



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ECONOMIA - DAEC**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAYAN HERCUHERGUES HERMINIO DA SILVA**

**APLICAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE**  
**PESSOAS (EPPGP) EM UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE TINTAS E**  
**PRODUTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2023**

RAYAN HERCUHERGUES HERMINIO DA SILVA

**APLICAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS (EPPGP) EM UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE TINTAS E  
PRODUTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. (a) Dra. Joyce Aristécia Siqueira Soares

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586a Silva, Rayan Hercuergues Herminio da.  
Aplicação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) em uma empresa de produção de tintas e produtos para construção civil. [manuscrito] / Rayan Hercuergues Herminio da Silva. - 2023.

25 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Recursos humanos. 2. Envolvimento. 3. Condições de trabalho. I. Título

21. ed. CDD 658.3

RAYAN HERCUHERGUES HERMINIO DA SILVA

APLICAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS (EPPGP) EM UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE TINTAS E  
PRODUTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a/ao Coordenação  
/Departamento do Curso de  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharelado em  
Administração.

Projeto aprovado em 29/06/2023

Joyce Aristércia Siqueira Soares.  
Prof. (a): Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares  
Orientadora - Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Larissa Ataíde M. Lins Bezerra  
Prof. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Jane Arimercia Siqueira Soares.  
Profa. Me. Jane Arimercia Siqueira Soares  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	6
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1	Gestão de Pessoas (GP) .....	7
2.2	Políticas de Gestão de Pessoas .....	8
2.2.1	<i>Política de GP: envolvimento</i> .....	8
2.2.2	<i>Política de GP: treinamento, desenvolvimento e educação</i> .....	9
2.2.3	<i>Política de GP: condições de trabalho</i> .....	9
2.2.4	<i>Política de GP: recompensas</i> .....	9
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	10
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	10
4.1	Perfil dos respondentes .....	10
4.2	Fator envolvimento.....	12
4.3	Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	13
4.4	Condições de Trabalho.....	15
4.5	Recompensas .....	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
	REFERÊNCIAS .....	19
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO .....	21

# APLICAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (EPPGP) EM UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE TINTAS E PRODUTOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL

SILVA, Rayan Hercuhergues Herminio da \*

## RESUMO

Por se tratar de um conceito bastante amplo, a Gestão de Pessoas (GP) mostra como indivíduos formam estruturas organizacionais para a orientação dos comportamentos humanos dentro de uma organização. Sabendo que as pessoas assumem papéis estratégicos dentro das organizações esse trabalho tem como o objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma organização de produção de tintas e produtos para construção civil, em Campina Grande (PB). Os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar esse objetivo foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, utilizando-se de um estudo de caso para tal a partir da aplicação de um questionário baseado nos estudos de FIUZA (2010). Com os resultados obtidos, foi possível analisar que na visão dos colaboradores a organização é bastante presente com políticas de GP no fator envolvimento, no entanto, o fator treinamento, desenvolvimento e educação a visão dos colaboradores é que não existem muitas políticas de GP aplicadas relacionadas a estes fatores. Para as condições de trabalho os colaboradores entendem que existem políticas de GP aplicadas e assim seu bem-estar é garantido dentro da organização. Com relação ao fator de recompensas os colaboradores não enxergam boas políticas de GP e não se sentem devidamente recompensados. Assim é possível compreender que nem todas as políticas de GP são devidamente aplicadas na organização que envolvam efetiva aplicação das políticas de gestão de pessoas como um todo.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Envolvimento. Condições de Trabalho.

## ABSTRACT

Because it is a very broad concept, People Management (PM) shows how individuals form organizational structures to guide human behavior within an organization. Knowing that people have assumed strategic roles within organizations, this work has as its main objective to analyze the importance of PM within them, evaluating the perception of these employees with the PM policies that are applied in their organizational routine, as well as the GP culture that the organization has towards its employees. The methodological procedures that were used to achieve this objective were bibliographical research with one of the main authors in the field of GP, Fiuza (2010) and field research, using a case study for this purpose. With the results obtained, it was possible to analyze that in the view of the employees the organization is very present with PM policies in the involvement factor, however the training, development and education factor, the view of the employees is that there are not so many PM policies applied for this factor. For

---

\* Graduando do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba.

working conditions, employees understand that there are GP policies applied and thus their well-being is guaranteed within the organization, which changes to the rewards factor and thus they do not see that there are good GP policies applied and do not feel duly rewarded. Thus, it is possible to understand that not all PM policies are properly applied to employees and to improve their daily lives within the organization, whether in functions or procedures, even though all policies have their due importance, their applicability is not properly carried out and the purpose of this work was to demonstrate the great importance of applying PM policies within organizations.

