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.

Ficher, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: M. T. L. Fleury (Ed.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Gente.

Franken, V. J. (2009). Avaliação da formação específica do psicólogo organizacional e do trabalho a partir daquilo que está proposto nos planos de ensino de disciplinas relacionadas ao seu campo de atuação profissional (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92468?locale-attribute=es>

Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B., & Peixoto, L. S. A. (2010). Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In A. V. B. Bastos & S. M. G. Gondim (Orgs.), *O trabalho do psicólogo no Brasil* (pp. 174-199). Porto Alegre: Artmed.

Gondim, S. M. G.; Souza, J. J. & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de Pessoas. In: L. O. Borges & L. Mourão. (Ed.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Mascarenhas, A. O. & Kirschabaum, C. (2008). Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In: Mascarenhas, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurationaland contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

Schmidt, B., Krawulski, E., & Marcondes, R. C. (2013). Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. *Revista de Ciências Humanas*, 47(2), 344-361. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2013v47n2p344>

Ramos, C. C., Costa, T. D., & Feitosa, I. O. (2017). *Mapeamen-*

to de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 114-120.

Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). *Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research* (CAHRS Working Paper #02-11). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/52>

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2014). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J. C. *O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais*. Florianópolis: Paralelo 27, 1994.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

2

**Em uma Instituição Pública
de Educação Básica**

Elvislene Carvalho dos Santos
Fabiano Alves da Silva Filho
Franciely Bueno de Araujo Pova
Halline Rodrigues Bueno
Larissa Evelin Pires Costa
Marcos Coelho Cavalcante
Catarina Viera Souza Portugal

Caraterização da Organização

O diagnóstico organizacional foi realizado em uma Instituição de Ensino Básico, da rede pública, localizada na região Noroeste de Goiânia, Setor Finsocial, fundada no ano de 1987 sob a Gestão do Governo do Estado, e passado para a responsabilidade da Prefeitura no ano de 2006.

A instituição atende crianças de 9 meses a 3 anos de idade e conta com um quadro de 40 colaboradores, divididos entre servidores na parte educacional, professores e auxiliares educacionais, profissionais de serviços gerais, merenda e portaria, bem como a diretora, coordenadora e secretária, por vínculos trabalhistas de Concurso Público e contrato de trabalho.

Objetivo do Trabalho

O presente diagnóstico organizacional tem como objetivo analisar e descrever políticas e práticas de gestão de pessoas em uma Instituição de Educação Básico bem como propor possíveis intervenções relacionadas às demandas evidenciadas neste diagnóstico a partir de pressupostos teóricos da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Método

Participantes

Participaram do estudo 12 respondentes da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Os participantes

dividem-se entre os cargos: Apoio Educacional; Apoio Administrativo; Auxiliar de Coordenação; Merendeira; Porteira; Professora e Diretora. Dentre eles 11 eram do sexo feminino e 1 do sexo masculino. A idade mínima e máxima dos participantes variou entre 38 e 67 anos com uma média de 46 anos. O tempo mínimo e máximo de empresa entre os participantes esteve entre 5 meses e 264 meses (22 anos) sendo a média geral do tempo de trabalho na empresa de 87 meses. A respeito da escolaridade dos participantes, 33,3% (4) possuem o ensino médio completo, 33,3 % (4) possuem o ensino superior incompleto, 25% (3) possuem o ensino superior incompleto, 8,3% (1) possui o ensino fundamental incompleto. Houve ainda 1 respondente para a entrevista semiestruturada para gestores, a qual foi respondida pela diretora da unidade, que é do sexo feminino e possui graduação superior completa.

Instrumentos/Materiais

Para a coleta de dados foram utilizados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); um questionário de dados sociodemográficos; um roteiro de entrevista semiestruturada e a Escala de Políticas e Prática de Recursos Humanos (EPPRH).

Procedimentos de coleta e análise de dados

Foi entregue à gestora da unidade escolar a carta de

apresentação a qual explicava o objetivo do trabalho. Após sua permissão e interesse em contribuir para o estudo, foi disponibilizado e encaminhado o roteiro de entrevista semiestruturado para que ela respondesse via Google Formulário.

A Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos junto ao TCLE foram encaminhados via Google Formulário para que os servidores da organização pudessem responder.

A entrevista respondida pela gestora da organização foi analisada por meio do método qualitativo de análise de discurso, a fim de identificar o modo como ela percebe as políticas e práticas de gestão de pessoas da sua instituição.

As respostas fornecidas pelos colaboradores por meio da EPPRH foram tabuladas por meio da média aritmética simples dos itens que compuseram cada dimensão. Em seguida, as respostas foram analisadas de acordo com o método quantitativo. Para tal, foi utilizado o sistema IBM SPSS Statistics 22 com intuito de sistematizar e analisar as estatísticas descritivas do resultado da escala. Segundo Siqueira (2013) para que seja possível interpretar as respostas e resultados dos respondentes sabe-se que quanto maior o valor da média obtida na dimensão maior a concordância no quesito avaliado.

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos a respeito das práticas de Gestão de Pessoas na empresa em questão, estão divididos em duas tabelas. Na Tabela 1 estão expostos os dados coletados a partir da entrevista com a Gestora da Instituição.

Tabela 1. Discurso dos Proprietários e Gestores pautados nos sistemas de Gestão de Pessoas.

Discurso dos Proprietários e Gestores Pautados nos Sistemas de Gestão de Pessoas

Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? 1 colaborador ou conforme a necessidade.
	2- Como as contratações são realizadas? Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? (alguém conversa com os candidatos antes de iniciarem)? Processo seletivo, realizado através da Secretaria Municipal de Educação. ¹ É feito uma pré0-seleção através dos currículos, escolhendo aquelas pessoas que possuem maior formação acadêmica e experiência de trabalho para o cargo que pretendido.

Sistema de Ingresso	3- Geralmente qual é o método utilizado para selecionar alguém? (Indicação? Passa por um processo seletivo?) Por meio de pontuação, quanto maior a experiência e formação acadêmica, maior a pontuação e forma-se um cadastro com fila de espera onde os candidatos classificados que atingiram maior pontuação serão convocados de acordo com a necessidade do SME, obedecendo a ordem de classificação de forma crescente.
	4- Qual a área mais complexa para contratação? Por quê? A área mais complexa é a sala de aula, pois precisa lidar com crianças bem pequenas, necessita de muitos conhecimentos pedagógicos, sensibilidade para lidar com as necessidades emocionais, físicas, e de aprendizagem em geral.
	5- Qual a área onde os contratados ficam menos tempo? Contratos temporários que substituem servidores concursados que estão de licença.

Sistema de Ingresso	6- Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? A SME demora em média 1 mês no processo seletivo
Sistema de Desenvolvimento	7- Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Não, a pessoa contratada não passa por período de experiência, vai direto proposto de trabalho.
	8- Existe algum treinamento para quando o funcionário entra na empresa? Não
	9- Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário? Não, o que existe é um cronograma de trabalho, No caso dos professores existe uma proposta pedagógica a ser desenvolvida e todos os todos os outros cargos também trabalham em função da criança e do seu desenvolvimento, fazendo cada um sua função da melhor maneira.

Sistema de Desenvolvimento	21- Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano? Existe os cursos que a prefeitura oferece, mas geralmente somente para os servidores concursados.
	22- A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento? Sim, oferece cursos para os servidores concursados
Sistema de Valorização	10- Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)? Remuneração fixa, regida por um Plano de Carreira para os servidores do Município de Goiânia.
	11- Como foi definida a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)? Com base no Plano de Carreira do município, no caso dos professores no Plano de Carreira e Piso Nacional do Magistério.

Sistema de Valorização	19- A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)? Sim, auxílio locomoção e plano de saúde
	20- A empresa tem alguma forma de premiar /reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade? Não

A Tabela 2, por sua vez, contempla os dados obtidos por meio da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos que avalia a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão de pessoas da organização a qual pertencem.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das escalas de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrao
Idade	20	28,0	53,0	38,600	7,0068
Tempo de serviço (meses)	20	2,0	192,0	110,65	60,804
Recrutamento e Seleção	20	3,5	5,0	4,462	,4834
Envolvimento	20	3,2	5,0	4,423	,5998
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	20	3,1	5,0	4,333	,5511
Condições de Trabalho	20	2,9	5,0	4,300	,5653
Avaliação de De- sempenho e Com- petências	20	1,0	5,0	3,830	1,0332
Remuneração e Recompensas	20	1,6	5,0	3,558	1,0067
N.º válido (de lista)	20				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Indicador de Recrutamento e Seleção demonstra a estratégia da organização na busca e seleção de colaboradores, com o objetivo de harmonizar expectativas, valores, interesses e competências do candidato interessado às

demandas da organização. Os dados obtidos apontam que a média nesse indicador é de 4,0, o que significa que os respondentes percebem bem as políticas de Recrutamento e Seleção na Organização.

O Indicador de Envolvimento se refere às propostas da organização a fim de criar um ambiente que seja agradável, um vínculo afetivo com os colaboradores pensando no bem-estar deles e contempla temas como reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Os dados apontam uma média nesse fator de 3,96, indicando que os colaboradores não estão muito a par das políticas que correspondem ao indicador de Envolvimento, e que há um déficit em relação a isso.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação correspondem às ações articuladas da Organização que estimulam os colaboradores a adquirir conhecimentos e competências de forma sistemática estimulando o contínuo aprendizado. A média obtida pelos colaboradores foi de 3,37 o que aponta uma falta de percepção dos colaboradores no que diz respeito a este indicador.

As Condições de Trabalho referem-se às postulações da Organização, baseados em referenciais teóricos e práticos que buscam promover aos colaboradores um bom contexto de trabalho, oferecendo benefícios, prezando por sua segurança, saúde e bem-estar, além dos equipamentos

tecnológicos utilizados. A escala aponta uma média de 3,58, o que nos diz que os colaboradores não percebem satisfatoriamente as políticas envolvidas nesse indicador.

O indicador de Avaliação de Desempenho e Competências corresponde à proposta da organização para avaliar os colaboradores dentro do seu desempenho e suas competências, assim, dando subsídio para as práticas de promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. A instituição obteve uma média de 3,11 o que aponta que os colaboradores não conseguem perceber de forma efetiva as políticas voltadas para a área de Avaliação praticadas na empresa.

Por fim, temos o indicador de Remuneração e Recompensas, que se refere às propostas da Instituição no sistema de recompensa das competências e desempenho dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. A média da Organização foi de 3,13 o que aponta um déficit na percepção dos colaboradores em se tratando do sistema de recompensas estabelecido.

Proposta de Intervenção

Diante dos resultados obtidos verifica-se que dentro da Instituição de Ensino, não há uma definição clara e uma implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas. Neste sentido, foram elaboradas algumas propostas

de intervenções em gestão de pessoas dada a importância que uma gestão bem estabelecida e definida exerce sobre uma organização como, por exemplo, alinhar os objetivos para gerar resultados, capacitar e desenvolver pessoas, estimular a aprendizagem e o compromisso organizacional (Pereira, 2020).

Por tratar-se de uma instituição pública, os processos de Recrutamento e Seleção são realizados de forma diferente das Organizações da rede Privada, sendo por meio de concursos públicos. Assim, as políticas e práticas de Recrutamento (a forma de atrair candidatos que sejam qualificados e em quantidade suficiente para preencher uma vaga) e Seleção (o processo de escolha dentre esses candidatos que tenham as qualificações e habilidades para a vaga, de forma que estejam alinhados com a cultura e as estratégias da organização) não estão sob o domínio da gestora da Instituição. Além disso, como os dados apontaram uma média satisfatória na escala optou-se por não propor estratégias de intervenção neste indicador (Pereira, 2020).

De acordo com Pereira (2020), a comunicação é um processo por meio do qual se transmite significados, informações de forma clara e objetiva para que haja compreensão das partes envolvidas. Nesta perspectiva, é importante para a Instituição estabelecer uma boa comunicação entre as partes, visando um bom envolvimento dos

colaboradores. Para ter uma comunicação efetiva entre os gestores e colaboradores, propõe-se que sejam feitas reuniões periódicas, murais de comunicação e utilização de e-mail. Esse olhar atento para a comunicação permite o alinhamento de expectativas, fornece feedback, coloca em pauta os projetos que estão satisfatórios, e os que podem ser melhorados, sendo uma maneira de compartilhar informações importantes.

Comprometimento e Envolvimento são dois conceitos que se relacionam. Desta forma, um colaborador comprometido está consequentemente envolvido. Assim, o que é esperado deste trabalhador são esforços para ter um bom desempenho, interesse por suas atividades e almejar o desenvolvimento da Organização. Pode-se incentivar o engajamento dos funcionários nas tomadas de decisões relacionadas a Instituição, proporcionando maior autonomia ao colaborador. Isto pode ser feito por meio de pesquisas de opinião, bem como, por reuniões participativas onde cada membro da equipe tem o espaço para propor ideias e inovações. É interessante também fazer desse ambiente um espaço de troca, em que cada um possa compartilhar suas experiências (Borges & Mourão, 2013).

Em relação ao indicador de Treinamento Desenvolvimento e Educação sabe-se que recebe insumos do indicador de Avaliação de Desempenho e Competências. A gestão

do Desempenho é um processo que almeja garantir que as atividades desenvolvidas pelos colaboradores realmente contribuam para que a Organização alcance seus objetivos. Desta forma, implementar um sistema de feedback e avaliação de desempenho para fornecer orientações e reconhecimento ao colaborador pode ser muito útil no momento de treinar e desenvolver os colaboradores. O feedback fornece uma ampliação sobre as ações do indivíduo e como isso pode estar afetando outras pessoas, facilitando a troca de informações sobre aquilo que pode ser mantido ou mudado no comportamento do colaborador. Este processo pode auxiliar no estabelecimento de metas ao identificar o que precisa ser aperfeiçoado bem como no acompanhamento do progresso individual (Borges & Mourão, 2013; Pereira, 2020).

Outra proposta seria fornecer um programa de formação continuada e capacitação dos funcionários para aprimorar seus conhecimentos e desenvolver suas habilidades o que pode ser implementados por meio de cursos presenciais ou on-line, palestras, encontros pedagógicos e treinamentos abordando temas relacionados ao negócio da organização. A avaliação periódica das práticas educacionais adotadas dentro da Instituição também contribui para o aperfeiçoamento dos funcionários sendo assim possível identificar as áreas que precisam ser melhoradas.

Esta avaliação pode ser feita por meio de reuniões em equipe, integrando também os alunos e os pais dos alunos, para que estes se sintam incluídos e valorizados. Para além disso, propõe-se a elaboração de um plano de integração ao novo funcionário para que este possa ser acompanhado em seu período de experiência, ter acesso a informações importantes sanando suas dúvidas quanto ao funcionamento da instituição de modo que possa ter o seu processo de adaptação acompanhado (Pereira, 2020).

Ainda nesse contexto do sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, vale ressaltar que a liderança é um dos pilares importantes para o crescimento da organização. Conforme Pereira (2020), uma liderança que possui visão gera comprometimento, inspiração, entusiasmo, vontade entre os liderados para chegarem aos objetivos e metas a serem alcançados pela empresa. Nesse sentido, pode-se propor intervenções relacionadas ao treinamento comportamental dos líderes da Instituição, como por exemplo, para trabalhar as habilidades comunicativas para saberem se expressar e ouvir adequadamente, desenvolver a inteligência emocional a fim de conseguirem lidar com situações estressantes, bem como oportunizar treinamentos em habilidades para a resolução de problemas, tomadas de decisões e visão estratégica, além daqueles voltados para o autodesenvolvimento contínuo por meio de cursos,

workshops, e mentorias.

No que se refere às condições de trabalho é fundamental que os gestores promovam um ambiente prazeroso e saudável, onde haja o incentivo ao respeito, à diversidade e inclusão, sempre visando o bem-estar dos colaboradores. A qualidade de vida no trabalho pode influenciar na produtividade e nos resultados positivos dos colaboradores, assim, uma opção para conseguir os recursos necessários para a realização dos trabalhos pode ser realizar um levantamento dos materiais que precisam ou dos que estão em falta para fazerem a petição, visto que a verba é proveniente do governo. Também é fundamental propor intervalos para descanso e oferecer suporte emocional aos funcionários (Pereira, 2020).

Em relação ao sistema de Remuneração e Recompensas, é importante pensar a valorização dos colaboradores consiste em um conjunto de práticas que visa o reconhecimento e a recompensa do funcionário pelo esforço feito para o desenvolvimento da organização (Borges & Mourão, 2013).

Desta forma, a instituição pode fazer um investimento maior em endomarketing por meio da realização de ações voltadas para o reconhecimento do trabalho dos colaboradores, por meio de premiações, como day off, uso de murais ou redes sociais para colocar o funcionário destaque

de cada mês, fazer eventos para promover a interação e socialização entre colaboradores, como confraternizações.

Diante do que foi apresentado, uma boa gestão proporciona maiores oportunidades de crescimento tanto para a organização quanto para os colaboradores. Conforme Vieira e Carvalho (2015), a gestão não deve ser vista pelas empresas como algo que vai demandar muitas despesas, mas sim como o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações. Tendo sempre a consciência de que é um processo feito em conjunto, todos trabalhando na direção que leva aos objetivos e metas a serem alcançados.

Referências

Borges, L. O., Mourão, L., (2013). O trabalho e as organizações. Atuações a partir da Psicologia. Artmed.

Pereira, M. C. B., (2020). RH Essencial. Gestão estratégica de pessoas e competências. (2ª ed.). Saraiva.

Siqueira, M. M. M., (2014). Novas medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed.

Vieira, L., Carvalho, N. M. R., (2015). A importância da gestão de pessoas nas organizações. Humanidades & Inovações.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

3

**Em uma Empresa
do Ramo Alimentício**

Dáleth Carvalho Leite
Dhuanna Marques Cardoso
Etienne Marques Lessa
Lydianne Souza Melo
Maressa Alves Santos
Nayara Santana Tavares
Paula Geovana Alves Ferreira
Catarina Vieira Souza Portugal

Caracterização da Organização

A organização investigada é do ramo alimentício e iniciou suas atividades em 2013. Além de ser uma lanchonete atua com licitações de alimentos para órgãos públicos como escolas, cmeis e prefeituras. Possui 20 funcionários no total, todos com vínculo celetista e que estão alocados na área administrativa, comercial e logística.

Objetivo do trabalho

Analisar e descrever políticas e práticas de gestão de pessoas em uma empresa do ramo alimentício bem como propor possíveis intervenções relacionadas ao diagnóstico realizado na organização.

Método

Participantes

Participaram do estudo 20 colaboradores, sendo 13 do sexo masculino e 7 do sexo feminino. A idade mínima deles foi de 20 anos e máxima de 54 anos sendo que a idade média dos participantes foi de 34,20. A escolaridade variou entre ensino médio incompleto e ensino superior completo e o tempo médio de empresa foi de 14 meses. Eles ocupam cargos nas áreas administrativa, comercial e logística. Os dois proprietários também foram participantes do estudo.

Instrumentos/Materiais

Para coleta de dados foram utilizados o termo de Con-

sentimento Livre e Esclarecido, um questionário de dados sociodemográficos, uma entrevista semiestruturada com os proprietários da organização, contendo questões referentes aos sistemas de gestão de pessoas (ingresso, desenvolvimento e valorização) e a Escala de Políticas e Práticas de RH (EPPRH) com os colaboradores, a qual visa avaliar a presença de políticas e práticas de gestão na organização sendo composta por seis dimensões: recrutamento e seleção, envolvimento com o trabalho, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensa.

Procedimentos de coleta de dados e análise de dados

O processo de solicitação para participação da pesquisa foi realizado presencialmente com os proprietários, ocasião na qual foi agendado data e horário para a condução da entrevista com os proprietários e aplicação da EPPRH nos colaboradores. Para análise de dados, foi utilizado método misto, sendo a análise qualitativa para as entrevistas estruturadas e análise quantitativa para a escala de políticas e práticas de RH. No que diz respeito a interpretação dos dados da escala utilizada, valores entre 1 e 2,9 denotam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de RH em questão. Em outras palavras isso significa desperdício de recursos ou problema de

falta de comunicação empresarial; valores entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente e valores entre 4 e 5 são indicadores de concordância. Quanto mais a média se aproxima de 5, melhor, pois isso significa que o respondente percebe melhor as políticas de RH, o que pode torná-las mais efetivas. E, enquanto a média não chegar a 5, há espaço para melhorias na gestão de políticas de RH.

Resultados

Os dados das entrevistas realizadas com os proprietários e gestores estão expostos na Tabela 1. De acordo com o relato dos proprietários, observa-se que não há uma área de gestão de pessoas estruturada na organização. No que se refere ao Sistema de Ingresso, observa-se que a organização procede com a seleção de candidatos às vagas por meio de indicações. O Sistema de Desenvolvimento promove o desenvolvimento dos colaboradores, buscando novos aprendizados e conhecimentos para a função exercida através dos programas de treinamentos, estimulando autonomia na realização das tarefas. Quanto a este, os proprietários relatam que percebem a importância de um treinamento de seus colaboradores para executarem melhor as funções e afirmam que este é um projeto futuro da organização. Com relação ao Sistema de Valorização os proprietários afirmaram que sempre procuram dar uma gratificação a todos os funcionários, para os motivar e valo-

rizar mesmo sendo salário fixo de acordo com o sindicato, os colaboradores recebem cestas de hortifruti semanal, nesse quesito.