**Keywords:** Human Resources. Involvement. Working Conditions.

## 1 INTRODUÇÃO

Torna-se perceptível a crescente importância das pessoas dentro das organizações atuais, pois são as mesmas que a partir de seu intelecto e força de trabalho, permitem que as empresas realizem seu papel diariamente. Para possibilitar a realização de objetivos e, portanto, de papeis, as políticas de Gestão de Pessoas (GP) são formadas por um conjunto de sistemas que podem ser combinados para a produção de estratégias organizacionais. O que demonstra que as políticas organizacionais, podem influenciar os comportamentos mais variáveis dos colaboradores dentro de uma organização (MONTEIRO; MOURÃO; FREITAS, 2019).

Compreendendo as políticas que envolve a GP e todos os seus processos, onde essas políticas tem o seu foco no envolvimento e estímulo com o trabalho desempenhado. Elas se referem aos treinamentos e desenvolvimentos das pessoas, avaliações de competência e desempenho e remuneração e recompensas advindas resultantes de seus resultados.

Dentro desse contexto, o gestor necessita gerir com sabedoria e competência os desafios e obstáculos que se apresentam com os objetivos da organização e os objetivos de seus colaboradores dentro da mesma, usando as políticas e os subsistemas que a GP possui, buscando o equilíbrio entre os interesses de ambas as partes. Devido as pessoas passarem a maior parte da sua vida dentro do trabalho, é necessário o gestor tenha suas ações voltadas para as políticas de bem estar organizacional, promovendo uma GP que vise tornar o ambiente propício para a pratica de trabalho e conseqüentemente o bem estar social e humano para seus colaboradores.

De acordo com Fiuza (2008) as políticas de GP devem ser aplicadas dentro da organização com o intuito de criar ambientes melhores equipados para a aplicação das devidas estratégias voltadas para o bem-estar organizacional, para operar com eficiência e envolvendo os colaboradores nas mudanças e gerenciando estas mudanças tornando a organização mais competitiva. O que em tese traz para a GP um papel estratégico na efetividade dos resultados organizacionais importantes, correlacionando os objetivos da organização, as metas, os planejamentos e focos, com as responsabilidades sociais, para constituir uma fonte de vantagem competitiva.

As pesquisas acadêmicas desenvolvidas por Horta, Demo, Roure (2012) e Demo, Martins, Roure (2013) foram desenvolvidas em organizações de comunicação sobre a percepção de colaboradores diante das políticas de GP e ficou constatado que existe influência dessas políticas sobre a confiança e o bem-estar dos colaboradores. Tais pesquisas contribuíram como fonte e base para estudos voltados para dentro da área de GP servindo como diagnóstico sobre a aplicação e desenvolvimento dessas políticas dentro de uma organização.

Para o estudo em específico, uma empresa do setor de construção civil foi o objeto de investigação para avaliar o impacto das políticas de GP na percepção dos colaboradores. Sua escolha se deu função da acessibilidade do pesquisador e atuação junto à empresa. Segundo Vasconcelos (2022), o setor de construção civil no Brasil cresceu acima da economia nacional no final do segundo trimestre de 2022, o que demonstra a força do setor e a sua importância para o crescimento do país. E nisso o setor de construção civil possui 2,525 milhões de trabalhadores registrados até o final de julho de 2022, o que revela o volume de colaboradores que necessitam ser gerenciados dentro

do setor, apontando para a importância do setor tanto no âmbito econômico quanto no âmbito trabalhista.

Em virtude de tais considerações, o questionamento motivador da presente investigação consiste em relacionar a prática de políticas de gestão de pessoas com o bem-estar dos colaboradores. Assim, questiona-se: Qual a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma organização de produção de tintas e produtos para construção civil, em Campina Grande?

Para responder a tal questionamento foi definido o seguinte objetivo geral: **Analisar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma organização de produção de tintas e produtos para construção civil, em Campina Grande (PB).**

Devido à acessibilidade que o pesquisador tinha com a empresa, observou-se a necessidade de investigar as políticas de Gestão de Pessoas devido toda à complexidade que envolve os interesses das organizações e dos colaboradores, onde a aplicação correta das mesmas pode influenciar o bem-estar dos funcionários como também alavancar as metas e resultados que a empresa deseja alcançar ou superar, tornando melhor à aplicação das políticas de GP dentro da organização e aumentando a influência das pesquisas sobre a GP dentro do ambiente de trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas (GP)

O conceito que a GP trata é bastante amplo e complexo, devido as inúmeras variáveis que envolvem seu processo de aplicação dentro de uma organização, onde as ideias de cultura, os contextos ambientais, pessoais, as atividades, tecnologias usadas e até mesmo a metodologia que gestores utilizam na sua aplicação dentro desse ambiente empresarial é compreendido como um fator primordial para o sucesso dos processos internos e outros princípios tão importantes que regem a GP de uma organização (MOREIRA et al., 2017).

Segundo Moreira et al. (2017) os processos e práticas que envolvem a GP são bem definidos dentro de uma organização, que vão desde o recrutamento, seleção, integração, manutenção, desenvolvimento de pessoas, e entre outros subprocessos e práticas que englobam a GP de cada organização. O recrutamento consiste na divulgação que a empresa faz sobre suas oportunidades de emprego, com suas especificações, quantidade de vagas e características e qualificações necessárias para a determinada vaga oferecida. Na sequência destes caminhos de processos a seleção de pessoal envolve o processo de classificação e a prática de seletividade entre os candidatos qualificáveis para o melhor encaixe de perfil na vaga pretendida.

Com isso a integração tem como objetivo o treinamento do colaborador para a determinada função e desenvolver o mesmo para obter o domínio desejado para qual foi integrado. A manutenção busca dentro de suas práticas a motivação e satisfação entre os interesses colaborativos e organizacionais, fazendo essa ponte de conexão entre o funcionário e empresa. Conseqüentemente o desenvolvimento é a interação entre o treinamento absorvido e o aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades na aplicação de sua função, otimizando o seu cotidiano e os de seus colegas dentro do setor e da empresa (MOREIRA et al., 2017).

As efetividades desses processos dependem muito das políticas de GP implementadas na organização, pois a organização deve partir da percepção que as pessoas são parceiras organizacionais tornando seus colaboradores parte do processo organizacional.

## **2.2 Políticas de Gestão de Pessoas**

Partindo do conceito onde o colaborador entra como o indivíduo essencial dentro do processo para a obtenção do diferencial competitivo perante outras organizações e no mercado em que estar inserido, o moderno conceito de gestão estratégica de pessoas preza pelo bem-estar de seus colaboradores, desde a direção até o chão de fábrica, pois compreende que todos necessitam estar envolvidos nesse processo e assim adotam por políticas de GP que tornem o cotidiano da organização mais eficiente, trazendo a valorização daquele indivíduo e obtendo a retenção dos possíveis talentos (SOUZA; RIBEIRO, 2013).

Siqueira (2008) descreve que estudos relacionados as políticas de GP demonstram que existem uma mutualidade entre a satisfação e o comprometimento no trabalho com as políticas e prática gerenciais. Nessa mesma concepção Sinisammal et al. (2012), o bem-estar no trabalho e seus benefícios são apropriados para os colaboradores, empregadores e também à economia nacional. Seguindo as políticas de GP as organizações podem alcançar um alto nível de bem-estar o que acarretaria no aumento de qualidade e produtividade.

Armstrong (2012) apresenta um foco no bem estar do trabalhador, em que as organizações possuem sua política de GP e estas são e devem ser coerentes com os valores e filosofia da organização, tendo as suas estratégias de GP na integração dos colaboradores, foco, empreendedorismo e valores de negócios com base nas pessoas que são tratadas como recursos organizacionais valiosos.

As políticas de GP propostas por Fiuza (2010) são consideradas como definições constitutivas, sendo operacionalizadas por meio dos processos e práticas envolvidas na GP com acepção no trato das relações humanas, visando a obtenção de resultados dentro da organização e crescimento pessoal. As políticas mais estudadas são: envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas.

### **2.2.1 Política de GP: envolvimento**

O envolvimento segundo Fiuza (2010) se forma por um conjunto de práticas entre o reconhecimento, relacionamento, com participação e comunicação tendo como visão conhecer seus colaboradores e melhorar seus relacionamentos. Portanto, reconhecendo-os de forma melhorada e justa, incentivando uma participação maior destes nos negócios e em sua condução para encorpar a comunicação organizacional.

De acordo com Oliveira, Junior e Poli (2020) os estímulos nas tomadas de decisões com feedbacks positivos e negativos, levam em consideração a posição dos colaboradores, desde sugestões, reclamações e ideias para resolução de problemas ou implementação de procedimentos, produtos, alocação de recursos, metas, entre outros.