Tabela 1

Os resultados da Escala de Políticas e Práticas de RH estão apresentados na Tabela 2.

<i>Discurso dos Proprietários e Gestores Pautados nos Sistemas de Gestão de Pessoas</i>	
Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? Proprietário 1 - 1 contratação mensal Proprietário 2 - de 1 a 2 contratações mensais, não tem muita rotatividade. 2 - Como as contratações são realizadas? Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? (Alguém conversa com os candidatos antes de iniciarem)? Proprietário 1 - quem realiza as contratações são os proprietários, os processos são análise de

Sistema de Ingresso	currículo, informações externas e entrevista. 3 - Geralmente qual é o método utilizado para selecionar alguém? (Indicação? Passa por um processo seletivo?) Proprietário 1 – aceitamos indicações, depois de analisar currículo, pegar as informações externas, passa por um teste de 3 dias para ver se é ágil e se realmente tem experiência. Proprietário 2 – geralmente são indicações, passa por teste. 4 - Qual a área mais complexa para contratação? Por quê? Proprietário 1 – Operador de caixa, pois exige confiança, e o funcionário tem que saber lidar com atendimento, pressão e ser ágil. Proprietário 2 – Administrativa, por exigir atenção. E Motorista, pela exigência de horários.
-----------------------------------	---

Sistema de Ingresso	5 - Qual a área onde os contratados ficam menos tempo? Proprietário 1 – atendente Proprietário 2 – ajudante de logística. 6 - Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? Proprietário 1 - em torno de 1 mês, pois a área é escassa Proprietário 2 – em média 1 semana
Sistema de Desenvolvimento	7 - Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Proprietário 1 – o funcionário com mais tempo de empresa fica responsável por treinar o novo funcionário. Proprietário 2 - o gestor fica responsável por acompanhar esse novo funcionário. 8 - Existe algum treinamento para quando o funcionário entra na empresa?

**Sistema de
Desenvolvimento**

Proprietário 1 - treinamento de como fazer os lanches e refeições

9 - Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário?

Proprietário 1 - geralmente vão para as funções mais difíceis, para observar como lida com pressão e se é ágil.

Proprietário 2 - cada cargo tem sua descrição, onde é passada para o novo funcionário e observo como ele lida com cada função.

10 - Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano?

Proprietário 1 - não

Proprietário 2 - não, estamos desenvolvendo.

22 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento?

Proprietário 1 - só treinamento interno, de como exercer a sua função.

Proprietário 2 - no momento não.

Sistema de Valorização	11 - Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável - comissão, bonificação, etc.)? Proprietário 1 – salário fixo, somente o operador de caixa ganha bonificação. Proprietário 2 – salário fixo, às vezes dou uma gratificação. 12 - Como você criou a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)? Proprietário 1 – baseado em outras empresas do mesmo ramo Proprietário 2 – baseado no sindicato e em outras empresas. 13 - A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)? Proprietário 1 – vale transporte e refeição e cesta de hortifrúti mensal. Proprietário 2 – vale transporte, refeição e cesta
--------------------------------------	---

Sistema de Valorização	de hortifrúti mensal. 14 - A empresa tem alguma forma de premiar/reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade? Proprietário 1 – não Proprietário 2 – não diferencio o funcionário do melhor ou do pior, quando resolvo dar alguma premiação, todos recebem.
--------------------------------------	--

Tabela 2 – Estatística descritiva da escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

	Nº	Mínimo	Máximo	Média
Idade	20	20	54	34,2
Tempo de serviço (meses)	20	1	48	14,4
Recrutamento e Seleção	20	1,8	5,0	3,8
Envolvimento	20	3,00	5,00	4,3

Treinamento, Desenvolvimento e Educação	20	1,0	5,0	3,4
Condições de Trabalho	20	2,5	4,3	3,3
Avaliação de Desempenho e Competências	20	2,4	5,0	3,7
Remuneração e Recompensas	20	2,0	5,0	4,190
N.º válido (de lista)	20			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No que diz respeito a EPPRH, a dimensão Recrutamento e Seleção obteve média 3,8 o que sinaliza indiferença dos respondentes quanto as práticas utilizadas pela organização para procurar colaboradores e estimulá-los a se candidatar e selecioná-los. Na dimensão envolvimento, a média obtida foi de 4,3, indicando que os colaboradores percebem a existência de práticas que visam construir vínculos afetivos com eles contribuindo com o seu bem-estar em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. A dimensão treinamento, desenvolvimento e educação apresentou média 3,4 o que denota indiferença quanto as práticas para prover aos colaboradores a aqui-

sição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem. A dimensão condições de trabalho, apresentou média 3,3 o que mostra indiferença dos colaboradores quanto as práticas para prover boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Na dimensão avaliação de desempenho e competências, a média obtida foi de 3,7 denotando indiferença quanto as práticas para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Por fim, a dimensão remuneração e recompensas obteve média 4,1, o que sinaliza que os colaboradores percebem a existência de práticas para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos (Demo, Neiva, Nunes & Rozzet, 2014).

Proposta de Intervenção

O diagnóstico organizacional procura reconhecer e analisar os problemas existentes nas organizações, auxiliando na identificação dos melhores procedimentos a serem desenvolvidos e testados para solução deles (Crocco & Guttman, 2005). Neste sentido, a partir do diagnóstico realizado por meio da aplicação da escala e da entrevista propõe-se as intervenções a seguir no âmbito das políticas e práticas de gestão de pessoas nos seguintes subsistemas.

Recrutamento e Seleção

Recrutamento é o processo que intenciona captar candidatos qualificados e em número suficiente para ocupar vagas em uma organização. Já a seleção, é o processo de escolha de pessoas com as competências requeridas para ocupar as vagas existentes ou projetadas (Pereira, 2020).

O processo de recrutamento e seleção estratégico apresenta diferenças relevantes em relação ao processo tradicional. Enquanto na abordagem tradicional o processo inicia no recrutamento, na abordagem estratégica é importante considerar a estratégia e a cultura da organização, o mercado de trabalho e a relação de demanda de profissionais requeridas pela organização (Pereira, 2020).

Ao considerar as respostas dadas pelos proprietários nas questões de 1 a 6 da Tabela 1 e as percepções dos colaboradores na dimensão de recrutamento e seleção da EPPRH, a qual obteve escore médio. Sugere-se como propostas de intervenção:

- Expandir formas de divulgar as vagas por meio de sua inserção em grupos de WhatsApp, no SINE (Sistema Nacional de Emprego) e outras fontes de redes sociais de captação, para ter acesso a maior quantidade de currículos.
- Realizar aplicação de avaliações comportamentais que analisem o comportamento do candidato, observando suas qualidades, defeitos e vulnerabilidades. E avaliações técnicas, analisando os pontos fortes e fracos do candidato

e seus conhecimentos técnicos desejados a fim de prever comportamentos futuros e conhecimento técnico na função visto que esse processo tem que ser alinhado com o objetivo de cada função junto com as competências de cada candidato.

- Realizar recrutamento interno, a fim de buscar dentro da própria empresa profissional que possam ocupar novas posições.

Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)

O TD&E é compreendido como o sistema de gestão de pessoas responsável pelo desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. Desenvolvimento, diz respeito a um conjunto de ações que levam à aprendizagem para auxiliar a organização e as pessoas a alcançarem os seus resultados. Treinamento, refere-se uma ação específica de aprendizagem, voltada para melhoria da performance no cargo. E, educação, é concernente a ações de aprendizagem que visam aumentar a capacidade do profissional em lidar com situações do trabalho, capacitando-o para assumir cargos mais complexos (Borges & Mourão, 2013).

Os proprietários da organização apontaram que a organização fornece apenas os treinamentos técnicos e os colaboradores com maior tempo de empresa são responsáveis por conduzi-los. E, a percepção dos colaboradores no fator supracitado, apresentou escore médio. Sendo assim,

propõe-se:

- Realizar treinamento formal de adaptação do colaborador à organização, apresentando a história da empresa, direitos e deveres dos colaboradores, as políticas de segurança do trabalho, os objetivos que buscam alcançar bem como os fornecedores com os quais trabalham.
- Realizar acompanhamento formal do período de experiência, a fim de fornecer feedback em relação ao desempenho do novo contratado.
- Realizar levantamento das necessidades de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos gestores e colaboradores, com o intuito de promover o desenvolvimento destas de acordo com o cargo e possíveis promoções.
- Investir na educação do colaborador, por meio de subsídios educacionais.

Condições de trabalho

O trabalho pode ser um lugar perigoso para os trabalhadores, desta forma, é importante que a organização esteja atenta as condições físicas e não físicas do trabalho, bem como, as situações que provocam acidentes, e que afetam a saúde do colaborador (Spector, 2012).

Ao analisar as respostas 9 e 19 da tabela 1 e verificar que a dimensão de condições de trabalho da EPPRH na tabela 2 obteve escore médio, recomenda-se:

- Implementar programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde.

- Analisar a viabilidade de implementar outros benefícios de acordo com a necessidade dos colaboradores, por exemplo, plano de saúde, odontológico, convênios com academias, auxílio farmácia, entre outros.

- Verificar a possibilidade de criação de um espaço para convivência e descanso, com iluminação e ventilação adequadas.

Avaliação de desempenho e competências

Os estudos sobre avaliação de desempenho e competências no Brasil iniciaram na década de 1970, e cada dia vêm ganhando mais espaço nas organizações, pois ela permite para além de analisar o desempenho dos colaboradores, uma forma de se posicionar no mercado. Anteriormente, as avaliações de desempenho eram focadas em fatores específicos do cargo, hoje, passa a evidenciar a análise de competências do colaborador para o atingimento de objetivos e resultados organizacionais (Pereira, 2020).

Ao avaliar as respostas dos itens 10, 11, 19 e 20 da tabela 1 dada pelos proprietários e a percepção dos colaboradores na dimensão supracitada da EPPRH, a qual apresentou escore médio, sugere-se:

- Implementar avaliações periódicas de desempenho, levando-se em consideração as competências da organiza-

ção e do cargo.

- Elaborar critérios para promoção de colaboradores e disseminá-los.
- Elaborar critérios para premiar e reconhecer os colaboradores, a fim de que haja uma distribuição justa.

Referências

Borges, L. O. & Mourão, L. (2013). O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed. Crocco, L. & Guttmam, E. (2005) Consultoria empresarial. São Paulo: Saraiva.

Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Rozzet, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In: Siqueira, M. M. M. (2014). Novas medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed

Pereira, M.C. B. (2020). RH Essencial (2ª ed.). Editora Saraiva.

Spector, P. E. (2012). Psicologia nas organizações (4th ed.). Editora Saraiva.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

4

**Em uma Empresa
do Segmento de Saúde**

Deuzeni Machado da Silva
Gabriel de Melo Natividade
Ivânia Matos Ribeiro3
Joana Gabriely Ferreira
Thalita Carvalho de Andrade

Caracterização da Organização

A clínica analisada foi fundada em 18 de maio de 2018, possui duas unidades, uma no setor Bueno e outra no setor Oeste, e atua no ramo da saúde, compreendendo as áreas de psicologia, neuropsicologia, psicopedagogia, musicoterapia, terapia ocupacional, psicomotricidade, fonoaudiologia e reabilitação neuropsicológica. O tipo organizacional adotado é o linear, contando com os principais cargos de gestão: Diretoria Técnica, Diretoria Financeira, Supervisão Administrativa e Gerência de Recursos Humanos. Os vínculos de trabalho contemplam o celetista, sendo 17 colaboradores (14 subalternos e 3 gestores do alto escalão).

Objetivo do trabalho

Analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas da clínica, descrevendo seus processos e propondo intervenções com base no diagnóstico realizado, visando aprimorar o desenvolvimento organizacional e a eficácia da gestão de equipes.

Método

Participantes

A proprietária, o diretor financeiro (gestor 1), a psicóloga organizacional (gestor 2) e o supervisor administrativo (gestor 3) participaram do estudo, cuja idade média é aproximadamente 33 anos. Todos eles possuem ensino superior e o tempo de empresa varia de 9 meses a

5 anos. Os colaboradores celetistas, no total de 14, sendo 2 masculinos e 12 femininos, também participaram do estudo. O tempo médio de empresa circunscreve-se a 30 meses, suas idades variam de 23 a 50 anos e atuam como auxiliar de serviços gerais, serviços gerais, faturamento, recepcionista (4 pessoas), recepcionista/líder de agendamento, secretária, assistente administrativo/líder central de guias, zelador, assistente de RH e estagiária.

Instrumentos e materiais

Para a coleta de dados foram empregados o termo de consentimento livre e esclarecido, o questionário de dados sociodemográficos, a entrevista semiestruturada com proprietário e com gestores da organização e a escala de políticas e práticas de recurso humanos em relação aos colaboradores celetistas.

Procedimentos de coleta e análise dos dados

A Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) foi aplicada presencialmente para todos os 14 colaboradores celetistas da Clínica. Já a entrevista semiestruturada com a proprietária e com os gestores ocorreu de forma híbrida, de maneira que, foi realizada no formato presencial para a gestora 2 e, para os demais, na modalidade online. Os dados provenientes dos colaboradores foram lançados na planilha do Microsoft Excel, a fim de obter, para cada indivíduo, o valor das médias das políticas de RH (a.

Recrutamento e Seleção, b. Envolvimento, c. Treinamento, Desenvolvimento e Educação, d. Condições de Trabalho, e. Avaliação de Desempenho e Competências e f. Remuneração e Recompensas). Posteriormente, empregou-se o aplicativo IBM SPSS Statistics de modo a apurar a média geral e o desvio padrão por dimensões de RH. Tais resultados foram confrontados com a literatura para verificação dos limites que requerem a elaboração da proposta de intervenção. Em relação às entrevistas, o exame ocorreu por meio do método qualitativo de análise de discurso.

Resultados e Discussão

Cumprer destacar que o enfoque desse trabalho, no que diz respeito à análise dos sistemas de ingresso, de desenvolvimento e de valorização, direciona-se aos colaboradores celetistas, de modo a trazer uma visão holística da gestão de pessoas da empresa pesquisada. Apresentam-se, em forma de tabela, as entrevistas realizadas com a proprietária e com os gestores (Tabela 1) e as estatísticas descritivas das EPPRH (Tabela 2). Sequencialmente os resultados de maior relevância e a respectiva proposta de intervenção são discriminados.

Tabela 1

Os resultados da Escala de Políticas e Práticas de RH estão apresentados na Tabela 2.

<i>Discurso dos Proprietários e Gestores Pautados nos Sistemas de Gestão de Pessoas</i>	
Sistema de Ingresso	1. Qual a média de contratações mensais da empresa? Proprietária: São dois perfis distintos de contratação: CLT e profissionais PJ (fonoaudiólogo, psicólogos, terapeutas etc). São poucas as contratações de CLT, sendo a maioria delas de PJ, que gira em torno de 3 vagas mensais. PJ Tem uma rotatividade maior de pessoas que saem da clínica. Gestor 1: Por volta de dez contratações de CLT e PJ. Gestor 2: Em torno de 3, contando com os prestadores de serviço. Gestor 3: A empresa não tem uma rotatividade muito alta, com isso não tem um número muito alto mensal.

Sistema de Ingresso

2. Como as contratações são realizadas? Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza?

Proprietária: Desde agosto de 2022, implementou-se o RH, sendo coordenado pela Vanessa. Além do cargo de coordenador, a clínica possui os cargos de assistente e de auxiliar em RH. A seleção passa pela apresentação de currículo, pela realização de pré-entrevista online para transmitir informações acerca da unidade, do valor do cargo e do valor por sessão. O CLT passa para uma segunda etapa, a entrevista informal e a aplicação do teste D2 de atenção. Sempre depois da entrevista se faz uma busca do CNPJ para verificar a existência de antecedentes criminais. A atuação dos PJ nos seus atendimentos é acompanhada de forma online por 30 horas, po-

Sistema de Ingresso

dendo chegar a 60 h e até 100 h. Dá-se feedback para o profissional. Elabora-se o contrato de prestação de serviços. Além das partes contratantes, 2 testemunhas o assinam.

Gestor 1: As contratações são realizadas pelo RH, mais especificamente, pela Vanessa. Para divulgar essas contratações, são feitos anúncios em sites para os candidatos enviarem seu currículo por email, depois disso são feitas duas entrevistas para selecionar os melhores candidatos. Além disso, no período de contratação, são verificados os antecedentes do candidato nos locais onde ele já trabalhou.

Gestor 2: Existe um processo de seleção. Inicialmente é feita uma análise em relação às demandas, à estrutura da clínica e ao cargo. Sequencialmente, faz-se o pedido para o recrutamento/seleção,

Sistema de Ingresso	procede-se à divulgação com subsequentes recrutamento e seleção e, por fim, firma-se o contrato. Gestor 3: Existe um processo seletivo. Recrutam através de currículo por e-mail, LinkedIn e redes sociais. 1º etapa: Após analisar os currículos, são selecionados aqueles que têm mais perfil para a vaga e o RH faz uma chamada de vídeo para filtrar. 2º etapa: Entrevista presencial com diretoria. 3º etapa: Os candidatos são submetidos a testes de avaliação. 3. Geralmente qual é o método utilizado para selecionar alguém? (indicação? passa por um processo seletivo?) Proprietária: A seleção passa pela apresentação de currículo, pela realização de pré-entrevista online para transmitir informações
-----------------------------------	---

Sistema de Ingresso

acerca da unidade, do valor do cargo e do valor por sessão. O CLT passa para uma segunda etapa, a entrevista informal e a aplicação do teste D2 de atenção. Sempre depois da entrevista se faz uma busca do CNPJ para verificar a existência de antecedentes criminais.

Gestor 1: Durante a primeira entrevista do processo seletivo são feitos testes psicológicos com os candidatos e, em um segundo momento, são verificados os antecedentes dos candidatos em empregos passados. 95% das demissões são devido a questões comportamentais.

Gestor 2: O método de seleção consiste nos seguintes passos ordenados: entrevistar de forma online o candidato, solicitar que ele envie documentação comprobatória e entrevistá-lo presencialmente, ocasião em que será

	apresentada a proposta financeira. Gestor 3: Através de currículos. Sim, aceitam indicação, porém evitam os candidatos que tenham grau de parentesco com os demais funcionários.
Sistema de Ingresso	4. Qual a área mais complexa para contratação? Por quê? Proprietária: Área de gestão, por conta da escolaridade. A gerência exige maior capacidade cognitiva. Gestor 1: Os profissionais CLT da clínica, por uma questão mais comportamental. Gestor 2: Terapia ocupacional. Além de existir poucos profissionais dessa área, visto que são poucas as faculdades que ofertam esse tipo de formação, eles não são tão qualificados. Gestor 3: Recepção. Porque é di-

Sistema de Ingresso	fácil encontrar uma pessoa que tenha a desenvoltura para mediar conflitos que ocorrem nos agendamentos, pois nem sempre tem o dia e horário que os pais querem disponíveis na agenda. É preciso ter um certo jogo de cintura. 5. Qual a área que os contratados ficam menos tempo? Proprietária: CLT – nas guias, pegar guia, preencher guias. PJ – psicologia. Gestor 1: Não soube informar. Gestor 2: Em geral, o tempo de permanência dos contratados nas várias áreas não sofre muita distinção. Gestor 3: É bem relativo, mas, de modo geral, são os cargos de supervisão. Uma média de 3 a 7 anos.
-----------------------------------	---

Sistema de Ingresso	6. Em média, quanto tempo é gasto para fechar uma vaga? Proprietária: 2 meses. RH tem de gostar do perfil, tem que pesquisar e verificar postagem no Facebook. Demitir funcionário fica muito caro, por isso tem esse cuidado na contratação. Gestor 1: CLTs, por volta de 1 a 2 semanas e PJ, de 1 semana a 1 mês. Gestor 2: Aproximadamente 30 dias. Gestor 3: Pode levar até 3 meses, pois o RH fica dividido com atividades de vários departamentos e acaba perdendo o foco.
Sistema de Desenvolvimento	7. Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Proprietária: CLT – tem uma pessoa responsável em cada setor (Guia, substituição de horário). Gestor 1: Sim, ele é feito pelo RH.