### **2.2.2 Política de GP: treinamento, desenvolvimento e educação**

A política de treinamento, desenvolvimento e educação consiste em uma série de condutas com a finalidade em estimular as competências e as aprendizagens dos funcionários visando seu desenvolvimento profissional e pessoal tornando seu desempenho nas funções organizacionais melhor com estas condutas para assim lograr êxito nas metas da organização (FIUZA, 2010).

Segundo Penachiotti e Marcos (2017) os métodos que acompanham os treinamentos surgem por meio das técnicas de GP, onde estes trocaram o uso metódico, teórico e técnico, para assumir uma metodologia que proporciona para todos um entendimento mais amplo diante daquele processo de capacitação proporcionado pela organização.

### **2.2.3 Política de GP: condições de trabalho**

No que se compreende por Fiuza (2010) as condições de trabalho são padrões onde a organização se propõe a oferecer e dar continuidade para que seu colaborador possa desempenhar suas funções com um maior bem-estar tanto na segurança e saúde, como em benefícios e tecnologias de maquinários e ferramentas.

Gomes (2015) entende que alcançar a melhor condição de trabalho para o colaborador é o grande anseio de muitas organizações, devido existir o interesse do colaborador e da empresa e se buscar esse equilíbrio entre os dois é um desafio diário, a filosofia e ética da organização deve compreender junto com as políticas de GP como tornar o ambiente um fator de maior integração.

### **2.2.4 Política de GP: recompensas**

Por recompensas entende-se que sejam incentivos que vão desde a remuneração maior por aquele serviço prestado dentro da organização, como outras práticas dentro desse quesito onde as competências e contribuição dos colaboradores da organização sejam reconhecidas de forma mais tátil (FIUZA, 2010).

Segundo Penachiotti e Marcos (2017) a remuneração, compensação, recompensas financeiras ou de bem-estar, se remete para à área de atuação de cada organização, onde a mesma deve alinhar seus posicionamentos perante estes termos com seus colaboradores, afim de estender a sua relação tornando-a mais duradoura.

Portanto, as políticas de GP apresentam-se como uma escala de aplicação que a organização deve encaixar dentro de seus processos e práticas, com o intuito de inserção de novos e antigos colaboradores na sua concepção de GP e valores organizacionais. Onde o colaborador vai estar inserido em todas as etapas dessa escala, obtendo uma maior compreensão dos processos e práticas que a empresa tem no seu dia a dia e que o mesmo participa ativamente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O entendimento sobre pesquisa para Demo (2000) se refere aos procedimentos de fabricação de conhecimento e de aprendizagem, como princípio científico e educativo tornando-se uma parte do processo reconstrutivo de conhecimento e integrando o que está proposto dentro desses procedimentos.

Se referindo a natureza da pesquisa, a mesma foi classificada como aplicada, exploratória e descritiva. Gil (2008) afirma que a pesquisa exploratória se caracteriza com o desenvolvimento de propiciar uma visão geral, do tipo aproximativo, no que se diz respeito a definido fato. A caracterização das pesquisas descritivas, segundo Gil (2008) se dar com o objetivo fundamental em descrever estipulada população, fenômeno ou estabelecimento de associações entre intermitentes.

Acerca dos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e de levantamento do tipo *survey*. Feita a partir de materiais prontamente elaborados, baseadas de forma principal em livros e artigos; a pesquisa bibliográfica consegue possibilitar ao pesquisador inúmeras fontes, sendo elas vastas e amplas permitindo uma cobertura maior sobre o tema investigado (Gil, 2008).

Diante da abordagem do problema, a pesquisa ocorreu de forma caracterizada como quantitativa. A pesquisa quantitativa segundo Prodanov e Freitas (2013) é a íntegra daquilo que pode ser quantificável, podendo ser traduzido em números as opiniões e informações coletadas com a intenção de análise e classificação usando técnicas estatísticas.

O instrumento de pesquisa foi adaptado de Fiuza (2010) e apresentado em 4 (quatro) dimensões: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e; recompensas e composto por 19 afirmações a serem avaliadas a partir da escala de likert. O questionário foi enviado para os colaboradores por meio de um formulário do google através de link que foi disponibilizado no whatsapp dos colaboradores. O universo da pesquisa foram todos os colaboradores (60) da empresa objeto de estudo e a amostra foi de 39 colaboradores respondentes. O questionário foi aplicado entre os dias de 23 de janeiro de 2023 a 22 de março de 2023.