Sistema de Desenvolvimento	Gestor 2: Sim. Há uma avaliação formal de experiência. Gestor 3: Sim, pelo RH. Após 30 dias, avaliam o funcionário junto com o gestor direto e, após 90 dias, fazem uma nova avaliação. 8. Existe algum treinamento para o funcionário quando entra na empresa? Proprietária: Há uma integração do profissional. PJ tem integração online. CLT tem treinamento em um mês sim e em outro não com toda a equipe. Gestor 1: Sim, ele é feito pelo RH. Gestor 2: Para os prestadores de serviço, há o programa de treinamento na prática, compreendendo 30h, 60h ou 90h, a depender do caso. Eles são acompanhados por uma supervisora psicóloga. Para o CLT, não há programa de
--	---

Sistema de Desenvolvimento	de treinamento. Gestor 3: Não. Ele vai aprendendo durante sua rotina de trabalho. 9. Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário? Proprietária: A Vanessa tem um roteiro para informar como a empresa se instituiu, como passou a ser uma clínica, o que se espera dos profissionais, entre outros. Gestor 1: Ainda não. Gestor 2: O roteiro de treinamento se resume ao de integração, qual seja: informar o novo funcionário sobre a história e o funcionamento da empresa e lhe apresentar as instalações físicas do ambiente de trabalho, entre outros. Gestor 3: Não tem um roteiro pré-estabelecido. O RH recebe e apresenta o novo funcionário aos demais. O responsável pelo de-
--	--

**Sistema de
Desenvolvimento**

partamento o acompanha daí em diante.

21. Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano?

Gestor 1: Ela existe, mas, por ser muito caro, é feita com menos frequência. Mas são feitas reuniões às quartas e às quintas feiras, ao meio-dia, para tratar de assuntos como: a recepção de novos funcionários e a realização de treinamentos aos sábados. Porém, a defasagem dos funcionários CLT atrapalha isso.

Gestor 2: Ela foi recém-implantada, sendo inaugurada em fevereiro de 2023. A Ideia é que o treinamento ocorra aos sábados a cada 3 meses.

Gestor 3: É feito um planejamento mensal.

Sistema de Desenvolvimento	22. A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento? Gestor 1: São feitos treinamentos internos por meio de congressos. Gestor 2: Não paga, mas treinamentos são oferecidos por seus próprios meios. Gestor 3: Somente os treinamentos internos mesmo. Não pagamos curso ou treinamento fora.
Sistema de Valorização	10. Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)? Proprietária: CLT – fixo (R\$1.700 para limpeza e R\$2.000,00 para administrativo por 44 horas semanais) mais cartão de benefícios (FLESH) que possibilita gastar como quiser. PJ – porcentagem de acordo com a titularidade e por atendimento mais programa

**Sistema de
Valorização**

de bonificação SBPS11 (leva em conta assiduidade, entre outros fatores). No descritivo dos atendimentos vem o valor da hora da pessoa. Se ela for muito especializada, vai para a mentoria. Coordenadores – fixo de R\$1.400,00 mais os atendimentos. Têm salas fixas e eles ajudam a puxar o time.

Gestor 1: Os CLT possuem salário fixo com vale transporte e vale alimentação. Os PJ recebem bonificação com base em seu rendimento e a presença na clínica.

Gestor 2: Os CLT contam com remuneração fixa. Os prestadores de serviço contam com um limite mínimo, dependendo da titularidade, e com um sistema de bonificação, tendo como base a assiduidade.

Gestor 3: Salário fixo apenas

**Sistema de
Valorização**

11 - Como você criou a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)?

Proprietária: CLT – procurou pagar um pouco melhor que a empresas em geral. PJ – é feita uma porcentagem sobre o valor do convênio. Criou o plano de carreira para incentivar os profissionais.

Gestor 1: Foi feito um estudo de mercado em conjunto com cálculos de margem de lucro e de gastos de despesa física. Após isso, foi feita uma simulação, para se fazer alguns ajustes no que foi feito inicialmente, para que se possa incluir gastos como um plano de carreira para os funcionários.

Gestor 2: CLT – basicamente, a remuneração se funda em pesquisa de mercado. Prestadores de ser-

**Sistema de
Valorização**

viço –a remuneração também se funda no mercado e conta com verbas alicerçadas na assiduidade (bonificação) e na titularidade (base do limite mínimo).

Gestor 3: Com base nos salários dos outros departamentos e funções.

19. A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)?

Gestor 1: Os CLT recebem vale transporte e alimentação e, às vezes, recebem bonificações devido a um bom desempenho. Já os PJ fazem parte de um plano de cargo e salário para o desenvolvimento de suas carreiras e, quando apresentam um bom desempenho, podem receber um salário fixo.

Gestor 2: Somente para os CLT, sendo: auxílio refeição, vale transporte, plano de saúde (custo

Sistema de Valorização	100% a cargo do colaborador, mas com a vantagem de ser negociado em valores menores devido à interveniência da empresa) e seguro de vida. Gestor 3: Sim, oferecemos: seguro de vida, vale transporte (somente para quem não tem condução própria) e vale refeição. 20. A empresa tem alguma forma de premiar/reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade? Gestor 1: Os CLT recebem uma bonificação e os PJ podem entrar em um plano de carreira (de acordo com a formação e depois de acordo com o desempenho). Além disso, os funcionários também recebem bonificação quando eles pegam m o serviço de alguém que tenha faltado.
--------------------------------------	---

Sistema de Valorização	Gestor 2: Não. Quando ocorre é algo esporádico. Gestor 3: Não tem
-------------------------------	--

Fonte: Entrevistas realizadas com a proprietária e com os gestores.

Tabela 2 – Estatística descritiva da escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrao
Idade	17	23	50	30,2	7,3
Tempo de serviço (meses)	17	1	96	30,6	30,3
Recrutamento e Seleção	17	2,0	5,0	4,1	0,9
Envolvimento	17	2,4	5,0	4,0	0,8
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	17	1,8	4,8	3,5	1,1
Condições de Trabalho	17	1,3	4,8	3,7	1,0

Avaliação de Desempenho e Competências	17	1,8	5,0	3,3	1,1
Remuneração e Recompensas	17	1,6	4,8	3,4	0,9
N.º válido (de lista)	17				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Propostas de Intervenção

Sistema de Ingresso

Com base nas respostas dos gestores à pergunta 2 da Tabela 1, tem-se que o recrutamento envolve os canais de comunicação como LinkedIn, e-mail e redes sociais para noticiar o cargo a ser preenchido.

Tendo em vista essa forma de disseminação da vaga e os apontamentos das áreas mais complexas para contratação e de menos tempo de permanência dos contratados (perguntas 4 e 5 da Tabela 1), propõe-se, preliminarmente, a fim de equacionar essas problemáticas, a análise cuidadosa do perfil do cargo, conforme os objetivos estratégicos da organização, para que esses dados sejam insumos dos anúncios de recrutamento (Pereira, 2020).

Frise-se que o delineamento assertivo do cargo possibilita a emissão de anúncios de emprego de modo a deixar claro o perfil profissional exigido, o que contribuirá para

redução do número de candidatos sem aderência à vaga e potencializará a escolha de pessoa com qualificações, com habilidades e com conhecimentos necessários para atuar na organização. (Pereira, 2020).

A depender do cargo, certas fontes de captação de candidatos mostram-se mais indicadas. Em se tratando de posições inferiores, os anúncios na mídia retornam bons resultados, todavia podem não ser resolutivos quando os atributos e as experiências profissionais requeridos figuram em patamares mais elevados. Nesse contexto, o LinkedIn pode atender melhor à demanda (Pereira, 2020). Encoraja-se, com vista a trazer maior visibilidade para a clínica e facilitar o processo de recrutamento, a promoção de eventos envolvendo diversos profissionais do ramo de atuação da empresa.

No tocante às respostas dos gestores às perguntas 2 e 3 da Tabela 1, extrai-se que o processo de seleção de candidatos compreende: (a) a avaliação de currículo, (b) a realização de entrevista online para informar ao candidato questões afetas ao cargo e à remuneração, (c) o encaminhamento de documentação comprobatória, (d) a realização de entrevista presencial, (e) a aplicação do teste D2 de atenção e (f) a consulta de antecedentes criminais.

Diante desse quadro, infere-se a existência de um processo seletivo para a escolha dos candidatos. Contudo,

depreende-se a necessidade de aprimoramentos, sobretudo porque 95% das demissões da clínica são motivadas por questões comportamentais, conforme apontado pelo gestor 1. Ademais, as entrevistas, as quais possuem significativo peso no processo de seleção da clínica, são qualificadas na literatura como uma das técnicas mais frágeis e sem comprovação científica (Pereira, 2020, p. 64).

Notadamente, torna-se imperioso a adição de outros métodos de seleção de candidatos, a exemplo da avaliação comportamental e da aplicação de técnicas para mensurar as competências do profissional, a fim de elevar a probabilidade de escolha assertiva de candidatos.

Sistema de Desenvolvimento

Consoante as respostas às perguntas 8 e 9 da Tabela 1, verifica-se incipiência ou inexistência de treinamento de integração do novo colaborador celetista. Um programa de orientação bem conduzido se traduz em redução do índice de rotatividade de pessoal, em diminuição do nível de ansiedade e de incerteza do funcionário, em aprendizagem das normas, dos valores, dos procedimentos de trabalho e dos comportamentos esperados pela organização, entre outros (Pereira, 2020).

Para tanto, faz-se necessária a elaboração de um roteiro claro que compreenda, sem prejuízo de outras, as etapas de integração dos participantes, de apresentação do

objetivo e do programa de treinamento e de comunicação de temáticas afetas à clínica, tais como, histórico, tipo de negócio, missão, princípios e valores, clientela, parceiros, organograma, política de recurso humanos e setor de pessoal. (Pereira, 2020).

Diante disso, uma medida que se mostra profícua é a canalização de esforços por parte da clínica para aprimorar/implementar o treinamento de integração, o qual produz melhores resultados quando é ministrado antes do início das atividades laborais do novo funcionário, especialmente para que ele, de pronto, tenha contato direto com as fontes oficiais, evitando-se, assim, ruídos de comunicação (Pereira, 2020)

Da avaliação dos itens 21 e 22 da Tabela 1, percebe-se certa carência de implementação efetiva de treinamento dos colaboradores. Em exame da Tabela 2, constata-se que a média aritmética simples em relação às respostas dos celetista para política treinamento, Desenvolvimento e Educação é da ordem de 3,5. No tocante à dimensão condições de trabalho, 3.7. Essas médias indicam indiferença dos respondentes quanto às sobreditas políticas (Demo, 2014).

Diante desse cenário e da necessidade de ações educacionais contínuas e variadas para desenvolver as qualificações dos funcionários e, assim, potencializar a elevação

das taxas de sobrevivência e de competitividade da clínica, comporta o levantamento das demandas de treinamentos técnicos, comportamentais e os relacionados à saúde do trabalho, sequenciado pelo planejamento, pela execução e, por fim, pela avaliação, no ensejo de aquilatar lacunas de ensino-aprendizagem, falhas de planejamento, entre outros aspectos (Pereira, 2020).

Outrossim, comporta a implementação de políticas de desenvolvimento, sem prejuízo de dar o devido feedback ao colaborador, precipuamente ante sua percepção de indiferença quanto à política de Avaliação de Desempenho e Competências, configurando média 3.3, conforme a Tabela 2. (Demo, 2014).

Sistema de Valorização (Remuneração e Recompensas)

Da análise dos itens 10, 11, 19 e 20 da Tabela 1, os quais versam sobre os sistemas de valorização, e da média (3,4) para a política de remuneração e recompensas da Tabela 2, infere-se a falta de possibilidade para o celetista se desenvolver na carreira. Convém salientar que o plano de carreira bem elaborado e adequado promove motivação e comprometimento dos funcionários, aumenta a eficiência e a produtividade, confere tratamento justo e pode servir como estratégia competitiva de recursos humanos (Pereira, 2020).

Nesse sentido, suscita-se a relevância de implementa-

ção de plano de carreira horizontal para os celetistas, cujos parâmetros de avanço de posição podem consistir em: produtividade, promoção, desempenho, titularidade, entre outros. Além disso, mostra-se profícuo a disseminação das políticas de remuneração e recompensas no âmbito da própria instituição.

Referências

Pereira, M. C. Bastos (2020). Rh Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências. (2. ed.). São Paulo: Editora Saraiva.

Demo, G. et al. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão. P. 248-249. Porto Alegre: Artmed.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

5

**Em uma Empresa
do Ramo Fabril**

Heloyse Fernanda Caixeta
Juliana de Carvalho Vieira Fernandes
Lorena de Bessa Fleury Nery Aquino
Mila Ribeiro de Miranda Veiga
Raquel Gomes Batista Gonçalves
Roberta Monique Rodrigues Moreira
Rogério Assis Coutinho

Caracterização da Organização

A empresa atua no ramo fabril e é especializada em portas de alumínio e vidros com o objetivo de atender empresas do grupo, combinando seu conhecimento e expertise nesse segmento. Surgiu em 2014 como resultado de uma parceria entre dois de seus sócios, que possuíam vasta experiência em empresas do ramo de planejados e, assim, fundaram a empresa. Em um curto período de existência, conquistaram renomados clientes e já se encontram em processo de ampliação com a construção de um novo parque fabril, onde serão desenvolvidos novos produtos e tendências.

A equipe de trabalho da indústria é formada por profissionais especializados, prontos para oferecer excelência no atendimento aos projetos dos clientes, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte, assim como aos seus parceiros.

A estrutura da empresa está localizada em Senador Canedo, aproximadamente a 23km da capital, Goiânia, e é direcionada para atender as necessidades dos clientes na região.

A empresa possui nove anos desde sua fundação e é composta por 35 colaboradores, sendo 30 atuando na linha de montagem e produção, e os outros cinco desempenhando funções de gestão, administração e direção da

empresa. A estrutura hierárquica inclui diretores, gestores e colaboradores e os vínculos empregatícios são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Objetivo do Trabalho

Analisar e descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas em uma empresa do ramo de alumínio e vidros, visando identificar áreas de melhoria, bem como propor possíveis intervenções.

Método

Participantes

Participaram da pesquisa um total de 27 colaboradores, sendo 25 do sexo masculino e 2 do sexo feminino. A faixa etária deles foi entre 18 e 52 anos. A escolaridade variou entre ensino fundamental incompleto e ensino superior incompleto. O tempo médio de empresa dos participantes é de 2,91 anos. Eles ocupam cargos nas seguintes áreas: direção, gestão, produção e logística.

Instrumentos/Materiais

Para a coleta de dados foram utilizados, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o questionário de dados sociodemográficos, entrevista semiestruturada realizada com o proprietário e os gestores da organização, abordando questões relacionadas aos sistemas de Gestão de Pessoas e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos qual visa avaliar a presença das políticas e prá-

ticas de RH dentro da organização. Esta é composta por seis dimensões: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e remuneração e recompensas. As respostas são dadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos.

Procedimentos de coleta e análise de dados

O convite para que a empresa participasse da pesquisa foi formalizado ao proprietário por meio de conversa telefônica e mediante envio da carta-convite ao empresário. E, após sua concordância, foram agendados os dias e horários para a realização das entrevistas semiestruturadas e aplicação da escala aos colaboradores.

No que diz respeito à aplicação da escala junto aos colaboradores, a gestora da área de Recursos Humanos os informou acerca do objetivo, do caráter sigiloso e voluntário da pesquisa. A escala foi aplicada de forma presencial pelos próprios pesquisadores.

Os dados coletados foram analisados por meio de método misto, no qual as entrevistas semiestruturadas foram analisadas qualitativamente, utilizando-se a análise de discurso e a escala de políticas e práticas de Recursos Humanos foi analisada quantitativamente, por meio de estatísticas descritivas.

Resultados

Na entrevista com os proprietários e gestores, diversos aspectos dos sistemas de Gestão de Pessoas da empresa foram discutidos. Com relação ao sistema de ingresso, a média de contratações mensais é de 2 a 3. Estas são realizadas por meio de indicações, banco de dados de currículos e agências de RH, com seleções que envolvem avaliação curricular e entrevistas. Segundo o relato, a área mais complexa para contratações é a de gestão, enquanto a maior rotatividade ocorre na produção, com diferentes tempos de preenchimento de vagas entre os setores.

Quanto ao sistema de desenvolvimento, observou-se por meio do relato que não há um roteiro formal de treinamento, sendo decidido em reuniões conforme a necessidade, sem uma programação específica para treinamentos. A empresa oferece treinamentos internos pagos apenas quando necessário.

No âmbito do sistema de valorização, identificou-se que a remuneração varia entre fixa e variável, dependendo do cargo, e os benefícios incluem vale transporte, alimentação, plano de saúde e comissão baseada na produtividade.

Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com o proprietário e gestor estão transcritos na Tabela 1.

Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? Proprietário: contratamos em média 3 funcionários por mês. Proprietário: de 2 a 3 contratações. 2 - Como as contratações são realizadas? Proprietário: São realizadas através de indicação, banco de dados de currículos e agências de RH. Gestor: utilizamos os currículos que são deixados na empresa ou a indicação de algum funcionário. 3 - Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? Proprietário: As seleções ocorrem, em geral, por avaliação curricular seguida de entrevista e, por fim, avaliação do candidato durante certo período. Gestor: Os diretores conhecem e entrevistam os candidatos.
----------------------------	---

Sistema de Ingresso	4 - Qual a área mais complexa para contratação? Proprietário: A área mais complexa para contratações é a de gestão. Gestor: A área administrativa de gestão. 5 - Qual a área onde os contratados ficam menos tempo? Proprietário: Na produção é onde ocorre maior rotatividade (montador). Gestor: Na linha de produção. 6 - Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? Proprietário: O tempo médio para preenchimento de vagas varia muito entre os setores. No setor de montagem, por exemplo, o tempo de contratação é bastante reduzido devido a constante demanda por profissionais. Gestor: Cada setor tem um tempo para preenchimento de vaga.
-----------------------------------	--

**Sistema de
Desenvolvimento**

7 - Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência?

Proprietário: Os funcionários são treinados ao chegar na empresa e permanecem em acompanhamento por pelo menos 3 meses.

Gestor: Os funcionários que chegam aprendem com os que já realizam a função.

8 - Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário?

Proprietário: Não existe roteiro de treinamento para os funcionários. O treino dos profissionais é variável (decidido em reuniões)

Gestor: Não.

9 - Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano?

Proprietário: Os treinamentos são realizados quando há alguma necessidade baseada na produtividade.

Gestor: Não.

Sistema de Desenvolvimento	10 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento? Proprietário: A empresa também oferece treinamentos internos pagos por ela. Gestor: Quando há necessidade sim.
Sistema de Valorização	11 - Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)? Proprietário: Dependendo do cargo a empresa oferece remuneração fixa ou variável. Gestor: Trabalhamos com remuneração fixa e variável, depende do cargo. 12 - A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)? Proprietário: Os funcionários recebem como benefícios: vale transporte, refeição e plano de saúde e recebem comissão com base na produtividade. Gestor: Sim. Vale transporte, alimentação e plano de saúde.

Os resultados obtidos por meio da aplicação da escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos nos colaboradores foram analisados por meio de estatísticas acerca das várias dimensões avaliadas: recrutamento e seleção; envolvimento, treinamento e desenvolvimento; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências, e remuneração e recompensas. E, estão apresentados na tabela 2. Os dados qualitativos e quantitativos serão discutidos nos tópicos referentes a cada sistema e intervenções propostas ao longo do capítulo.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas da escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrao
Idade	25	18	52	33,08	10,02
Tempo de serviço (meses)	25	1	96	30,08	29,04
Recrutamento e Seleção	25	1	5	3,5	1,00
Envolvimento	25	2,17	4,91	3,66	0,75
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	25	1	5	3,06	1,16

Condições de Trabalho	25	2,17	4,66	3,58	0,77
Avaliação de Desempenho e Competências	25	0,4	5	2,784	1,31
Remuneração e Recompensas	25	1	4,6	3,096	1,16
N.º válido (de lista)	25				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Propostas de Intervenção

Sistema de Ingresso

O Sistema de Ingresso em Gestão de Pessoas diz respeito aos processos de recrutamento e seleção e socialização das pessoas no contexto organizacional, em uma perspectiva de ação integrada.

Para os autores Gondim, Souza e Peixoto (2013), o que se deve esperar de um sistema de recrutamento, seleção e socialização, baseado no modelo estratégico de gestão, “é que exista alinhamento entre as competências (conhecimento, habilidades cognitivas, motoras e relacionais, e atitudes) e os objetivos estratégicos da organização” (p.355).

Recrutar é atrair candidatos qualificados em número suficiente para a empresa, enquanto a seleção é um pro-

cesso pós recrutamento, onde se avalia de forma mais profunda o perfil e habilidades dos candidatos e se eles estão compatíveis com as organizações (Pereira, 2020).

Em um mundo onde não existem mais fronteiras de modo geográfico e que torna mais “homogêneo os padrões de produção” (Borges & Mourão, 2013, p.380), o processo de recrutamento e seleção, para que seja algo eficiente e gere resultados a organização, deve ir além do que apenas atrair e contratar as pessoas.

Nos dados da entrevista semiestruturada, no sistema de ingresso, é possível verificar a existência de algumas etapas do processo de recrutamento e seleção na empresa pesquisada. Entretanto, na escala de Políticas e Práticas de RH, a dimensão de recrutamento e seleção obteve média 3,5, o que significa que os colaboradores percebem de maneira indiferente as atividades deste sistema na organização. (Siqueira, 2014, p.250). Sendo assim, no Sistema de Ingresso, serão abordadas propostas como a definição de perfis de cargos, a ampliação da divulgação de vagas e a realização de seleções rigorosas.