O tratamento dos dados se deu por meio de estatística básica descritiva em que se avaliou o percentual de concordância, neutralidade e discordância com relação as afirmativas relacionadas com a política de gestão de pessoas. Os resultados foram plotados em gráficos com o apoio do software R-stúdio.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Perfil dos respondentes**

Acerca do perfil dos respondentes, no Quadro 1 é possível observar a idade, o gênero e o estado civil dos participantes da presente pesquisa.

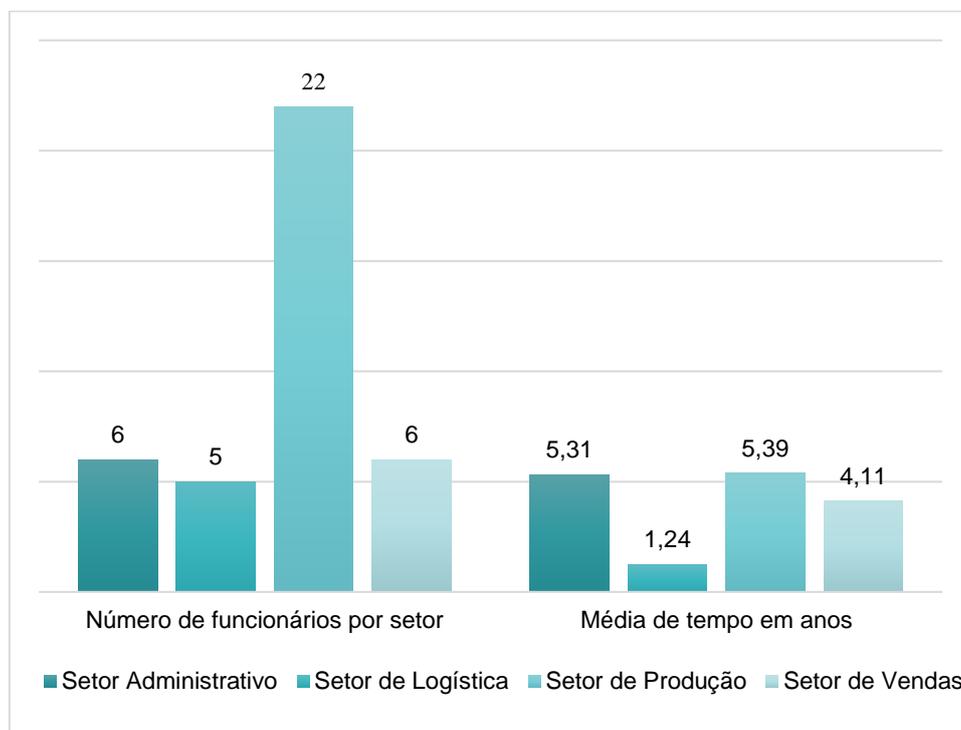
Quadro 1: Perfil dos respondentes

Idade	20 anos à 29 anos	59% dos respondentes
	30 anos à 39 anos	33% dos respondentes
	40 anos à 49 anos	8% dos respondentes
Gênero	Feminino	23,9% dos respondentes
	Masculino	76,1% dos respondentes
Estado Civil	Solteiro	61,5% dos respondentes
	Casado/União Estável	30,8% dos respondentes
	Separado/Divorciado	7,7% dos respondentes

Como mostrado no Quadro 1 a maioria dos participantes da pesquisa possuem idade entre 20 e 29 anos, dos respondentes 76,1% representam o sexo masculino, e ainda 61,5% dos respondentes são solteiros.

O Gráfico 1 demonstra o resultado da análise que foi efetuada junto aos setores da empresa com a sua determinada quantidade de funcionários respondentes e a sua média de tempo em anos que esse setor possui junto ao seu quadro de funcionários.

Gráfico 1: Número de funcionários por setor e sua média de tempo em anos.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

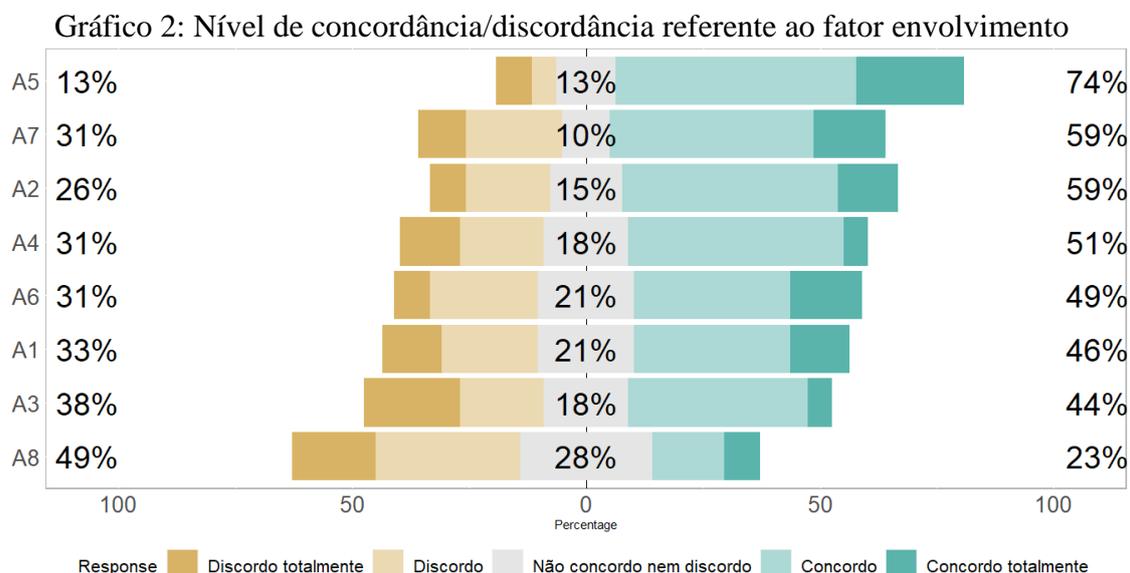
De acordo com os dados apresentados no Gráfico 1, o setor de produção possui o maior quadro de funcionários com 22 ao total e também a maior média de tempo em anos de ocupação no cargo com 5,39. O setor administrativo possui 6 funcionários e possui a segunda maior média de tempo em anos, com 5,31 de ocupação em cargos dentro do setor. O setor de vendas também possui 6 funcionários, porém com uma média menor em ocupação de cargos com o valor de 4,11 anos. Por fim o setor de logística possui o menor número de funcionários sendo 5 em seu setor e também a menor média de tempo em ocupação de cargos com 1,24 anos.

Adiante serão analisadas as políticas de recursos humanos tendo como base Fiuza (2010) que foram adotadas pela empresa, onde os colaboradores enxergam à aplicação dessas políticas dentro da organização, partindo de 4 dimensões: envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho. Onde os colaboradores por meio de suas respostas a pesquisa expressaram essa visão sobre as políticas que lhes são aplicadas.

#### 4.2 Fator envolvimento

Para Fiuza (2010) o fator envolvimento se constitui de uma união de práticas com o intuito de conhecer mais e melhor os seus colaboradores e assim aumentar o nível de relação com os mesmos, tornando a integração dentro da organização algo de maior negócios e na sua condução acarretando, no desenvolvendo da comunicação organizacional.

O Gráfico 2 apresenta o nível de concordância/discordância da dimensão referente as características do fator envolvimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para analisar as características do fator envolvimento foram consideradas 8 afirmações, denominadas no Gráfico 2 de A5: “A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção”; A7: “A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.)”; A2: “A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/ serviços etc.)”; A4: “Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas”; A6: “A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades”; A1: “A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas”; A3: “A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.)”; A8: “A organização onde trabalho procura conhecer minhas

expectativas e aspirações para definir minhas atividades”, através dessas afirmações os respondentes expressaram seu nível de concordância ou de discordância.

Com base nos resultados encontrados, a afirmativa A5 que faz referência a organização tratar os colaboradores com respeito e atenção apontou 74% de concordância e 13% para neutralidade, como também 13% para discordância. As afirmativas A7 e A2 obtiveram o mesmo percentual de 59% para concordância, já para neutralidade foi de 10% e 15%, e discordância foi de 31% e 26%, respectivamente. Ainda com a afirmativa A4 que trata das sugestões e reclamações dos colaboradores serem consideradas na organização, foi obtido 51% de concordância, 18% de neutros e 31% de discordância. Dessa forma, evidencia-se que os líderes da organização tratam com respeito e educação seus colaboradores, considerando boa parte das suas sugestões e reclamações, no entanto não estão preocupados em divulgar informações para o melhor desempenho de seus colaboradores em suas respectivas funções.