Especificamente, sugere-se:

- **Análise das necessidades de recrutamento:** Realizar uma análise criteriosa das necessidades de recrutamento da empresa, levando em consideração os cargos disponíveis, as competências requeridas e os objetivos estraté-

gicos da organização. Isso permitirá identificar as áreas que demandam novas contratações e estabelecer critérios claros para a seleção de candidatos.

- **Definição de perfil e requisitos:** Com base na análise das necessidades; elaborar um perfil detalhado para cada cargo, contendo as competências técnicas e comportamentais necessárias. Como também, estabelecer os requisitos mínimos para cada cargo, como grau de instrução, experiência profissional e habilidades específicas, que serão utilizados como critérios de seleção.

- **Divulgação da vaga:** A empresa pesquisada já apresenta meios próprios para divulgação de suas vagas, como banco de dados de currículo, agências de RH e recrutamento interno. Entretanto, quanto mais diversificado são os meios de divulgação, maior é a probabilidade em captar candidatos em número suficientes para seleção. Desta forma, a empresa pode ampliar estas fontes para redes sociais profissionais, parcerias com instituições de ensino, órgãos especializados, anúncios em mídia escrita e eletrônica, indicação interna e se necessário, realizar buscas ativas de candidatos.

- **Entrevistas e avaliações:** Os candidatos selecionados na triagem serão convocados para entrevistas, que podem ser realizadas em etapas individuais ou em grupo. Serão conduzidas entrevistas estruturadas, utilizando perguntas

relacionadas às competências requeridas para o cargo como as perguntas técnicas (capacitações, cursos entre outros), perguntas psicológicas (estrutura familiar, lazer, sociais etc.), perguntas situacionais (em que o candidato teve que utilizar suas competências) e comportamentais (situações hipotéticas futuras). Também poderão ser aplicados testes psicológicos, técnicos ou práticos, de acordo com a natureza da função e grau de instrução do candidato.

- Avaliação e seleção final: Após as entrevistas e testes, realizar uma avaliação dos candidatos com base nos critérios estabelecidos. Serão considerados aspectos como competências técnicas e comportamentais, compatibilidade com a cultura organizacional e potencial de desenvolvimento.

- Verificação de referências e tomada de decisão: Antes de efetuar a contratação, realizar verificações de referências profissionais dos candidatos finalistas, a fim de validar suas experiências e competências. Com base nessas informações e nas avaliações realizadas, será tomada a decisão final de contratação, considerando o melhor encaixe entre as necessidades da empresa e as habilidades do candidato.

- Acompanhamento pós-seleção: Após a contratação, realizar o acompanhamento dos novos colaboradores, com o objetivo de auxiliá-los na integração à empresa e

no desenvolvimento de suas atividades. Oferecer suporte e orientação para que possam se adaptar ao ambiente de trabalho e contribuir efetivamente para os resultados da organização.

É importante ressaltar que todas as etapas do processo seletivo devem ser conduzidas de forma ética, respeitando a igualdade de oportunidades, a diversidade e a imparcialidade na seleção dos candidatos. O objetivo é atrair, selecionar e contratar profissionais qualificados e alinhados aos valores e objetivos da empresa, fortalecendo a equipe e contribuindo para o sucesso organizacional.

Sistema de Desenvolvimento

O Sistema de Desenvolvimento tem como objetivo promover o crescimento e aprimoramento dos colaboradores, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizado, capacitação e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o desempenho eficaz de suas funções e o crescimento profissional.

Borges e Mourão (2013) apontam que programas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação são estratégias formais que cooperam com a aprendizagem dos colaboradores no desempenho de suas funções e criam oportunidades relevantes para o trabalho e a organização. Com estas estratégias pode-se organizar o aprendizado de forma sistêmica.

Os dados da entrevista semiestruturada, no que tange ao treinamento e desenvolvimento, revelam que a empresa pesquisada adota algumas práticas referentes a esse subsistema. Contudo, na escala de Políticas e Práticas de RH, a dimensão de treinamento e desenvolvimento apresentou média de 3,06, denotando percepção indiferente dos colaboradores quanto a existência desta prática dentro da organização.

Desta forma, na avaliação do Sistema de Desenvolvimento destaca-se a importância de identificar necessidades de treinamento, promover a troca de conhecimento e implementar avaliações de desempenho. Assim, propõe-se:

- Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento: Realizar um levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, levando em consideração as competências técnicas e comportamentais requeridas para o desempenho eficaz de suas funções. Isso pode ser feito por meio de entrevistas, avaliações de desempenho, pesquisas internas e análise das demandas do mercado.

- Treinamentos contínuos para todos os colaboradores em áreas gerais e específicas: Após levantamento das necessidades de treinamento, elaborar um cronograma de ações instrucionais, que contemplem treinamentos técnicos e comportamentais e que sejam compatíveis com

a realidade de cada funcionário.

- Aprendizagem com colaboradores mais experientes: Oportunizar a transferência de conhecimento realizada pelos colaboradores mais experientes da área. Para tal, é necessário estipular um período específico para tal ação.

A implementação dessas ações requer o apoio da alta direção, o envolvimento do departamento de Recursos Humanos e a participação ativa dos gestores e colaboradores.

A avaliação de Desempenho e competência é um termo amplo, usado para designar o processo por meio do qual gerentes e subordinados encontram-se de tempos em tempos para verificar e avaliar o andamento do trabalho realizado com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho do trabalhador ou da equipe de trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Fletcher, 2008a; Lahtam Sulsky & Macdonald, 2008; Bohlander; Snell; Sherman, 2003 citados em Borges & Mourão, 2013).

Os resultados da entrevista semiestruturada, no sistema de desenvolvimento, apontam que há um acompanhamento do desempenho do colaborador apenas no período de experiência. Já os dados da escala de Políticas e Práticas de RH, revelaram, por meio da média obtida de 2,7, que os colaboradores não percebem a existência de tal prática na empresa. Desta forma, recomenda-se a implementação de uma avaliação de desempenho e competências de 180º,

na qual o gestor avalia o colaborador e o colaborador se autoavalia. É importante que este sistema de avaliação contemple as seguintes etapas:

- **Identificação das competências-chave:** Identificar as competências-chave necessárias para os cargos alinhadas aos objetivos da organização. Estas competências podem ser técnicas, comportamentais ou específicas de determinadas áreas.

- **Desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho:** Com base nas competências identificadas, desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que seja objetivo, transparente e alinhado às competências estabelecidas. É necessário que possua critérios claros de avaliação, como metas, indicadores de desempenho e comportamentos esperados. Elaborar instrumento de avaliação que atenda estes critérios e que contemplem as competências essenciais da organização e do cargo.

- **Feedback contínuo:** Realizar acompanhamento contínuo do desempenho dos colaboradores, oferecendo feedbacks regulares que visem identificar oportunidades de melhoria e estabelecimento de metas de desenvolvimento. Este acompanhamento ajudará a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento adicionais.

- **Monitoramento e avaliação do sistema de avaliação de desempenho:** Realizar um monitoramento constante do

sistema de avaliação de desempenho, por meio de análise de indicadores e feedback dos colaboradores e gestores. Fazer revisões periódicas para avaliar a eficácia do sistema e realizar ajustes, conforme necessário.

- Capacitação dos gestores: Treinar e capacitar os gestores visando desenvolver suas habilidades na condução de avaliações de desempenho eficazes. Os gestores serão orientados sobre como realizar avaliações objetivas, fornecer feedback construtivo, estabelecer metas SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos) e realizar o acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores ao longo do tempo.

É importante envolver os colaboradores e gestores desde o início da implantação do sistema de avaliação de desempenho, garantindo que haja compreensão e aceitação por parte de todos. Uma comunicação clara sobre os objetivos e benefícios desse sistema também é fundamental para o sucesso da sua implementação.

Sistema de Valorização

O Sistema de Valorização em Gestão de Pessoas tem como objetivo reconhecer e valorizar os colaboradores pelo seu desempenho, contribuições e resultados alcançados, de forma a motivá-los e mantê-los engajados na organização. Esse sistema engloba práticas de remuneração, benefícios, reconhecimento e recompensas (Borges & Mourão, 2013)

Este sistema, busca garantir que os colaboradores se sintam valorizados, motivados e engajados, contribuindo para seu bem-estar e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao analisarmos a Dimensão Envolvimento, consideramos o conceito de engajamento no trabalho, inicialmente proposto por Kahn (1990), refere-se à expressão física, cognitiva, emocional e mental dos colaboradores durante a realização de suas atividades. Indivíduos engajados dedicam mais esforços ao trabalho e se identificam com ele, resultando em crescimento pessoal e qualidade do desempenho organizacional. Posteriormente, Maslach e Leiter (1997) observaram que pessoas engajadas apresentam energia, envolvimento e eficácia, em contraposição às dimensões do burnout. Shaufeli e colaboradores (2002) definiram o engajamento como um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

O engajamento no trabalho é considerado um fator importante para o desempenho e a satisfação no trabalho, além de estar relacionado a uma série de resultados organizacionais positivos, como maior produtividade, retenção de talentos, melhor qualidade de trabalho e maior satisfação do cliente.

Na escala de Políticas e Práticas de RH, a dimensão

envolvimento, teve uma média de 3,6, revelando que os colaboradores possuem percepção indiferente quanto a existência de tais práticas na organização. Desta forma, sugere-se as seguintes intervenções voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho e da comunicação interna.

- Reuniões periódicas: Realizar reuniões regulares, a fim de compartilhar informações, alinhar metas e objetivos, permitindo que todos contribuam com ideias e sugestões.

- Pesquisas de clima organizacional: Realizar pesquisas de clima organizacional para avaliar a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos organizacionais, tais como liderança, comunicação, reconhecimento, oportunidades de crescimento, entre outros. Os resultados das pesquisas servem como base para ações de melhoria.

- Programas de sugestões e feedback: Implementar um programa para incentivar os colaboradores a compartilharem sugestões e ideias de melhoria. Criar canais de comunicação específicos, como caixas de sugestões, plataformas online ou e-mails. Além disso, promover uma cultura de feedback contínuo, onde os gestores e colaboradores são encorajados a fornecer e receber feedback de forma construtiva.

- Integração entre equipes: Desenvolver ações para promover a integração entre as equipes e estimular o trabalho em equipe. Podem ser organizados eventos so-

ciais, atividades de team building (construção de equipes ou desenvolvimento de equipes), workshops ou projetos colaborativos. O objetivo é fortalecer os relacionamentos interpessoais, aumentar a colaboração e o senso de pertencimento.

- Comunicação eficaz: Implementar canais de comunicação eficazes, como intranet, murais, boletins informativos, redes sociais internas, entre outros. A comunicação interna tem como objetivo transmitir informações relevantes, compartilhar conquistas, promover a transparência e manter todos os colaboradores atualizados sobre os projetos, metas e resultados da organização.

Quanto à dimensão Condições de Trabalho, Siqueira (2014) considera que avaliar as condições de trabalho dentro de uma empresa, significa revisar e pôr em prática políticas que forneçam aos empregados boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

Pereira (2020), descreve que condições de trabalho desfavoráveis com pesadas rotinas apresentam como resposta os crescentes custos com saúde, rotatividade e absenteísmo esses fatores aliados a falta de comprometimento do trabalhador levam a redução da produtividade, impactando ainda mais na dificuldade de obtenção de resultados positivos e na lucratividade

Observa-se que na dimensão condições de trabalho, da escala de Políticas e Práticas de RH, a média apresentada foi de 3,5 indicando que os colaboradores possuem percepção indiferente quanto as práticas voltadas para aspectos como ergonomia, saúde e segurança, ambiente físico e recursos disponíveis. A análise da dimensão de condições de trabalho revela a percepção dos colaboradores em relação a aspectos como ergonomia, saúde, segurança, ambiente físico e recursos disponíveis, sugerindo oportunidades de melhoria para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Entretanto, na entrevista semiestruturada, na dimensão de valorização, é sinalizado que a organização possui alguns benefícios que visam saúde e segurança do colaborador. Ressalta-se que a valorização dos colaboradores está intimamente ligada às condições de trabalho, refletindo o compromisso da empresa com o bem-estar e a segurança da equipe. A avaliação das condições laborais envolve revisar e implementar políticas que proporcionem um ambiente favorável, incluindo benefícios, saúde, segurança e tecnologia adequados e condições desfavoráveis, como rotinas pesadas, podem gerar custos adicionais com saúde, absenteísmo e rotatividade, impactando negativamente na produtividade. O investimento em melhorias nessas condições promove o bem-estar dos colaboradores e contribui

para a eficiência e lucratividade da empresa. E, envolve:

- Diagnóstico das condições de trabalho: Procurar identificar e compreender se existe uma escassez de medidas que garantam condições de trabalho adequadas para os colaboradores, ou se estas medidas já estão em vigor, porém não foram adequadamente divulgadas, resultando no desconhecimento por parte dos colaboradores.

- Identificação das necessidades de melhoria: Com base no diagnóstico realizado, identificar as principais necessidades de melhoria das condições de trabalho. Isso pode incluir aspectos como: adequação do ambiente físico, implementação de medidas de segurança, entre outros.

- Implementação de melhorias em prol da segurança no trabalho: Contempla estratégias de engajamento para o uso consciente de equipamentos de proteção individual (EPI) por parte de todos. Quanto a estes, a empresa segue a legislação vigente em termos de fornecimento, porém, necessita criar uma política de parceria e rotinas de incentivo quanto ao uso destes EPIs entre funcionários visto que muitos relataram que não fazem uso dos mesmos durante a realização da sua atividade de trabalho. Neste caso, fica a cargo da CIPA o trabalho de comunicação e educação sobre o uso de EPI's, conscientização sobre saúde e segurança no trabalho.

Sugere-se a implementação de rotinas de exercícios e

pausas em intervalos regulares, uma vez que, a empresa possui atividades que demandam movimentos repetitivos, podendo gerar desgastes e lesões musculoesqueléticas. Em busca de cumprir essa demanda e avaliando o custo operacional gerado, avaliar parcerias com instituições que possuem programas de saúde e bem-estar.

No que tange os benefícios, a organização oferece: plano de saúde, alimentação e vale transporte. Contudo, sugere-se que a empresa implemente um plano de benefícios flexíveis para seus colaboradores, de modo a tornar as vagas mais atrativas no processo de recrutamento e seleção, bem como elevar a motivação de seus funcionários.

- Cultura de bem-estar e saúde ocupacional: Implementar uma cultura de bem-estar e saúde ocupacional na empresa, promovendo atividades de conscientização e educação sobre a importância de hábitos saudáveis, pausas regulares, postura adequada, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros aspectos relevantes para o bem-estar dos colaboradores.

É fundamental que a empresa esteja em conformidade com as leis e normas de segurança vigentes, buscando sempre ir além dos requisitos mínimos para garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e produtivo para todos os colaboradores.

A Dimensão Remuneração e Recompensas refere-se a

um dos aspectos fundamentais da gestão de pessoas nas organizações. Ela engloba todas as políticas, práticas e estratégias relacionadas à remuneração dos colaboradores, bem como às recompensas oferecidas com o intuito de reconhecer, motivar e reter talentos. Envolve a definição da estrutura salarial, garantindo equidade interna e externa, oferecendo incentivos e recompensas além da remuneração base, estabelecendo progressão de carreira, realizando avaliação de desempenho e fornecendo benefícios e programas de bem-estar. Esses elementos visam assegurar uma remuneração justa e competitiva, incentivar o desempenho de qualidade, promover o crescimento profissional, reconhecer e valorizar os colaboradores, além de contribuir para a satisfação, motivação e produtividade no trabalho (Siqueira, 2014).

Na dimensão de remuneração e recompensas, da escala de Políticas e Práticas de RH, a média obtida foi de 3,09, o que evidencia percepção indiferente dos colaboradores quanto a existência desta prática na organização. Já os dados da entrevista estruturada, no que tange a dimensão de valorização, mostram que existem algumas ações que contemplam esse sistema. Assim, propõe-se implementar as seguintes medidas no Sistema de Remuneração e Recompensas, será proposta a adoção de uma remuneração competitiva e baseada em resultados, aliada a programas

de reconhecimento e valorização para motivar e engajar os colaboradores:

- Remuneração compatível com a complexidade do cargo: Analisar a complexidade do cargo, bem como o resultado e a produtividade do colaborador na função. A partir desta análise, cargos com maior complexidade possuem remuneração maior e cargos de menor complexidade, remuneração menor.

- Remuneração compatível com o mercado: Realizar pesquisa salarial para identificar as práticas remuneratórias adotadas pelas empresas do mesmo segmento e região. Com base nessa pesquisa, estabelecer parâmetros salariais que estejam alinhados com as práticas do mercado, garantindo que a remuneração oferecida pela organização seja competitiva e atraente para os colaboradores.

- Remuneração condicionada aos resultados: Implementar um sistema de remuneração variável, no qual parte da remuneração esteja condicionada aos resultados individuais e coletivos alcançados pelos colaboradores. Isso incentivará a busca por melhores desempenhos e estimulará a colaboração e o trabalho em equipe para atingir metas e objetivos organizacionais.

- Reconhecimento e valorização: Estabelecer programas de reconhecimento e valorização dos colaboradores, como: criação de programas de incentivos, premiações

por desempenho excepcional, elogios públicos, reconhecimento em reuniões ou eventos corporativos, entre outros. Valorizar a contribuição individual e em equipe, incentivando o crescimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Essas medidas visam fortalecer a dimensão de remuneração e recompensas, garantindo que a organização ofereça uma remuneração justa e adequada, valorizando o desempenho, o desenvolvimento profissional e o engajamento dos colaboradores.

Referências

Gondim, S. M. G.; Souza, J. J. de & Peixoto, A. de L. A. (2013). Gestão de Pessoas. In: Borges, L. de O., & Mourão, L. (Organizadoras). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.

Gondim, S. M. G.; Souza, J. J. de & Peixoto, A. de L. A. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: Borges, L. de O., & Mourão, L. (Organizadoras). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.

Pereira, M. C. B. (2020). RH Essencial (2ª ed.). Editora Saraiva.

Siqueira, M. M. M. (Ed.). (2014). Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Bergamini, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Borges-Andradade, J., Abbad, G., Mourão, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOWDITSCH, James L. et al. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Thomson, 2003.

FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo. Atlas, 2011.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HERSEY, Paul et al. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 11ª reimp. São Paulo: EPU, 2005.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI FRANÇA, A; RODRIGUES, A. Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Altas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. e col. As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MUCHINSKY, P. M. Psicologia organizacional. 7. ed. São Paulo: Thomson, 2004 ROBBINS, S. Comportamento organizacional. R.J.: LCT, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. e Cols. Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações: tradução da 2. ed. americana. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAMAYO, A. Cultura e Saúde nas Organizações. Porto Alegre. Artmed. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III, John A. et al. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, J, C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. Psicologia Organizações e Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C. O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais. São Paulo: Paralelo, 1994.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

6

**Em uma Empresa
de Produtos Alimentícios**

Cláudia Nunes Cardoso Andrade
Jordana Morales Araújo Borges
Laura Laís Terencio do Nascimento
Nurya Raissa de Oliveira Araújo
Sarah Ribeiro da Silveira
Wynara Roque Bueno de Moraes
Catarina Viera Souza Portugal

Caracterização da Organização

A instituição analisada, está no mercado há 4 anos, possui 1 unidade em Goiânia/GO e atua no segmento alimentício. O quadro de funcionários é composto por 20 colaboradores, tendo como estrutura hierárquica o proprietário, que é gestor da organização e abaixo dele, os auxiliares. O tipo de vínculo existente é CLT.

Objetivo do trabalho

Analisar e descrever políticas e práticas de Gestão de Pessoas, de uma empresa do ramo alimentício, bem como propor possíveis intervenções para desenvolver e impulsionar os processos organizacionais.

Método

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caráter misto, qualitativo e quantitativo, realizado presencialmente, em uma organização do ramo alimentício, localizada na cidade de Goiânia-Goiás.

Participantes

Participaram da pesquisa 16 respondentes representando 80% da organização, sendo 20 o número total de colaboradores. Dentre os participantes 68,75% correspondem ao sexo feminino e 31,25% o sexo masculino. A faixa etária está entre 18 e 50 anos de idade. A escolaridade variou entre ensino médio e ensino superior cursando. O tempo médio de empresa é de 15 meses. Os participantes

ocupam os cargos de caixa, açougueiro, padeiro, repositor, serviços gerais, gerente e diretor.

Instrumentos/Materiais

Para a coleta de dados foram utilizados o termo de consentimento livre e esclarecido, o questionário de dados sociodemográficos, entrevista semiestruturada com proprietário da organização, contendo questões referentes aos sistemas de Gestão de Pessoas e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos que foi aplicada nos colaboradores.

A entrevista semiestruturada foi aplicada com breve duração com o proprietário da empresa tendo como objetivo colher e analisar as informações sobre as nuances da dinâmica de gestão de pessoas da empresa de uma forma mais abrangente para desenvolver propostas de intervenções mais adequadas de acordo com a demanda.

A Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos visa avaliar as Políticas e Práticas do Recursos Humanos. Ela é composta por 6 dimensões: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. As respostas são dadas por meio de escala likert de 5 pontos, onde 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3- não se aplica, 4- concordo parcialmente e 5- concordo totalmente.

Procedimentos de coleta de dados e análise de dados:

A coleta de dados foi realizada de forma presencial na empresa do ramo alimentício, localizada na cidade de Goiânia-Goiás após a comunicação acerca do objetivo da pesquisa, bem como seu caráter voluntário e sigiloso e da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes.

As entrevistas foram analisadas por meio do método qualitativo por meio da análise de discurso e a escala através de análises estatísticas descritivas. Para interpretar a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, considera-se valores entre 1 e 2,9 denotam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de RH em questão. Isso significa desperdício de recursos ou problemas na falta de comunicação empresarial. Valores entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente, e, por fim, valores entre 4 e 5 são indicadores de concordância. Enquanto a média não chegar a 5, há espaço para melhorias na gestão de políticas de RH.

Resultados

As informações das entrevistas semiestruturadas do proprietário e gestor, estão organizadas na Tabela 1.

Os dados da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos estão expostos na tabela 2.

Discurso dos Proprietários e Gestores Pautados nos Sistemas de Gestão de Pessoas

Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? Proprietário: Média de 2 mensais 2 - Como as contratações são realizadas? Proprietário: Após a entrevista a gerente escolhe o melhor currículo juntamente com o melhor desempenho na entrevista. 3 - Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? Proprietário: Pelo método de entrevista e análise do currículo 4 - Qual a área mais complexa para contratação? Proprietário: Encontrar profissionais qualificados, pois está em falta no mercado 5 - Qual a área onde os contratados ficam menos tempo? Proprietário: Reposição.
----------------------------	---

	6 - Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? Proprietário: 1 Semana
Sistema de Desenvolvimento	7 - Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Proprietário: Não 8 - Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário? Proprietário: Sim 9 - Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano? Proprietário: Não 10 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento? Proprietário: Não
Sistema de Valorização	11 - Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)?

**Sistema de
Valorização**

Proprietário: Fixa mais bonificação.

12 - Como você criou a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)?

Proprietário: Com base no piso salarial.

13 - A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)?

Proprietário: Vale transporte para quem necessita

14 - A empresa tem alguma forma de premiar/reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade?

Proprietário: Sim, com bonificação remunerada. Quando se sobressaem em suas atividades.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas da escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrao
Idade	16	18	50	27,38	9,500
Tempo de serviço (meses)	16	2	47	15,44	13,49
Recrutamento e Seleção	16	1,0	4,8	3,131	1,178
Envolvimento	16	1,3	4,6	4,181	,8010
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	16	1,1	4,5	3,056	,8847
Condições de Trabalho	16	1,8	3,8	3,312	,5772
Avaliação de De- sempenho e Com- petências	16	1,0	4,0	2,688	,7864
Remuneração e Recompensas	16	1,2	5,0	4,087	,9521
N.º válido (de lista)	16				

Os resultados da escala indicaram que algumas médias indiferentes, referindo uma percepção desorganizada, no qual entende-se que qualquer alteração no ambiente, que de alguma forma gere insatisfação ou desconforto por menor que seja, esses fatores facilmente podem encaminhar-se para o que se considera um clima organizacional insatisfatório/ruim. São eles: Recrutamento e Seleção - 3,13; Treinamento, Desenvolvimento e Educação - 3,05 e Condições de Trabalho - 3,31. Sendo que, o fator que obteve a menor média foi Avaliação de Desempenho e Competências - 2,68 apontando para uma insatisfação com as formas/procedimentos ou a ausência destes utilizados pela organização para reconhecer os colaboradores.

Tais dados corroboram com resultados obtidos por meio entrevista realizada com o proprietário observa-se que o sistema de ingresso é descomplicado, não utilizando de muitas etapas para avaliação de candidatos e apresenta baixa rotatividade de colaboradores pois a média de contratação mensal é 2 pessoas. No sistema de desenvolvimento não há estratégias de treinamento, desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores. Desta forma, identifica-se que os processos realizados na empresa como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento não devidamente desenvolvidos para se obter uma contratação assertiva e aumentar o tempo de permanência dos

funcionários na empresa.

Já as dimensões de remuneração e recompensas e envolvimento tiveram resultados acima da média, apresentando que tanto os colaboradores como o proprietário identificam a presença destas práticas na organização. Quando se trata do sistema de valorização de constata-se, por meio de seu relato que o proprietário busca de maneira adequada remunerar os funcionários de acordo com o piso salarial de cada função e recompensá-los quando se sobressaem nas atividades propostas pela função. Os dados obtidos nas dimensões Envolvimento ($M=4,18$) e Remuneração e Recompensas ($M=4,08$) tiveram resultados acima da média compactua com tal relato na medida que indicam que os colaboradores percebem a existência dessas práticas da Organização analisada tal como o proprietário.

Proposta de Intervenção

Recrutamento e Seleção:

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento busca candidatos qualificados para determinada vaga, sendo competentes em assumir um cargo em uma determinada organização. Mostrando-se a importância de antes mesmo da abertura de uma vaga, ser de suma importância a elaboração e definição das qualificações que são desejadas e necessárias, para cumprir com os requisitos da empresa.

Para Castro (1995), a seleção tem uma função de muita

importância, pois traz uma forma de analisar o candidato e suas características, podendo identificar suas melhores qualidades para se adequar a vaga requisitada, trazendo benefícios como melhor adaptação e qualidade de serviço. De acordo com os resultados apresentados na pesquisa é perceptível que a dimensão recrutamento e seleção encontra-se abaixo do esperado, apontando ausência dos procedimentos na organização. Sugere-se com base em pesquisas melhores práticas em recrutamento e seleção, são elas:

- **Revisão e uma análise detalhada do perfil dos candidatos:** A empresa tem como objetivo principal antes de selecionar de revisar e analisar o perfil dos candidatos que deseja contratar para garantir que estejam alinhados com a cultura e os valores da organização.

- **Análise de referências:** A análise de referências profissionais e pessoais permitirá avaliar a experiência e o desempenho anterior do candidato, bem como sua conduta no ambiente de trabalho.

- **Acompanhamento do processo de integração:** Após a contratação, a empresa deve acompanhar o processo de integração do novo colaborador, fornecendo feedbacks e suporte para garantir a adaptação e o sucesso dele na empresa.

Após implementar essas práticas em seu processo

de recrutamento e seleção, a empresa poderá aumentar a eficácia na contratação de colaboradores qualificados e alinhados com sua cultura e valores.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

Treinamento, Desenvolvimento e Educação do colaborador compõem ações da gestão de pessoas em uma organização. Essas ações trazem resultados para organização como aumento na produtividade e competitividade, ajustando dificuldades da relação indivíduo-trabalho. E com as constantes transformações do mundo em geral e consequentemente do mundo corporativo a necessidade de desenvolver e qualificar o colaborador com competências que o ajudem a lidar com essas transformações tecnológicas, sociais etc. (Bastos, 2007).

Faz-se necessário aproximar esse colaborador dos objetivos organizacionais através de estratégias instrucionais intencionalmente planejadas para promover a aprendizagem, como aulas expositivas e uso de exercícios práticos.

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) foi proposto em 1982 com o objetivo inicial de avaliar os sistemas instrucionais e posteriormente foi apresentado para realizar a avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Este modelo possui quatro componentes internos, sendo eles: insumos, procedimentos, processos e resultados imediatos. E componentes externos: neces-

sidades, suporte, determinação e efeitos a longo prazo. Para esta pesquisa será utilizado também a elaboração de uma matriz baseada no MAIS com foco nos componentes internos como:

- **Insumo:** Motivação para participar do evento de TD&E (dados do cadastro da organização, relatórios de análise de necessidades de TD&E, coleta de dados são documentos impressos ou arquivos eletrônicos da organização).

- **Procedimentos:** Qualidade da formulação dos objetivos instrucionais e desempenho do tutor/instrutor (materiais do evento como slides, textos, vídeos, exercícios, relatórios de avaliação e observação de instrutores em sala de aula).

- **Processos:** Rendimento dos participantes em exercícios, participação nas aulas, estratégias de aprendizagem (participantes dos cursos, instrutores, coordenadores de TD&E, dados do gerenciador de cursos a distância, notas em testes intermediários de aprendizagem).

- **Resultados imediatos – reações e aprendizagem:** Alcançe dos objetivos instrucionais do curso, percepção sobre a capacidade de transmitir os conhecimentos adquiridos a outras pessoas (relatórios de avaliação e observação de instrutores em sala de aula).

Condições de trabalho

As condições de trabalho são os meios pelos quais os colaboradores realizam suas atividades. Dentre as características do ambiente de trabalho, podemos considerar os aspectos organizacionais (como divisão do trabalho, tempo de intervalo, ritmo de trabalho), os aspectos ambientais (luz, ruídos, temperatura) e aspectos técnicos (máquinas e mobiliário).

O conforto físico segundo Villarouco e Andreto (2008) de modo geral está relacionado a sensações agradáveis de ordem biológica, sendo ele o próprio bem-estar no local de trabalho.

De acordo com Neves (2013) o espaço físico tem grande influência na produção, qualidade dos instrumentos de trabalho e execução de tarefas. As condições de trabalho podem afetar diretamente na qualidade de vida do colaborador, gerando consequências imediatas ou graduais. Diante dos resultados da pesquisa sugere-se a flexibilização nos horários de trabalho e inserção de práticas de ergonomia para diminuir o desgaste físico e mental durante a jornada. É de suma importância também manter o ambiente organizado, materiais de trabalho adequados e manutenções sempre que necessárias.

Avaliação de Desempenho e Competências:

O modelo de Gestão por Competências desenvolveu a aplicação de indicadores para uma avaliação mais ampla

dos comportamentos esperados dos colaboradores no trabalho, correlacionando-os com indicadores estratégicos, principalmente quando aplicada a avaliação por competências direcionada as lideranças intermediárias, que conforme modelo citado por Carbone e cols. (2009), são indivíduos que se responsabilizam pelos resultados estratégicos da organização.

Segundo Dutra (2002), competência é geralmente compreendida como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Pensando nisso faz-se necessário o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho para que os colaboradores estejam cientes de suas qualidades e pontos a melhorar como profissionais e que consigam atender as demandas de suas respectivas funções.

Os itens Envolvimento, Remuneração e Recompensa não foram citados nas propostas de intervenção, visto que obtiveram resultados satisfatórios de acordo com a pesquisa.

Referências

Bastos, A. M. C. (2014). RH Essencial. São Paulo: Saraiva (capítulo 4 – Recrutamento e Seleção).

Borges, L. O. & Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: um Modelo para sua gestão.

Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B. & Vilhena, R.M. (2009). Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FVG.

Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: O novo papel de recursos humanos, São Paulo: Campus.

Dutra, J. S. (2002). Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

Neves, M. J. (2013). Satisfação no Trabalho – um estudo em uma empresa de materiais de construção do DF. Uniceub: Brasília.

Villarouco, V e Andreto, L. F. M. 2008. Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído. Produção, v.18 n.3 p.523-539.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO



**Em uma Empresa
do Ramo Automotivo**

Angelita Luíza Coelho de Oliveira
Daiany Gomes Ferreira Tavares
Nathália Melo da Silva
Patrícia Neiva Costa Setemaier

Caracterização da Organização

A empresa analisada é uma organização empresarial de pequeno/médio porte, atua no ramo de manutenção e reparação automotivo, realizando atendimento em veículos de marcas premium com faturamento anual que varia entre 1,6 e 2,0 milhões. A empresa foi fundada em 2015 e desde lá vem apresentando crescimento significativo no mercado. Atualmente tem o quadro de 20 colaboradores sendo 9 da área operacional, 3 da área comercial, e 5 na área administrativa., inclusos proprietário e gestores que somam 3 pessoas. A hierarquia é delineada do proprietário para os gestores e dos gestores para os colaboradores das áreas operacional, comercial e administrativa. As contratações tiveram início através do vínculo da CLT, mas estão sendo alterados para contratos de prestação de serviço e MEI. Esta transição vem ocorrendo desde 2022 e os novos colaboradores já estão sendo enquadrados nesse perfil.

Objetivos do trabalho

Realizar o processo de diagnóstico organizacional, analisando os resultados obtidos para a construção de uma proposta de implantação de um pacote de solução de gestão de pessoas com intuito de potencializar os processos e a gestão da organização.

Método

Participantes

A pesquisa envolveu um grupo de 20 participantes, composto por funcionários de diversos cargos da empresa. Entre os participantes, encontram-se o proprietário da empresa e colaboradores de diferentes departamentos, como operações, administração e vendas, além de gestores das áreas administrativa e de serviços. A faixa etária dos participantes variou de 18 a 58 anos, sendo que a maioria se enquadra na faixa etária de 21 a 30 anos, totalizando 10 colaboradores. Dos participantes, 17 eram do sexo masculino e 3 do feminino. Em termos de escolaridade, os participantes possuíam diversas qualificações, desde o ensino primário ao ensino superior. O maior número de colaboradores tinha ensino médio completo (10), seguido daqueles com ensino superior completo (7). Os participantes ocupam diversos cargos dentro da empresa, como auxiliares de escritório, contas a pagar/receber, estoquistas, faturamento, compradores, gerente de oficina e administrativo, consultores técnicos, mecânicos e auxiliares de mecânico. O tempo de trabalho na empresa variou de menos de 6 meses a mais de 7 anos, sendo que o maior grupo de colaboradores trabalha na empresa entre 2 e 4 anos, totalizando deste grupo, 8 indivíduos.

Instrumentos de coleta de dados:

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista

semiestruturada, formulários para compor a EPPRH - Escala de Políticas e Práticas de RH e análise de documentos sobre a organização.

Procedimentos de coleta e análise dos dados

A partir do primeiro contato com o proprietário da organização, foi enviada a carta de apresentação do projeto e agendado o dia das entrevistas e aplicação dos formulários para realização da pesquisa. No dia programado, foi feita a distribuição dos formulários e aguardado o tempo disponível para o recolhimento. Na sequência foi realizada as entrevistas com o proprietário e os gestores, incluindo a apresentação dos documentos sobre a organização.

Por meio de uma análise descritiva que reuniu aspectos relevantes a partir de dados quantitativos e qualitativos observados sobre a organização, foi feita a leitura de todos os dados disponíveis e respostas coletadas possibilitando a conciliação das informações com objetivo de propor as intervenções necessárias.

Resultados

Tabela 1 - Respostas dos proprietários e gestores, apresenta os dados obtidos após entrevista conforme segue resumo abaixo:

Discurso dos Proprietários e Gestores Pautados nos Sistemas de Gestão de Pessoas

Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? Proprietário: Baixa, quando necessário uma ou duas. Gestor: Não existe uma especificidade, mas normalmente uma, a rotatividade é baixa. 2 - Como as contratações são realizadas? Proprietário: Através de processo seletivo divulgado pelas redes sociais e agências especializadas em RH. Gestor: Por meio da avaliação de currículos dirigidos à empresa, tanto presencialmente, quanto pelas redes sociais e indicação. 3 - Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? Proprietário: As seleções ocorrem via avaliação curricular de acordo com o perfil desejado,
----------------------------	--

Sistema de Ingresso

realizada pelo responsável administrativo da empresa, seguido pela entrevista com gestor da área e com o proprietário.

Gestor: Responsável administrativo recebe currículos que são posteriormente avaliados, filtrados e selecionados quanto à classificação que melhor atende o perfil para o cargo, esta etapa é acompanhada pelas entrevistas de gestores de área e proprietário para formalizar contratação. Um grande norteador para essa formalização são as indicações de funcionários.

4 - Qual a área mais complexa para contratação?

Proprietário: Operacional.

Gestor: Operacional.

5 - Qual a área onde os contratados ficam menos tempo?

Proprietário: Vendas e operacional.

Gestor: Operacional.

Sistema de Ingresso	6 - Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? Proprietário: Um a dois meses. Gestor: Em média 2 meses.
Sistema de Desenvolvimento	7 - Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Proprietário: Os gestores de cada área monitoram o aprendizado via suplência do cargo. Gestor: Atuamos com suplência no organograma, este acaba sendo o principal mentor no processo de aprendizagem. 8 - Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário? Proprietário: Uso de fluxogramas dos processos de cada área. Gestor: A supervisão continuada com apoio de fluxogramas das atividades principais. 9 - Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano?

**Sistema de
Desenvolvimento**

Proprietário: A empresa também é prestadora de serviço em cursos profissionalizantes para técnicos operacionais e clientes que desejam aprender o básico, além de manter parcerias com empresas do ramo, que sempre oferecem treinamentos nesse seguimento, os funcionários sempre são cadastrados para participar.

Gestor: Através da escola técnica dentro da própria empresa, parcerias com empresas de formação de profissionais do seguimento automotivo e internamente através dos gestores.

10 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento?

Proprietário: Todos os treinamentos são ofertados e financiados pela empresa.

Gestor: Sempre que necessário, sim.

Sistema de Valorização	11 - Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)? Proprietário: Vendas e Operacional – Comissão + Bonificação por meta atingida mensal Administrativo – Fixo Gestor: A remuneração depende do cargo, podendo ser fixa e variável. 12 - A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)? Proprietário: Os funcionários recebem vale transporte, refeição produzida internamente pela empresa (café da manhã, almoço, lanche da tarde e em caso de hora extra, jantar.) Gestor: Vale transporte, alimentação.
--------------------------------------	--

Com base nas informações apresentadas na tabela 1 sobre as perspectivas do proprietário e gestores, fica evidente que a empresa possui procedimentos estabelecidos e um certo grau de organização. O sistema de ingresso demonstra um processo confiável, resultando em rotativi-

dade mínima de funcionários. No entanto, existem desafios na captação e seleção de profissionais qualificados para cargos identificados como particularmente difíceis de preencher, como os dos departamentos comercial e operacional.

Dentro da organização, a gestão de pessoas identifica o sistema de desenvolvimento como uma área importante de preocupação. A máxima atenção é dada à atuação contínua dos processos, o que é alcançado através da implementação meticulosa de fluxogramas de processos e da utilização do organograma para garantir que cada etapa seja ativamente executada por todos os funcionários.

O objetivo principal é dotar cada colaborador com a capacidade não só de cumprir as tarefas que lhe são atribuídas, mas também de adquirir uma compreensão abrangente dos processos globais, permitindo-lhes prestar um apoio valioso à empresa, é por esta razão também, que visando um quadro de colaboradores mais aptos e qualificados dentro dos seus padrões de excelência, a empresa decidiu ofertar formação técnica dentro do próprio estabelecimento, já que o proprietário é especialista no tipo de tecnologia motivo da existência da empresa.

O alinhamento de perspectivas relativamente ao sistema de valorização é geralmente partilhado tanto pelo proprietário como pelos gestores. A atual remuneração

dos colaboradores segue os padrões estabelecidos no setor de manutenção e reparação automotiva, compreendendo tanto comissões quanto bônus. Embora exista um foco interno claro na promoção de um ambiente de trabalho de alta qualidade e na promoção da harmonia interpessoal, estes objetivos são muitas vezes comprometidos devido às pressões das operações diárias. Consequentemente, surgem questões relativas ao reconhecimento pessoal e profissional, o que sugere atenção para este processo.

Para garantir padrões de qualidade consistentes em todos os processos internos, nota-se que a empresa tem buscado ativamente diferentes recursos. Este esforço visa promover o crescimento, atrair novos clientes externos e atender às necessidades dos clientes internos.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas das escalas de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrao
Idade	20	19,0	58,0	32,050	10,5
Tempo de serviço (meses)	20	5,0	96,0	47,150	29,6
Recrutamento e Seleção	20	3,0	5,0	4,48	,483

Envolvimento	20	2,8	5,0	4,46	,545
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	20	2,6	5,0	4,43	,656
Condições de Trabalho	20	2,5	5,0	3,68	,721
Avaliação de Desempenho e Competências	20	2,6	5,0	4,05	,879
Remuneração e Recompensas	20	2,8	5,0	4,47	,672
N.º válido (de lista)	20				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Depois de recolher o feedback dos colaboradores através de um questionário integrado, fica claro que a maioria deles reconhece a eficácia das práticas e políticas de RH implementadas na organização. No entanto, é evidente que os colaboradores mais jovens, com menos tempo de trabalho na empresa, podem encontrar dificuldades na compreensão de determinados procedimentos, especialmente em relação às avaliações de desempenho.

Para aquisição dos dados apresentados na tabela 2, as respostas de todos os participantes foram transcritas e

transformadas em médias estatísticas, com propósito de aferir e avaliar a eficácia das políticas e práticas de RH, por meio do instrumento de avaliação utilizado, o EPPRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Dentro da EPPRH, existem seis políticas de RH que abrangem vários aspectos como: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas.

Esta ferramenta é composta por uma escala contendo 40 afirmações e tem como objetivo ajudar as organizações a reconhecer deficiências na gestão de pessoal e a implementar melhorias específicas.

Dentro do questionário, para cada uma das 40 afirmações, os participantes devem atribuir uma pontuação que varia de 1 a 5, com base na escala Likert, onde 1 significa “Discordo totalmente”, 2 representa “Discordo”, 3 indica “Nem concordo nem discordo”, 4 significa “Concordo” e 5 denota “Concordo Totalmente”

Na interpretação dos dados, é importante observar que uma média aritmética mais alta significa uma concordância mais forte dos respondentes em relação ao conteúdo avaliado relacionado a um fator específico. A discordância é indicada por valores entre 1 e 2,9, sugerindo que os respondentes não reconhecem a política de recursos humanos

em questão. Essa falta de reconhecimento pode implicar ineficiência na alocação de recursos ou em questões de comunicação dentro da empresa. Valores entre 3 e 3,9 correspondem à indiferença, os valores indicados entre 4 e 5 confirmam a concordância. Idealmente, a média deveria estar mais próxima de 5, indicando uma compreensão mais clara das políticas de recursos humanos e conduzindo potencialmente a uma implementação mais eficaz. Enquanto a média ficar abaixo de 5, ainda há espaço para melhorias na gestão das políticas de recursos humanos.

De acordo com os resultados apresentados três coeficientes dentro da escala EPPRH sugerem como forma de melhoria a implantação de ações específicas, sendo: Processo de ingresso, quesito recrutamento e seleção com média 4,48; Processo de Desenvolvimento, quesitos, treinamento, desenvolvimento e educação com média 4,43 e avaliação de desempenho e competências com média 4,05; e por fim o processo de valorização, nos quesitos envolvimento, com média 4,46, condições de trabalho com média 3,68 e remuneração e recompensas com média 4,47.

Proposta de intervenção

Sistema de ingresso

O sistema de ingresso de indivíduos na gestão de pessoas é um aspecto crucial para qualquer organização,

nesse processo estão inclusas as etapas de recrutamento, seleção e socialização.

As mudanças atuais na economia, globalização, tecnologia, impactando diretamente o mercado de trabalho e as necessidades de produção organizacional estão se acelerando, o que de certo modo, obriga uma postura mais assertiva por parte do gestor de pessoas, pois encontrar candidatos que possuam as competências necessárias e tenham potencial para contribuir para a produtividade corporativa de acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008) é um grande desafio.

O sistema de ingresso abrange práticas e políticas capazes não apenas de identificar, mas também de reter o conhecimento, as habilidades, as atitudes e comportamentos positivos dos indivíduos que são empregados pela organização e como isso, torna-se admissível a aptidão para conter e reduzir custos, detendo talentos e evitando a alta taxa de rotatividade, além contribuir para a eficiência dos programas de desenvolvimento profissional (uma vez que as etapas de desenvolvimento não serão interrompidas para substituição de colaboradores que se desligaram ou foram desligados), maximizando dessa forma a produtividade, sendo este, portanto, o foco principal do processo contínuo e um determinante para se alinhar efetivamente à estratégia organizacional, o que revela a notoriedade em

que os processos de recrutamento, seleção e socialização de pessoal acarretam um nível significativo de responsabilidade.

A etapas envolvem o recrutamento de candidatos recomendados pelos canais apropriados (internamente ou externamente) e seleção de acordo com o perfil desejado, onde o objetivo do recrutador é preencher as vagas disponíveis. Durante esta fase, é feita uma comparação minuciosa entre as demandas da função e as qualidades e atributos dos indivíduos que disputam a vaga. O processo seletivo pode envolver entrevistas e outros critérios diversos, como por exemplo, aplicação de testes para avaliar habilidades em caráter psicológico, situacional e prático.

Snell e Bohlander (2009) reforçam a ideia que tratando-se de recrutamento e seleção de candidatos, o foco está na experiência e no potencial de crescimento, sendo essencial tomar decisões precisas, não confiando apenas em experiências passadas e tendo uma perspectiva estreita sobre o desenvolvimento potencial. Esta fase sublinha a importância das descrições de funções e das considerações salariais na determinação do quadro de remuneração e benefícios, bem como na avaliação do valor dos diferentes cargos dentro da organização.

À medida que o processo de recrutamento e seleção avança, a socialização organizacional desempenha um pa-

pel decisivo na adaptação dos novos colaboradores à cultura da empresa. Esta envolve a harmonização de perspectivas, interesses, culturas e valores sociais num ambiente estimulante e encorajador durante as fases iniciais do seu emprego. Este processo promove eficazmente a integração perfeita dos novos contratados, aumentando a sua eficiência e eficácia no local de trabalho, fornecendo orientações claras sobre tarefas, procedimentos e expectativas.

Ao examinar o resultado alcançado pela Top France no que diz respeito ao processo de ingresso, surge um número notável: a média de 4,48 para recrutamento e seleção. Embora este valor reflita a compreensão e consentimento dos colaboradores em relação ao referido processo, é importante ressaltar que qualquer média abaixo de 5 comporta planejamento e implementação constantes para melhoria contínua.

Chiavenato (2000), entende o processo de recrutamento da seguinte maneira:

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...”

Guimarães & Arieira (2005), completam sobre a seleção e socialização:

“Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa”.

Seguindo a base desses pensamentos e com foco em aumentar a eficácia deste índice, propõe-se que o processo de recrutamento e seleção se torne mais apelativo, aumentando a sua visibilidade especialmente dentro da organização. Isto pode ser conseguido através da utilização de murais de comunicação e redes internas, tais como grupos de trabalho existentes.

A pesquisa destacou o interesse de determinados colaboradores em disputar cargos, mas notou-se que muitas vezes eles desconhecem a disponibilidade dessas oportunidades. Portanto, é fundamental fornecer informações objetivas sobre as vagas, incluindo detalhes sobre a função, pré-requisitos, responsabilidades do cargo, salário e horário de trabalho. Além disso, é importante usar uma linguagem que ressoe com o público-alvo. A seleção da plataforma mais adequada para divulgar vagas de emprego

pode facilitar muito o processo. É fundamental identificar onde podem ser encontrados e efetivamente atraídos para o processo de seleção de profissionais dos setores operacional e comercial, identificados como particularmente difíceis de recrutar.

Para implementar o processo de ingresso de novos contratados, recomenda-se ainda, incorporar um programa de socialização mais abrangente. Isto deve incluir, no momento da formação inicial do novo contratado, o fornecimento de informações consistentes sobre os principais parceiros e fornecedores da empresa, bem como o perfil do cliente-alvo. Durante as discussões com a equipe, notou-se que houve casos em que os funcionários enfrentaram incertezas ao interagir com os fornecedores para resolver problemas internos da organização, pois não tinham conhecimento sobre suas identidades e localizações.

Sistema de desenvolvimento

O sistema de desenvolvimento refere-se às ações tomadas para induzir o aprendizado e auxiliar tanto a organização quanto seus membros no alcance de seus respectivos objetivos. Ao identificar os métodos ideais para treinar e desenvolver pessoal em um ambiente de trabalho, as organizações podem ampliar sua vantagem competitiva, diminuindo o desperdício de tempo, retendo talentos, além de garantir ativos a motivação, satisfação e produtividade

da equipe.

Para o domínio do desenvolvimento organizacional, o gestor deve possuir uma compreensão e discernimento abrangentes para diferenciar e alinhar eficazmente os programas de formação com os objetivos de curto e longo prazo, reconhecendo o potencial impacto que podem ter nos objetivos propostos.

O sucesso deste programa depende de vários fatores, incluindo a promoção da educação dentro da organização, o fomento da colaboração e geração de conhecimento, a aquisição de competências e talentos essenciais, o cumprimento de deveres e responsabilidades e o investimento em iniciativas de desenvolvimento e educação.

Tanto a empresa quanto seus colaboradores devem realizar avaliações contínuas para identificar e solucionar eventuais deficiências no processo de formação e desenvolvimento. A expansão da organização é diretamente influenciada pela adoção de práticas atuais de treinamento, pelo desenvolvimento de competências e pela implementação de modernas técnicas de gestão. É importante salientar que o incremento de carreira abrange uma ampla gama de opções educacionais, incluindo ensino a distância e universidades corporativas tradicionais.

A busca por melhores resultados por meio de treinamentos estruturados promove o desenvolvimento de

perspectivas que visam atingir um objetivo específico. Silva, Lúcio e Barreto (2013) reforçam que o progresso do desenvolvimento está intrinsecamente ligado à formação e ao desenvolvimento dos profissionais dentro do ambiente corporativo. À medida que os indivíduos continuam a crescer e a evoluir, os funcionários demonstram um desempenho excepcional nas suas respectivas funções, ao mesmo tempo que alcançam consistentemente elevados níveis de excelência.

Snell e Bohlander (2009) destacam ainda a importância do feedback como um meio valioso de avaliar o progresso dos funcionários tanto em termos de défices como de desenvolvimento. A integração do conhecimento dos resultados e da motivação para atingir os objetivos, utilizando o feedback como um indicador claro para ações positivas que devem ser replicadas no futuro e a modificação de comportamento para atividades com resultados desfavoráveis, desconectando-as da falta de recompensa também é enfatizada pelos autores.

Ivancevich (2008) argumenta que a avaliação de desempenho serve, de modo igual, ao propósito de conduzir uma análise completa e consistente do desempenho de um indivíduo em múltiplos domínios, incluindo desenvolvimento, motivação, recursos humanos e planeamento de contratação, comunicações, cumprimento da legislação e

pesquisa em gestão de RH.

Apesar de alinhados com as competências e os objetivos estratégicos da organização e em conformidade com os dados apurados pelos respondentes no questionário, atingindo média estatística nos índices considerados satisfatórios, medidas interventivas podem alavancar os atuais resultados da empresa Top France nos quesitos treinamento, desenvolvimento e educação onde a média obtida foi 4,43 e no quesito avaliação de desempenho e competências com média 4,05.

Para tanto segue abaixo:

Com relação ao sistema de desenvolvimento, tem-se que a empresa é fornecedora de treinamentos próprios nos seguimentos de atuação interno para capacitação de sua própria equipe, inclusive, por meio do curso de capacitação profissional são selecionados os melhores alunos com destaque no desempenho para atuar dentro do quadro da estrutura da empresa, contudo, nada impede a mesma de realizar a implementação de treinamentos para capacitação de equipe em outros ambientes, tais como, “habilidade de falar em público”, “técnicas de negociação em vendas”, “como otimizar recursos” etc. A empresa mantém foco constante na formação da sua equipe e está sempre avaliando as principais demandas, mas a sugestão de demandas secundárias, além de importantes, pode tam-

bém, extrair maior potencial de colaboradores internos.

A avaliação de desempenho é outro fator igualmente significativo. De forma geral, reconhece-se que existe na organização compreensão por parte dos funcionários quanto ao método de avaliação, mas em poucos casos parece haver alguma confusão entre o processo de avaliação e uma conversa que visa fornecer orientação profissional, aparentemente entre colaboradores de menor capacidade intelectual e baixa escolaridade. Esse fator pode facilmente ser suplantado por meio de esclarecimento sobre o processo que está sendo aplicado, antes da sua aplicação.

Conforme dito anteriormente, a avaliação de desempenho é um processo abrangente que vai além da avaliação do desempenho individual e da equipe, compreendendo também os comportamentos e habilidades. Ao utilizar esta ferramenta, é possível fornecer feedback sobre os resultados, avaliar a eficácia do trabalho, identificar os talentos dos funcionários, monitorar a produtividade e abordar outras áreas-chave que ajudarão na elaboração de medidas e programas de formação para resolver problemas identificados e facilitar o crescimento organizacional.

Ao utilizar esta metodologia, a empresa pode avaliar com eficácia o desempenho de um funcionário, determinando se ele fica abaixo, atende ou excede as expectativas. Um plano estratégico pode ser desenvolvido para atender

às necessidades específicas do indivíduo ou equipe. Este plano pode incluir ações como treinamento, promoção, incentivos bônus ou até mesmo demissão, garantindo ótimos resultados para a organização. Além disso, a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento de uma perspectiva de futuro para a organização, pois chama a atenção para áreas de proficiência e áreas que necessitam de melhorias, tanto a nível individual como de equipa. Consequentemente, isso facilita a identificação de oportunidades para implementar processos e a obter melhores resultados.

Sistema de valorização

Para construir culturas de engajamento para colaboradores dentro das organizações, mantendo-os motivados e satisfeitos, além de promover o alto desempenho de suas atividades seja no ambiente profissional ou fora dele, duas práticas atuam com poder vital na função de estimular e potencializar esse comportamento: reconhecimento e valorização.

Borba (2007), de forma simplificada, diz que um conjunto de pessoas trabalhando de forma integrada para se alcançar objetivos coletivos refere-se a uma equipe. Essa definição também exprime de forma tácita as necessidades que o ser humano demanda dentro desse processo de busca de resultados em comum: o reconhecimento mútuo,

a interação entre eles e o compartilhamento de técnicas e regras que os norteie para tal resultado.

Quando pensamos no procedimento de gestão de pessoas numa estrutura profissional, é indispensável que as técnicas envolvidas garantam que o colaborador sinta-se parte integrante do processo, sendo assim, quando esse tipo de estratégia (reconhecer e valorizar) apresenta-se ausente ou negligente dentro das organizações ou quando sua comunicação é ineficaz, respectivamente a isso, a integração do pessoal associada às condições de trabalho e cultura organizacional deficitária tendem a apresentar problemas potenciais como aumento de rotatividade mesmo em cargos operacionais, retenção de talentos comprometida, pouco envolvimento e empenho no trabalho, diminuição da produtividade e como consequência, queda na rentabilidade da empresa.

Como gestor de pessoas é indispensável observar os esforços dos colaboradores tornando-os notáveis e recompensá-los, isso também faz parte do processo emocional e psicológico do ser humano, ele necessita desses recursos para se manter motivado, subentende-se ainda, que o reconhecimento está conectado com tudo aquilo que as pessoas fazem, enquanto que a valorização, com tudo aquilo que a pessoa é, sendo assim, independente do que foi realizado como habilidade/competência ou como indivíduo que a

partir da sua percepção do ambiente consolidam sentimentos, percepções e comportamentos, essa chave para o estímulo pessoal não deve ser descartada.

Reddin (1970, p. 23) se posiciona em relação ao papel da liderança organizacional dizendo um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Pelo contrário, o líder é tomado pela grande responsabilidade de levar o grupo aos seus objetivos, portanto a sua deficiência em produzir a integração, as percepções positivas, influenciando a equipe no atingimento de metas, utilizando para isso todos os recursos disponíveis na gestão de pessoas podem ser fatores decisivos para o sucesso ou fracasso na sua condução aos resultados desejados.

Quando pensamos sobre a formação de percepção das pessoas, Mendonça (2003, p. 61) define o termo impressão como:

[...] uma ideia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou que uma pessoa tem sobre alguém ou algo.

Nessas condições, o modo como o gestor vai conduzir a equipe aos objetivos propostos está muito associado ao modo como o trabalho, as técnicas, as decisões serão repassadas, interpretadas e absorvidas pelas pessoas.

Ao examinar a empresa e estabelecer a concordância entre o posicionamento dos respondentes e a média obtida após análise dos questionários, encontramos como foco principal o quesito “condições de trabalho”, cuja demanda envolve preocupações inerentes a saúde e qualidade de vida do colaborador, bem como, a oferta de benefícios como alimentação, transporte, plano de saúde, etc, segurança dos trabalhadores, instalações e condições físicas de trabalho, o índice médio de 3,6% que sugere uma necessidade de melhoria.

Antes de dar andamento e implantar uma intervenção que seja adequada às necessidades pontuadas nesse quesito e de conhecimento que o diagnóstico de uma organização precisa ser realizado de forma individualizada e profunda, como afirma Schein (2001), alguns pontos sobre a atualidade da empresa foram sinalizados, entre elas, a transição do formato de contratações que desde janeiro de 2022 vem sendo substituído gradativamente do CLT para contratos de prestação de serviço. A prestação de serviço apesar de desobrigar a organização em ofertar benefícios à equipe que atua internamente na estrutura de trabalho, como medida particular, a empresa preservou o fornecimento de refeições (que ocorre internamente na empresa, as refeições como café da manhã, almoço, lanche da tarde e jantar para expedientes extras é oferecido integralmen-

te pela empresa em seu refeitório) e ajuda de custo com transporte.

Outro ponto importante a ser citado é que ao avaliar o posicionamento dos respondentes sobre esse ponto, a pontuação média obtida é resultado de contratações que ocorreram apenas do ano passado até a atualidade, funcionários com maior tempo de casa não demonstraram preocupação com este ponto alegando que preferem sair em seus intervalos para refeições a fim de garantir um desligamento saudável para descanso das suas atividades rotineiras, que segundo eles é bastante estressante.

Quando avaliado as questões de instalações e ambiente de trabalho, não houve contraposições, a empresa dispõe de espaço amplo, limpo, ventilado e bem iluminado, existe boa integração e comunicação entre as pessoas que atuam na estrutura da empresa. A empresa também dispõe de acesso limitado à clientes e terceiros ao centro de trabalho e escritórios, sendo assim, como exceção à recepção de trabalho, às demais áreas estão preservadas. Existe bancadas de trabalho individuais, bem como, caixas de ferramentas e um ferramental em área separada do uso comum, o que inibe possíveis acidentes que possam ocorrer devido ao manuseio incorreto de ferramentas e equipamentos. A empresa também fornece equipamentos de uso pessoal, como uniformes, botinas apropriadas ao trabalho e para funções

que exigem, máscaras de proteção para olhos e rosto.

Como medida intervencionista, existem algumas medidas dentro do processo de valorização que após análise seguem sugeridas:

1 - A utilização de feedback com maior frequência: de forma mais pontual pode ser um meio poderoso de reconhecer os funcionários. O objetivo em dois pontos, afeta diretamente a percepção das pessoas, trazendo ainda mais clareza sobre algumas decisões e estratégias adotadas pela empresa. Primeiro como forma de elogiar atitudes e comportamentos, promovem um impacto positivo na organização e, em segundo lugar, destaca áreas em que o profissional pode melhorar seu desempenho. O resultado quando bem aplicado, ou seja, o devido investimento de tempo nesse recurso pode ser considerado um momento de grande valor; o tempo é um bem insubstituível que todos nós possuímos. Quando alguém dedica seu tempo a outra pessoa, é uma indicação clara de sua importância. É um gesto genuíno de reconhecimento e apreço. Uma rotina de feedback bem estruturada dentro das organizações que priorizam a gestão de desempenho é fundamental para reforçar o valor das pessoas e suas contribuições para o sucesso da equipe.

2 – Bônus e premiações: é sabido que a empresa já atua com bonificações periódicas sobre o salário, contudo essa

ferramenta pode ser expandida utilizando-se de outros recursos, tais como, sorteio de passeios/viagens (finais de semana com acompanhante), vouchers em restaurantes, sorteio de brindes com base no melhor desempenho (pode ter apoio e participação de fornecedores onde sua requisição mensal de compra supera expectativas), ofertas de cursos específicos de interesse da equipe, sortear um dia de trabalho remunerado, ou apenas atitudes simples como um sorteio de uma lavagem completa do carro do funcionário etc.

3 – Comemorações extras: dar ênfase ao dia do aniversário, nascimento de um filho (organização interna de chá de fralda para um futuro pai/mãe), criar um painel com os melhores do mês, estabelecer o dia do happy hour.

Tornar o reconhecimento e a valorização parte do dia a dia da organização, implantando essa cultura em sua rotina é essencial para a edificação de uma empresa saudável.

Conclusão

Com base nos resultados da investigação e nos dados recolhidos, torna-se evidente que a empresa tem feito progressos no sentido de alcançar os resultados desejados. Eles se esforçam consistentemente para aprimorar seus serviços, ao mesmo tempo que priorizam o crescimento e o reconhecimento dos funcionários.

Um aspecto importante que deve ser enfatizado é a

capacidade do proprietário de reproduzir o conhecimento adquirido antes de iniciar o seu próprio negócio. As práticas valiosas que absorveu no mundo profissional tornaram-se referência para aprimorar e retificar padrões que consideravam desnecessários ou ultrapassados.

Ao analisar os dados, fica claro que as políticas e práticas de RH da empresa são geralmente bem compreendidas, com a maioria das classificações situando-se entre 4 e 5 para processos de ingresso e desenvolvimento. Isso indica que os funcionários têm bom conhecimento e concordância com os diversos processos envolvidos.

Contudo, o aspecto “valorização” requer maior atenção, pois recebeu nota média de 3,6. Isto exige um exame mais detalhado das ações que precisam ser tomadas para alcançar a melhoria contínua.

Depois de considerar cuidadosamente todos os fatores relevantes, estamos otimistas de que as nossas contribuições para a consolidação da empresa terão um impacto positivo. Esta empresa está focada no crescimento e demonstrou abertura para adotar abordagens inovadoras.

Referências

Borba, A. C. P. (2007). Potência em equipes: Desenvolvimento de uma medida.

Carvalho, I., Passos, A. & Saraiva, S. (2008). Recrutamento e seleção por competências. FGV.

Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos. Atlas.

Gil, A. (2001). Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Atlas.

Guimarães, M. & Arieira, J. (2005). O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Empresariais da Unipar, Toledo,

Ivancevich, J. (2008), Gestão de recursos humanos. McGraw Hill.

Mendonça, J. R. C. (2003). O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral sobre o tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. EDUFEPE.

Reddin, W. (1970). Eficácia gerencial. Atlas.

Rodrigues, E. (2005). Conseguindo resultado através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido. Elsevier.

Schein, E. (2001). Por que a cultura corporativa importa? Guia de sobrevivência da cultura corporativa. J. Olympio.

Silva, F., Lúcio, E. & Barreto, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: case Disney. Revista Hospitalidade.

Siqueira, M. (2008). Medidas do comportamento organiza-

cional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed.

Snell, S. & Bohlander, G. (2009). Administração de recursos humanos. Cengage Learning,

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

8

**Em uma Empresa
do Segmento de Vestuário**

Cristina Rosa de Araújo
Dalmata Cardoso da Silva
Daniela Silva Rodrigues Oliveira
Dayane Almeida do Carmo
Luiza Angélica Cardoso Valadares
Simone Gomes da Silva
Susy Sousa Borges Ribeiro

Caracterização da Organização

Empresa do ramo de artigos de vestuário, com 17 anos de atuação, 25 colaboradores dentre estes 3 gestores, com vínculo CLT dos colaboradores. Possui uma estrutura organizada com cargos e atividade bem definidas.

Objetivo do Trabalho

O objetivo é analisar e descrever políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como propor possíveis intervenções, em uma empresa do ramo de artigos de vestuário.

Método

O estudo realizado trata-se de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo.

Participantes

Participou deste estudo, a proprietária da organização, do sexo feminino, idade de 34 anos e possui 17 anos de tempo de empresa.

Instrumentos/Materiais

Foram utilizadas para a coleta de dados o termo de consentimento livre e esclarecido, o questionário de dados sociodemográficos e entrevista semiestruturada, a qual contém questões referentes ao sistema de Gestão de Pessoas.

Procedimentos de coleta e análise de dados

O processo de solicitação para participação se deu por

meio de contato telefônico. A entrevista semiestruturada foi realizada, presencialmente, por três pesquisadores. Os dados foram coletados por meio de gravações de áudio e registrados e transcritos em folha A4. As informações da entrevista foram analisadas qualitativamente por meio do método de análise de discurso.

Resultados

Os dados da entrevista realizada com a proprietária estão expostos na Tabela abaixo.

Discurso dos Proprietários e Gestores Pautados nos Sistemas de Gestão de Pessoas

Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? Proprietário: A média de contratação em nossa empresa é baixa, muito pouca, bastante baixa. Aqui é bastante consolidado. Novas contratações são raramente necessárias. 2 - Como as contratações são realizadas? Proprietário: Indicações de colegas da área, seleção de currículos, divulgação online. Após isso chamamos o candidato para entrevista e
----------------------------	---

Sistema de Ingresso

depois analisamos se ele tem perfil para compor o quadro de colaboradores.

3 - Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza?

Proprietário: Indicação de colegas, divulgação em redes sociais. Mas dificilmente precisamos passar por este método, os funcionários são todos bem antigos.

4 - Qual a área mais complexa para contratação?

Proprietário: A parte mais complexa do processo de seleção e contratação é a capacitação da pessoa, o desenvolvimento dela. Por exemplo, posso pegar uma pessoa totalmente sem experiência, mas se ela tiver força de vontade, ela aprende. A área que mais temos problema é para contratar costureira, pois requer mais experiência e uma formação a mais, não pode começar do zero na empresa.

5 - Qual a área onde os contratados ficam menos tempo?

Proprietário: departamento de serviços gerais e limpeza é onde tem mais rotatividade, pois quando

Sistema de Ingresso	depois analisamos se ele tem perfil notamos que elas têm um certo potencial, remanejamos para outro setor da empresa. Caso contrário, aquelas que não tem vontade de crescer também não permanecem muito tempo. 6 - Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? Proprietário: é pouco complicado dizer, depende muito da vaga em questão, estamos quase há um ano buscando costureiras, recentemente que fechamos um quadro bom, mas foram meses buscando uma que se encaixasse no perfil o que se apropriasse da demanda.
Sistema de Desenvolvimento	7 - Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Proprietário: Não existe. Quem os acompanha geralmente são os gerentes. Que dão suporte até todos se familiarizarem com toda empresa. Mas não tem um treinamento prévio e nem um acompanhamento formal.

Sistema de Desenvolvimento	8 - Existe algum treinamento para quando o funcionário entra na empresa? Proprietário: não existe treinamento interno, o que existe é um certo apoio, em caso de dúvidas o mais experiente vai ajudando o outro, e, os gestores também auxiliam em caso de qualquer demanda. 9 - Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário? Proprietário: não existe. Ainda não trabalhamos com treinamento interno. 10 - Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano? Proprietário: não 11 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento? Não, mas estamos vendo recursos para começarmos a treinar os colaboradores da empresa, para que possam aumentar a produção. É uma proposta que já temos há um certo tempo.
Sistema de Valorização	12 - Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável - comissão, bonificação, etc.)? Proprietário: A remuneração é feita com base no sindicato de cada categoria. Os gestores ganham um salário diferente por ser cargo de confiança.

**Sistema de
Valorização**

Alguns recebem por produtividade, é pago vale transporte, mas é descontado um certo percentual em folha de pagamento, eles também recebem auxílio refeição. A empresa fornece café da manhã para os colaboradores.

13 - Como você criou a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)?

Proprietário: A remuneração é com base no sindicato de cada categoria. Os gestores que recebem um diferencial por serem cargo de confiança.

14 - A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)?

Proprietário: Nós oferecemos Vale Transporte, Vale refeição, café da manhã, plano de saúde está em estudo para implantação, estamos fazendo orçamentos para ver o valor e se vai encaixar no orçamento.

15 - A empresa tem alguma forma de premiar/ reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade?

Proprietário: Ainda não trabalhamos com premiação de funcionários. Temos uma proposta de premiar aqueles que mais se destacarem

Sistema de Valorização	por produção. Ainda estamos analisando se realmente vai funcionar.
-------------------------------	--

O relato do proprietário revela que a empresa de vestuário possui uma baixa média de contratações mensais e enfrenta desafios na seleção, principalmente para a contratação de costureiras, o que indica uma estabilidade na equipe. Além disso, o sistema de desenvolvimento carece de acompanhamento formal durante o período de experiência e treinamento interno. Quanto ao sistema de valorização, há uma proposta de premiação para os colaboradores mais destacados, porém ainda não implementada.

Esses resultados apontam para a necessidade de intervenções específicas que serão descritas abaixo. A proposta de inclusão de testes psicológicos no processo seletivo, a implantação do Onboarding para integração e o estabelecimento de treinamentos internos podem contribuir para melhorar o processo de ingresso e desenvolvimento dos colaboradores. A sugestão de implantação de remuneração variável por produtividade também visa fortalecer a valorização, incentivando o engajamento e reduzindo o turnover.

Sistema de Ingresso

O primeiro sistema de gestão de pessoas envolve as práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto organizacional, em

uma perspectiva de ação integrada. Esse sistema ocupa-se da entrada de pessoas em uma estrutura, dinâmica social e cultura organizacional específica (Borges & Mourão, 2013). Considerando as práticas da organização pesquisada quanto ao ingresso dos novos colaboradores, sugere-se:

- **Inclusão de aplicação de testes psicológicos**

Esse processo se dará pela aplicação de testes psicológicos de personalidade e habilidades de acordo com a vaga, visto que a empresa não possui um psicólogo(a) organizacional. Orienta-se puma contratação de consultoria de gestão de pessoas para aplicação dos testes; as vantagens de colocar este método de avaliação são:

- **Medir fit cultural com a empresa, ou seja, o quanto os colaboradores estão de acordo com a cultura da empresa;**

- Como o candidato administra seu tempo;
- Como é a concentração do candidato;
- Como trabalha em equipe;
- Como lida com o imprevisto;
- Comprometimento com o trabalho;
- Menor turnover, candidatos bem recrutados e selecionados geram menor rotatividade;

- **Implantação do Sistema de Adaptação do Colaborador (Onboarding);**

Esse processo terá como base a história, missão e valo-

res da empresa. Onde será montada uma apresentação com esses temas, seguindo com um cronograma de integração. Este processo é realizado para que o colaborador se sinta integrado e pertencente a empresa, estando engajado com a cultura, missão e valores da empresa.

Cronograma:

- Recepção do colaborador onde será apresentado o treinamento de integração, para que ele conheça a história e ramo em que a empresa atua no mercado, valores e cultura;
- Tour com o colaborador na empresa - para que haja uma familiarização com o ambiente de trabalho;
- Apresentação de gestores - neste processo, será realizada uma agenda com cada gestor, para que ele apresente sua equipe, como é o dia a dia de trabalho, como funciona seu departamento, e como a área em que irá atuar impactará nos demais departamentos da empresa.
- Entrega de Kit boas-vindas para o novo colaborador - algo que expresse a cultura da empresa, como por exemplo: agenda, caneta, squeeze com a marca da empresa, para que o colaborador se sinta pertencente e esteja engajado.

Sistema de Desenvolvimento

Segundo Borges (2013), as ações de TD&E são planejada e executada a partir da definição dos objetivos e conteúdo, da sequência do ensino e da escolha dos meios e das

estratégias instrucionais mais adequados para alcançar os objetivos estipulados. A partir das informações levantadas no sistema de desenvolvimento da organização pesquisada, propõe-se:

- **Implantação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

Realizar levantamento das necessidades de treinamento a serem realizados, buscar parecerias para palestras cuidando sempre da saúde física e mental de todos, estabelecer parcerias com escolas técnicas para realização de treinamentos técnicos e avaliar os resultados com Avaliação de Reação e Avaliação de Aprendizagem.

- **Sistema de Valorização**

O sistema de valorização compreende o conjunto de práticas que visam a recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado. Entendemos o conjunto de práticas de recompensas como aquelas que se direcionam ao atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, as quais podem ser de natureza econômica, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social e possibilidade de expressar-se por seu trabalho (Dutra, 2002). Tendo em vista as respostas da proprietária da organização quanto as práticas de valorização do colaborador, recomenda-se:

- **Implantação de Remuneração Variável (Bônus)**

A empresa segue um padrão de remuneração, que se dá devido a seguir as convenções coletivas de trabalho dos sindicatos.

Com essa estrutura de remuneração é possível implantar um modelo de remuneração variável (Bônus) por produtividade e resultados. A remuneração tem como consequência o engajamento do colaborador, sentimento de dono, e baixo turnover para a empresa.

Modelo de Remuneração Variável:

O Bônus: Pode ser pago mensalmente de acordo com metas estratégicas pela empresa, por exemplo vendas acima da meta, deverá ser estipulado a porcentagem que deverá ser pago ao colaborador de acordo com o atingimento da meta.

Para a implantação deste modelo deve-se seguir alguns passos:

- identificação das atividades, realizar levantamento de cargos e atividades que tem na empresa, distinguir por níveis.
- Definição de indicadores, ou seja, definir quais metas devem ser atingidas e como devem ser atingidas respeitando as políticas.
- Definição da política pois as metas e Regras devem ser claras, objetivas e divulgadas.

Verificação com o jurídico da empresa quanto a regras

trabalhistas e quanto ao impacto que a empresa terá;

Considerações Finais

As propostas de intervenções apresentadas quando implementadas conforme proposto têm o potencial de aprimorar significativamente os processos de Recursos Humanos dentro da empresa promovendo um ambiente mais eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais e que contribua para um bom desenvolvimento do comportamento organizacional.

Os processos descritos na proposta de intervenção visam direcionar a empresa para um caminho de aprimoramento contribuindo para seu crescimento e desenvolvimento da estrutura organizacional como um todo a partir da estruturação de processos de Gestão em Recursos Humanos. Isso porque o desenvolvimento de pessoas é necessário para o crescimento de qualquer empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte. Engajar, treinar, dar suporte e desenvolver pessoas está diretamente ligado ao sucesso organizacional.

Referências

Borges, L. O. & Mourão, L. (2013). O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROJETO DE INTERVENÇÃO

9

**Em uma Escola de
Educação Básica Bilíngue**

Ana Cláudia Matias Nader
Graciele Peglow Seus
Heitor Mendonça Marques
Lorena Sodré Gontijo
Luciana Nogueira e Silva Maciel
Thaiza Nacaxe Gomes

Caracterização da Organização

A instituição privada trata-se de uma escola de educação básica bilíngue (português/inglês), com atuação desde a educação infantil até o ensino fundamental 2. Está no mercado desde 1993. A organização possui 140 colaboradores, todos eles com vínculo celetista. A organização é do tipo burocrática que cresce junto com a necessidade de padronização, baseada em regras e procedimentos regulares, em que cada indivíduo tem sua especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas.

É uma organização profissional que se apoia na gestão do conhecimento. Os especialistas, por terem o conhecimento, são a parte mais importante da organização. É constituída por quatro níveis hierárquicos administrativos sendo direção geral; direção administrativa; gestores e auxiliares; por cinco níveis hierárquicos pedagógicos, sendo a direção geral; direção pedagógica; coordenação pedagógica; professores; assistentes, monitores, acompanhantes terapêuticos e baby-sitter. A instituição possui ainda o departamento de RH que trabalha em conjunto com a direção pedagógica e direção administrativa.

Objetivo do trabalho

Analisar e descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas em uma instituição de ensino privada em Goiânia, bem como, sugerir possíveis intervenções.

Método

Participantes

Participaram da pesquisa 31 colaboradores, sendo um diretor geral, dez gestores e vinte colaboradores de uma instituição de ensino em Goiânia, Goiás, que atuam nos setores pedagógico e administrativo da escola. A idade dos participantes variou de 28 a 56 anos, com média de 40 anos. Foram cinco participantes do sexo masculino e 26 participantes do sexo feminino. A escolaridade dos participantes variou entre ensino médio completo a ensino superior completo, alocados em setores administrativos, coordenação pedagógica, marketing, tecnologia, recursos humanos, financeiro e departamento pessoal. O tempo de trabalho dos indivíduos variou de dois meses a 360 meses.

Instrumentos/Materiais

Os instrumentos utilizados para a pesquisa foram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); o questionário de dados sociodemográficos e entrevista semiestruturada com o proprietário, gestores e colaboradores administrativos e pedagógicos da organização, contendo questões relativas ao sistema de gestão de pessoas (Sexo, idade, nível de escolaridade, área de atuação, cargo e tempo na empresa); e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) aplicada apenas nos colaboradores administrativos e pedagógicos. Seu ob-

jetivo é fornecer uma avaliação abrangente das atividades relacionadas à gestão de pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, entre outras áreas, com o intuito de identificar pontos fortes e áreas de melhoria nas políticas e práticas de recursos humanos de uma empresa. Ela permite que as organizações compreendam como estão lidando com as questões relacionadas aos seus colaboradores e como podem aprimorar sua gestão de pessoas para alcançar melhores resultados. Ao medir e avaliar a eficácia das políticas e práticas de recursos humanos, a EPPRH auxilia as organizações a identificarem lacunas e implementar melhorias estratégicas em sua gestão de pessoas. A escala é composta por 40 afirmativas divididas em seis políticas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento; desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. A cada questão o respondente escolhe uma nota de 1 a 5, de acordo com a escala tipo likert, onde a nota 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem Concordo Nem Discordo; 4 = Concordo e; 5 = Concordo Totalmente. A EPPRH é versátil, já que pode ser aplicada em sua totalidade (6 fatores com 40 itens) ou em cada uma de suas subescalas.

No que tange a interpretação dos dados, quanto maior

for a média aritmética obtida, maior é a concordância do respondente com o conteúdo avaliado em relação a um determinado fator. Valores entre 1 e 2,9 indicam discordância, ou seja, o respondente não reconhece a política de recursos humanos em questão. Em outras palavras, isso pode indicar desperdício de recursos ou problemas de comunicação dentro da empresa. Valores entre 3 e 3,9 indicam indiferença por parte do respondente, enquanto valores entre 4 e 5 demonstram concordância. É desejável que a média se aproxime de 5, pois isso significa que o respondente tem uma compreensão mais clara das políticas de recursos humanos, o que pode torná-las mais eficazes. Enquanto a média não atinge 5, há espaço para melhorias na gestão das políticas de recursos humanos.

Procedimentos de coleta e análise de dados

Inicialmente foi enviada uma solicitação formal para a diretoria da instituição de ensino com anuência da participação dos funcionários na pesquisa, por meio da assinatura de uma carta-convite informando que essa proposta era uma atividade avaliativa da disciplina de Gestão de Pessoas da turma de Psicologia do Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, onde seriam avaliadas as políticas e práticas da organização.

Concedida a autorização pela diretoria, foram entrevistados os gestores das áreas administrativo, recursos hu-

manos e coordenação pedagógica. Posteriormente foram convidados 20 colaboradores para a aplicação da escala de forma aleatória dentro dos departamentos citados. Os colaboradores assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido e foram informados de que as informações fornecidas são sigilosas e o anonimato dos participantes, bem como de suas respostas é garantido. A aplicação da escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos aconteceu no formato on-line, onde o link foi enviado através do aplicativo de mensagens instantâneas Whatsapp e o preenchimento através do Google Forms.

As entrevistas foram analisadas por meio do método qualitativo de análise de discurso e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, por meio de método quantitativo usando estatísticas descritivas.

Resultados

Os dados das entrevistas realizadas com o proprietário e com os gestores da escola estão expostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Respostas dos proprietários e gestores quanto aos sistemas de gestão de pessoas.

Sistema de Ingresso	1- Qual é a média de contratações mensais da empresa? Proprietário: depende da necessidade, duas em média. Gestores: média de duas contratações por mês, depende da área. 2 - Como as contratações são realizadas? Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? Proprietário: temos um departamento de recursos humanos responsável pelo processo de seleção. Gestores: E realizado triagem de currículos, os candidatos que tem o perfil da vaga o RH entra em contato para conhecer um pouco e falar sobre a vaga. Depois a entrevista e realizada com os gestores que vão cuidar diretamente do processo seletivo a até a seleção final desse candidato. 3 - Geralmente qual é o método utilizado para selecionar alguém? Indicação? Passa por um processo seletivo? Proprietário: Processo seletivo, até os indicados passam por este processo. Gestores: O processo seletivo e realizado independentemente de ser indicado ou não para vaga, buscando
----------------------------	---

Sistema de Ingresso	adequar o quadro abrindo seleção interna, quando é possível abrindo seleção externa com candidatos indicados. 4 - Qual a área mais complexa para contratação? Proprietário: contratação de professores bilíngue pela falta de profissionais qualificados. Gestores: monitoria, professores bilíngues, limpeza e cozinha. 5 - Qual a área onde os contratados ficam menos tempo? Proprietário: monitoria e estagiários. Gestores: Cozinha, Limpeza e monitoria. 6 - Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga? Proprietário: 15 dias aproximadamente. Gestores: média de três semanas.
Sistema de Desenvolvimento	7 - Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência? Proprietário: sempre tem um gestor com os novos colaboradores nos seus primeiros dias da empresa.

**Sistema de
Desenvolvimento**

Gestores: O gestor faz acompanhamento durante o período de experiência. Sempre quando o período está perto de se encerrar o RH conversa com o gestor para coletar dados de feedback do processo.

8 - Existe algum treinamento para quando o funcionário entra na empresa?

Proprietário: sim, treinamento para ao cargo e apresentação do novo colaborador para as equipes.

Gestores: No início da função e passado um documento com todas as atribuições e na prática e acompanhado pelo coordenador diretamente na função, momento que tem com o gestor possibilidade de tirar dúvidas e traçar estratégias.

9 - Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário?

Proprietário: existe um padrão pelo RH.

Gestores: de modo geral o documento existe mais é algo simples que costuma ter informações pertinentes que são padrões da empresa.

Sistema de Desenvolvimento	10 - Existe alguma programação de treinamentos para o mês/semestre/ano? Proprietário: Sim. Gestores: existe formação continuada mensalmente. 11 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento? Proprietário: Sim Gestores: Sim, aulas de inglês, yoga, defesa pessoal.
Sistema de Valorização	12 - Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)? Proprietário: fixa Gestores: remuneração fixa. 13 - Como você criou a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)? Proprietário: média salarial do mercado. Gestores: não participo desse processo. 14 - A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)?