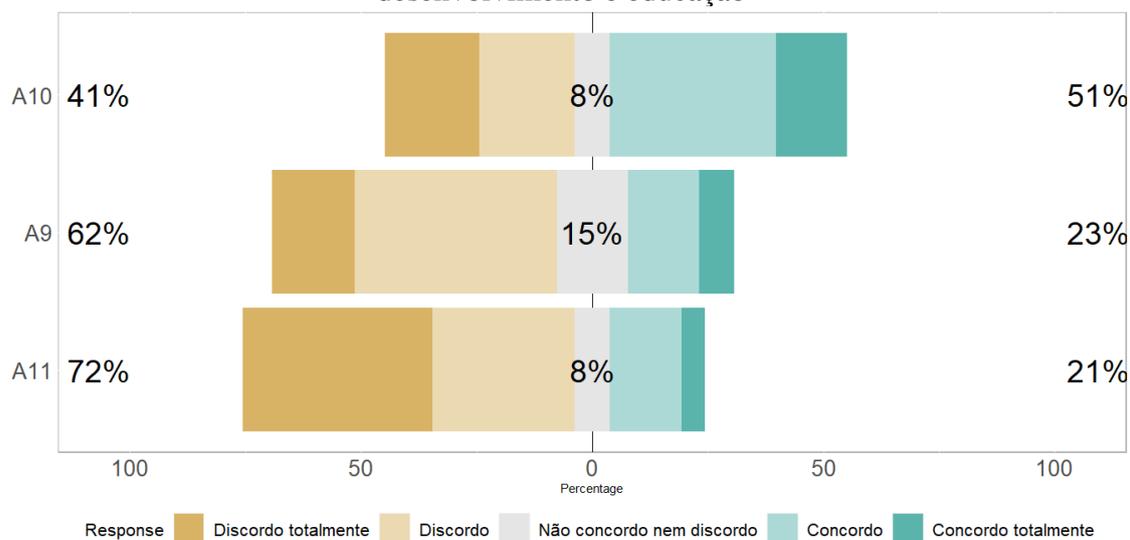
Ainda observando o fator envolvimento com as afirmativas A6 e A1 onde as mesmas possuem uma neutralidade de 21%, no entanto as suas concordâncias são de 46% e 43% respectivamente, o que segue em diferença se tratando de discordâncias com 31% e 33%. A afirmativa A3 referente ao reconhecimento de trabalho apresenta uma neutralidade de 18%, com concordância de 44% e discordância de 38% o que nos leva a acreditar que exista um reconhecimento pela visão dos colaboradores. No entanto a afirmativa A8 que tem referência no conhecimento da expectativa do colaborador, possui uma neutralidade de 28%, concordância de 23% e discordância de 49%, assim sabemos que a organização não busca essas informações. Sendo assim, analisando essas afirmativas a organização procura conhecer seus colaboradores para alocar os mesmos em funções do cotidiano, porém não busca entender as expectativas dos colaboradores. Esses dados corroboram com o estudo de Oliveira, Junior e Poli (2020) que estudaram as políticas de gestão de pessoas e aplicaram a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) e obtiveram como resultado que a organização que não busca entender e atender a expectativa de seu colaborador não contribui também para o bem-estar dele no seu cotidiano dentro da empresa.

### **4.3 Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

Visando o desenvolvimento profissional e pessoal, esses conjuntos de práticas dentro dos fatores de treinamento, desenvolvimento e educação, buscam o aumento das competências e as aprendizagens de seus funcionários, buscando um maior desempenho de suas funções organizacionais alavancando o alcance das metas (FIUZA, 2010).

O nível de concordância/discordância das características referentes ao fator treinamento, desenvolvimento e educação estão apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3: Nível de concordância/discordância referente ao fator treinamento, desenvolvimento e educação



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na avaliação das características do fator treinamento, desenvolvimento e educação foram consideradas as seguintes afirmações, designadas no Gráfico 3 de A10: “A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional”; A9: “A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.)”; A11: “A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas”, logo os respondentes manifestaram seu nível de concordância ou discordância acerca dessas afirmações.

De acordo com os dados obtidos, a afirmativa A10 apresentou 51% de concordância, 8% de neutralidade e 41% de discordância. Já a afirmativa A9 que faz referência a organização investir no desenvolvimento do colaborador por meio da sua participação em eventos externos foi alcançado 23% de concordância, 15% de neutros e 62% de discordância. Ainda com a afirmativa A11 sobre a organização investir em cursos de línguas para seus colaboradores, foi obtido 21% de concordância, 8% de neutralidade e 72% de discordância. Dessa maneira, confirma-se que os respondentes não dispõem de investimento para seu desenvolvimento profissional dentro da organização, seja eles através de participação em eventos ou curso de línguas. Entretanto, a organização desenvolve alguns treinamentos externos e palestras para seus colaboradores.