Sistema de Valorização	Proprietário: sim. Gestores: Vale transporte, alimentação na empresa, plano odontológico, plano de saúde e descontos em algumas faculdades. 15 - A empresa tem alguma forma de premiar/reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade? Proprietário: não Gestores: não tenho conhecimento. .
-------------------------------	--

O formato de seleção é claro, seguindo procedimento previamente definido. Importante notar também que o prazo de contratação está dentro das expectativas das áreas e que a maior dificuldade é relacionada às hard skills dos candidatos, dada a especificidade do ramo educacional em que atuam. Durante o processo de diagnóstico foi observado a empresa já busca suprir esse déficit melhorando a contratação de estagiários que, futuramente, podem ser efetivados. No Sistema de Desenvolvimento podemos constatar a existência de políticas, vez que proprietário e alguns gestores sinalizam a existência, mas outros demonstram desconhecimento, do que se conclui problema na divulgação interna. Também é necessário registrar diferença de percepção entre proprietário e alguns gestores

sobre o acompanhamento inicial de colaboradores. Por fim, ao que se refere ao Sistema de Valorização das respostas obtidas conclui-se um pensamento unânime sobre o formato adotado na instituição, uma vez que a remuneração é fixa e na média de mercado e que são fornecidos benefícios adicionais como forma de valorização do colaborador.

Os resultados da Escala de Políticas e Práticas de RH estão expostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das escalas de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrao
Idade	20	28,0	53,0	38,600	7,0068
Tempo de serviço (meses)	20	2,0	192,0	110,65	60,804
Recrutamento e Seleção	20	3,5	5,0	4,462	,4834
Envolvimento	20	3,2	5,0	4,423	,5998
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	20	3,1	5,0	4,333	,5511

Avaliação de Desempenho e Competências	20	1,0	5,0	3,830	1,0332
Remuneração e Recompensas	20	1,6	5,0	3,558	1,0067
N.º válido (de lista)	20				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

Na Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), a dimensão Recrutamento e Seleção obteve pontos mínimos de 3,5 e máximo de 5,0, resultando em uma média de 4,4 e desvio padrão de 0,48. Na dimensão Envolvimento, os pontos mínimos foram de 3,2 e os pontos máximos foram de 5,0, com uma média de 4,4 e o desvio padrão em 0,59. Na dimensão Treinamento, Desenvolvimento e Educação, os pontos mínimos foram de 3,1 e máximo de 5,0, com média de 4,3 e o desvio padrão em 0,55. Na dimensão Condições de Trabalho, os pontos mínimos foram de 2,9 e os pontos máximos foram de 5,0, com média de 4,3 e desvio padrão de 0,56. No aspecto Avaliação de Desempenho e Competências, os pontos mínimos foram de 1,0 e os pontos máximos foram de 5,0, com média de 3,8 e desvio padrão de 1,0. E por fim, no aspecto Remuneração

e Recompensas, os pontos mínimos foram 1,6 e os pontos máximos foram 5,0, com média de 3,5 e desvio padrão de 1,0.

Diante dos resultados apresentados, verifica-se que no caso da organização pesquisada, a percepção dos empregados está em concordância com o conteúdo avaliado quanto ao Recrutamento e Seleção, onde a proposta estruturada da organização, com bases teóricas e práticas, visando atrair candidatos colaboradores, incentivá-los a se candidatar e realizando uma seleção que busca alinhar valores, interesses, expectativas e habilidades individuais às características e necessidades do cargo e da organização é percebida de forma positiva. Essas respostas demonstram alinhamento dos instrumentos utilizados, porquanto a percepção advinda da escala EPPRH é muito próxima das conclusões tidas a partir da entrevista semiestruturada aplicada. Também é necessário registrar observação importante: existe percepção semelhante por pessoas com o mesmo tempo de organização. Em outras palavras notamos que os colaboradores com menor tempo de ingresso na instituição têm uma percepção favorável acerca dos itens questionados e que a média das respostas tem um decréscimo entre alguns colaboradores que têm um tempo maior de contratação. Isso pode provocar duas conclusões que precisam ser observadas durante as intervenções. A

primeira seria que o processo de seleção e recrutamento tenha sido aquém das expectativas no período de contratação de colaboradores com percepção mais desfavorável e que houve melhora sensível aos novos contratados. Outra hipótese é que os gestores que atribuíram notas inferiores não tenham grande relação com a prática atual e por isso uma impressão deficitária. Em qualquer das hipóteses um trabalho de comunicação e conscientização será capaz de garantir um discurso mais uníssono e coerente com a prática atual.

Em relação ao Envolvimento, os colaboradores entendem de forma muito positiva a preocupação da organização com o bem-estar dos colaboradores. Analisando as respostas dada às questões relacionadas a respeito e atenção recíprocos na organização, atendimento de necessidades e ambiente propício para autonomia na realização de tarefas, as avaliações são bem altas o que coaduna com o resultado satisfatório obtido, pois é fundamental que a pessoa se sinta privilegiada no contexto da organização e com meios de imprimir suas potencialidades na realização de tarefa. Embora as respostas tenham atingido um nível de satisfação adequado e, portanto, dentro de uma margem esperada é preciso registrar que as menores notas foram fornecidas por profissional em atribuição que guarda pouca necessidade de contato com as demais áreas

da instituição, de forma que o sentimento traduzido em números pela escala não pode ser ignorado e há que se fazer um esforço consciente de integração com aqueles cuja função não exige uma integração obrigatória. Os aspectos Treinamento, Desenvolvimento e Educação também foram avaliados positivamente, onde os funcionários percebem que a empresa oferece aos colaboradores a oportunidade de adquirir competências de forma sistemática e estimular o aprendizado contínuo e a produção de conhecimento. No item Condições de Trabalho o resultado também foi favorável à instituição com a percepção de que é garantido aos colaboradores excelentes condições de trabalho em relação a benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

No caso da dimensão Avaliação de Desempenho e Competências, verificando se a empresa realiza avaliações de desempenho e competências dos colaboradores, fornecendo informações para decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento profissional aos colaboradores, a média foi 3,8 e na dimensão Remuneração e Recompensas, verificando se a empresa reconhece o desempenho e as habilidades dos colaboradores por meio de remuneração e incentivos, a média foi 3,5. Aqui importante outra ressalva. No que diz respeito a avaliação de desempenho e competências as respostas foram muito próximas e a média traduz um sentimento global dos cola-

boradores.

Por outro lado, quando analisamos a remuneração e recompensas o resultado insatisfatório foi atribuído por departamentos determinados, puxando a média para um nível insatisfatório, mas que não exprime o sentimento global da equipe. Portanto, temos a seguinte situação, esses números indicam estado de indiferença quanto à percepção das políticas de RH, logo é necessário realizar intervenção neste fator para mudança da percepção frágil acerca das diversas formas utilizadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho dos trabalhadores elucidando sobre as práticas de mercado e dos esforços em manter-se em padrões mais elevados do que outras empresas do setor. Revisar o sistema de recompensa dos setores em que há maior insatisfação, para ter melhores subsídios na sustentação das práticas adotadas e, principalmente, implementar um sistema de feedback positivo para que cada colaborador se sinta apreciado em diferentes formas.

Proposta de Intervenção

Considerando a metodologia do instrumento EPPRH e sua orientação interpretativa padrão, apenas as dimensões de Desempenho e Competências, e, Remuneração e Recompensas obtiveram um resultado indiferente, que sugere a necessidade de intervir. Todavia, fazendo uma

análise holística das respostas advindas de ambos os instrumentos, em especial o fato de gestores manifestarem desconhecimento de políticas e práticas ao responder o questionário semiestruturado, percebe-se que a elaboração de um sistema de treinamento e desenvolvimento mais claro é salutar para o bem da organização.

Para melhorar a percepção dos trabalhadores quanto às políticas de RH, no aspecto Avaliação de Desempenho e Competências é necessário a implementação de um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências como uma estratégia eficaz para medir e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos colaboradores em uma organização. Segundo Carbone et al (2005 como citado em Pereira, 2020), as competências humanas e profissionais consistem em um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, manifestadas pelo profissional numa organização ou contexto específico. Essa abordagem oferece uma visão mais abrangente do desempenho individual, permitindo uma avaliação mais precisa e direcionada.

Brandão e Guimarães (2001 como citado em Pereira, 2020), apontam que a gestão por competências reúne como objetivos planejar, captar, desenvolver e avaliar, tanto individualmente, grupalmente, quanto organizacionalmente, as competências requeridas para execução de objetivos. Segundo J.M. Ivancevich (2009 como citado em

Pereira, 2020), um sistema de avaliação de desempenho formal apresenta os seguintes objetivos: desenvolvimento, motivação, recursos humanos e planejamento de contratação, comunicações, cumprimento da legislação e pesquisa em gestão de RH.

No caso da instituição analisada, entende-se que para melhor percepção entre os colaboradores é fundamental o desenvolvimento de uma matriz de competências específicas para cada cargo ou função. Essa matriz permitirá a identificação e descrição das competências necessárias para um desempenho excepcional em cada área de atuação. Essa abordagem personalizada ajuda a alinhar as expectativas em relação às responsabilidades de cada colaborador.

Entre as ações necessárias é preciso também implementar um sistema de realização de feedbacks frequentes e orientados ao desenvolvimento individual. Através dessas interações, é possível fornecer orientações direcionadas, destacar pontos fortes e identificar oportunidades de melhoria. O feedback deve ser específico, construtivo e voltado para o desenvolvimento individual, visando o aprimoramento contínuo das competências e o alcance de resultados cada vez melhores.

Outro ponto de suma relevância é o estabelecimento de metas individuais e coletivas, alinhadas aos objetivos da instituição. Ao definir metas desafiadoras, porém realistas,

os colaboradores são incentivados a desenvolver suas competências e contribuir para o sucesso da instituição educacional, sendo salutar a criação de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, com base nas necessidades identificadas na equipe. Esses programas podem incluir workshops, cursos, mentorias e outras atividades que promovam o aprendizado e o crescimento dos colaboradores (Pereira, 2020).

No tocante aos resultados obtidos em relação à remuneração e recompensas, entende-se que a criação de um sistema transparente e justo contribuirá para melhoria da avaliação dos colaboradores, revisando os valores e formato aplicado com as atuais práticas do mercado, inclusive para tomada de subsídios para fundamentar a transparência e comunicação com equipe. Para tanto é necessária uma intervenção abrangente que aborda diferentes aspectos, como estruturação e plano de cargos e salários, critérios de enquadramento, política salarial com base no valor de mercado, benefícios e formas alternativas de remuneração.

A estruturação e o plano de cargos e salários fornecem uma base sólida para o sistema de remuneração. Isso envolve a definição de uma hierarquia de cargos com descrições claras de responsabilidades, requisitos e níveis de competência. Uma estrutura bem definida facilita a equidade interna, permitindo uma comparação justa entre cargos e

suas faixas salariais correspondentes. Por sua vez, os critérios de enquadramento são os parâmetros utilizados para posicionar os colaboradores dentro da estrutura salarial da escola. Esses critérios devem considerar fatores como experiência, competências, níveis de responsabilidade e desempenho individual. É importante estabelecer critérios objetivos e transparentes para garantir a imparcialidade e a equidade na progressão salarial dos colaboradores. (Pereira, 2020).

Na instituição em tela o formato padrão de remuneração adotado é fixo com benefícios, por refletir a prática do mercado, coadunando com os ensinamentos de Pereira (2020), a qual afirma que para que a remuneração seja um fator que agregue valor ao negócio, é essencial que a empresa apresente uma estrutura de cargos e salários coerente com os valores da organização e compatível com o mercado no qual opera.

A partir das informações colhidas nas entrevistas pode-se afirmar que a política salarial atual praticada na instituição é até superior a base do valor de mercado, mas a ciência do cenário mercadológico e as práticas salariais do setor educacional não estão claras aos colaboradores, demonstrando valor na necessidade de adoção de uma padronização clara.

Por fim, é importante mencionar que além da remu-

neração base, os benefícios também desempenham um papel importante na atração e retenção de talentos, pois contemplam os aspectos indiretos da remuneração total, como ensina Milkovich (2001 como citado em Pereira, 2020).

A organização já oferta plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação e transporte, dias flexíveis para folga, entre outros. Essa oferta de benefícios adequados contribui para o bem-estar dos colaboradores e sua satisfação no trabalho. Adicionalmente é possível que a organização pense em formas alternativas de recompensar os colaboradores. Isso pode incluir programas de reconhecimento, bonificações por desempenho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, maior flexibilidade no trabalho, entre outras iniciativas. Essas formas alternativas de remuneração ajudam a motivar os colaboradores e a valorizar seu trabalho.

Analisando as respostas fornecidas pelos colaboradores constatou-se também certa incongruência em relação a alguns tópicos, vez que parte reconhece a existência de políticas e treinamentos e outros desconhecem procedimentos já existentes na organização. Tal situação traduz a necessidade de realização de treinamento sobre políticas e práticas para gestores a fim de concretização sobre como funcionará a gestão de pessoas. O gestor de pessoas deve

ter domínio teórico e técnico da gestão, ter domínio do contexto da organização e das pessoas que nela estão inseridas e ter competência de comunicação. Para que o gestor domine essas técnicas sugere-se que a instituição ofereça cursos sobre políticas e práticas para aperfeiçoamento de técnicas de treinamento e seleção e realização de programas periódicos de treinamento. Borges e Mourão (2013) enfatizam que na atualidade, parte das qualificações exigidas do trabalhador é complexa e requer um conjunto de ações educacionais contínuas e variadas para desenvolvê-las. Desse modo, é preciso que a instituição compreenda a necessidade de apresentação contínua das políticas aos colaboradores, garantindo reciclagem e reforçamento dos conceitos e, melhorando, o conhecimento desses, o que refletirá nos desempenhos e expectativas individuais.

Referências

Borges, L. O.; Mourão L. (2013) O Trabalho e as Organizações. Artmed.

Pereira, M. C. B. (2020). RH essencial (2a ed.). Saraiva Educação.

Siqueira, M. M. M. (2014). Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed.

Anexos

ANEXO A - QUESTIONÁRIO GERAL

Inicialmente, gostaríamos de saber algumas informações sobre você. Por favor, marque com um X a alternativa que se aplica a você.

1.Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Não binário

2.Qual a sua idade? _____

3.Qual seu nível de escolaridade?

☐ Fundamental incompleto

☐ Fundamental completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Ensino superior completo

4.Qual é a sua área de atuação? _____

5.Qual é o seu cargo? _____

6.Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? _____

Muito obrigada pela sua participação!

ANEXO B - ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1- Proprietários e Gestores

- Qual é a média de contratações mensais da empresa?
- Como as contratações são realizadas? Existe um processo de seleção? Quais as etapas deste? Quem o realiza? (alguém conversa com os candidatos antes de iniciarem)?
- Geralmente qual é o método utilizado para selecionar alguém? (indicação? passa por um processo seletivo?)
- Qual a área mais complexa para contratação? Por quê?
- Qual a área onde os contratados ficam menos tempo?
- Em média, quanto tempo é gasto para preencher uma vaga?
- Qual o percentual médio dos colaboradores que saem no período de experiência?
- Quais as principais causas de desligamento na empresa?
- Os funcionários que pedem para sair alegam alguma coisa em comum?
- Quando um colaborador é demitido, quem faz o desligamento?
- Existe algum acompanhamento formal do funcionário no período de experiência?
- Qual é o tempo médio de um colaborador na empresa? (quantos anos, em média, a maioria das pessoas fica na empresa).
- Existe algum treinamento para quando o funcionário entra na empresa?
- Existe algum roteiro para o treinamento do novo funcionário?
- Existem estagiários/aprendizes na empresa?
- Os funcionários costumam faltar muito ao trabalho?
- Se faltam, existe algum padrão na ausência (saúde, gravi-

dez, falta injustificada, etc)?

- O que você acredita que seja o maior problema que você enfrenta com sua equipe hoje?
- Você (a sua equipe) atinge os resultados que gostaria? Se não, o que poderia melhorar?
- Como seria a equipe dos seus sonhos?
- Como é a remuneração da equipe (fixa ou variável – comissão, bonificação, etc.)?
- Como você criou a remuneração da equipe (com base nas outras empresas ou com base nos salários dos demais funcionários da empresa)?

1.2. Apenas proprietário

- Como você iniciou/fundou essa empresa?
- Quais os maiores desafios que já enfrentou?
- Como seria a empresa dos seus sonhos? O que falta para chegar lá?
- Qual sua perspectiva de futuro para a organização?
- Como você escolhe seus gestores?
- Você hoje está satisfeito com a gestão que eles exercem?
- Qual a escolaridade média dos gestores?

1.3 Apenas gestores

- Já aconteceram acidentes de trabalho na empresa?
- Como é a carga horária média dos funcionários? Realizam muitas horas extras?
- A empresa concede algum benefício (vale transporte, refeição, plano de saúde, creche etc.)?
- A empresa tem alguma forma de premiar/reconhecer os melhores funcionários? Se tem, como é feito e com que regularidade?

-
- Existe alguma programação de treinamentos para o mês/ semestre/ano?
 - A empresa oferece ou paga para os funcionários algum tipo de treinamento?

ANEXO C - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos - EPPRH

Você deve avaliar cada uma das 40 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa/ Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	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 o 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 ergonômicas (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 e 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 D – CARTA AO EMPRESÁRIO

Caro Empresário,

O curso de Psicologia do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA - possui como um de seus objetivos articular teoria e prática na formação do psicólogo. Dessa maneira, na disciplina de “Gestão de Pessoas”, propõe como atividade prática a realização de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário de Políticas e Práticas de Recursos Humanos com o intuito de realizar um diagnóstico organizacional e sugerir possíveis intervenções, e com isso somar na construção do conhecimento dos discentes. Venho através dessa, solicitar a gentileza de receber em sua empresa (**inserir o nome da empresa a ser pesquisada**) e autorizar os alunos portadores dessa carta, para o desenvolvimento da atividade de entrevistar e aplicar questionário nos colaboradores, gestores e proprietários que se disponibilizarem a participar voluntariamente. Destaco que a realização desta atividade será agendada conforme a disponibilidade e da organização ou poderá ser aplicada virtualmente, por meio da ferramenta Google Forms e/ou e-mail. Informo que os alunos (**inserir nome dos alunos**) estão cursando a disciplina citada acima sob supervisão da professora Esp. Catarina Vieira Souza Portugal, Psicóloga Organizacional, com atuação há 14 anos em gestão, consultoria e desenvolvimento de pessoas. Ressalto que os alunos tiveram o devido treinamento para executarem a atividade com ética, sigilo e cuidado necessários. Após a conclusão do trabalho, ele será entregue a empresa em formato de artigo científico. Antecipo meus agradecimentos pela contribuição na formação de profissionais de Psicologia, estou

à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários pelo e-mail: catarina.portugal@unialfa.com.br.

Goiânia, de de 2023.

Atenciosamente,
Catarina Vieira S. Portugal
Psicóloga Organizacional - CRP 09/6800
Docente do curso de Psicologia da UNIALFA

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA/DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Goiânia,____, de____de____

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando um estudo cujo objetivo é avaliar (nome dos construtos pesquisados) desta empresa. Sua participação é muito importante, pois possibilitará uma maior compreensão acerca destes comportamentos organizacionais.

A pesquisa está sendo realizada pelo(s) discente(s) nome do(s) aluno(s) e colocar número da matrícula sob a orientação da professora Catarina Portugal e se refere a um estudo para a composição de nota, do curso de Psicologia.

Este é um convite para que o(a) senhor(a) participe desta pesquisa respondendo aos questionários que fazem parte do estudo. Ressaltamos que a aplicação da mesma será online, por meio do aplicativo Google Forms e enviada para o contato disponibilizado por você. Em caso de aplicação presencial, o encontro respeitará a sua conveniência e disponibilidade de tempo. Ressaltamos que as informações fornecidas são sigilosas e que o anonimato dos participantes está garantido. Na publicação dos resultados, serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação é voluntária, sendo que o(a) sen-

hor(a) poderá interromper ou se retirar do estudo, em qualquer momento, se assim o desejar, bastando para isso informar sua decisão de desistência. Foi esclarecido ainda que, por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não acarretará riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

Caso esteja de acordo em participar, pedimos o seu aceite no formulário virtual e em caso de aplicação presencial, assinatura em 2 vias: uma ficará com o(a) senhor(a) e a outra com a equipe de pesquisa. Qualquer dúvida ou informação complementar sobre a pesquisa pode ser respondida pelo professor da disciplina pelo telefone ou endereço eletrônico X.

Qualquer dúvida ou informação complementar sobre a pesquisa pode ser respondida pelo (a) discente nome do aluno por telefone ou endereço eletrônico.

Esperando contar com a sua participação, agradecemos antecipadamente a sua valiosa contribuição para a compreensão dos fatores estudados neste trabalho.

Sim, aceito participar deste estudo.

Nome: _____

Tel: _____

Assinatura: _____

ANEXO F - MODELO CARTA DEVOLUTIVA

Goiânia, xxxx de xxxxxx de 2021.

Prezado (a) Senhor (a), venho por meio desta, agradecer por ter permitido a nossa presença nas atividades nesta instituição durante esse semestre. Tenha certeza de que o contato com seu trabalho foi de grande contribuição para o aprendizado de nossos alunos. Em respeito ao seu trabalho e a disponibilidade, estamos aqui hoje para agradecer e apresentar-lhes o que apreendemos com esta experiência. Obrigada pela importante parceria, que em muito contribuiu para a formação dos nossos alunos.

Atenciosamente,

Professora Catarina Portugal

Alunos: _____