O Gráfico 3 evidenciou que os colaboradores tem um alto nível de discordância quando se trata do apoio da organização com fator de treinamento, desenvolvimento e educação. Onde na afirmativa A11 esse nível de discordância chega em 72%, demonstrando que patrocínios parciais ou totais não fazem parte da cultura onde os colaboradores estão empregados. Com 62% de discordância a afirmativa A9 também confirma a visão dos colaboradores sobre a cultura de investimento da organização para desenvolvimento dos mesmos e aprimoramento de suas respectivas funções.

Levando-se em conta que para Penachiotti e Marcos (2017) o treinamento se torna um meio de lucratividade quando se é aplicado aos colaboradores corretamente e assim permitindo que o desenvolvimento das pessoas para aplicabilidade nas suas funções se

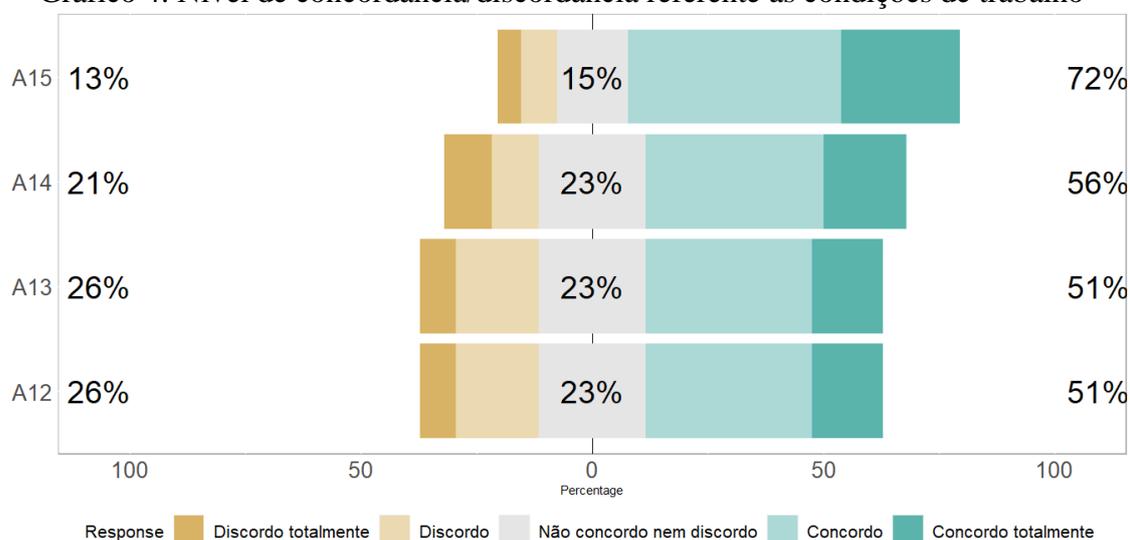
torne uma contribuição efetiva nas respostas positivas perante os resultados almejados, a organização estudada não faz aplicação dessa política devidamente na visão de seus colaboradores e não agrega valores para as pessoas que estão inseridas em seu cotidiano.

#### 4.4 Condições de Trabalho

De acordo com Fiuza (2010) essa união de práticas tem por intuito fornecer aos funcionários boas condições de trabalho e bem-estar aumentando os benefícios que compõe o mesmo, como saúde, segurança e tecnologia.

Para um melhor entendimento em relação as condições de trabalho, é mostrado no Gráfico 4 o nível de concordância/discordância referente as características relacionadas as condições de trabalho.

Gráfico 4: Nível de concordância/discordância referente as condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As características referentes as condições de trabalho foram relatadas em virtude de 4 afirmações, denominadas no Gráfico 4 de A15: “A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função”; A14: “A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.)”; A13: “A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.)”; A12: “A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.)”, assim foi possível os respondentes demonstrarem seu nível de concordância ou discordância com relação a essas afirmações.

Conforme os dados alcançados, as afirmativas A13 e A12 apresentaram os mesmos percentuais 51% de concordância, 23% de neutralidade e 26% de discordância.

Já a afirmação A15 apresentou 72% de concordância, 15% de neutralidade e 13% de discordância, essa afirmativa foi referente a organização fornecer recursos adequados para os colaboradores exercerem sua função, enquanto a afirmativa A14, que está relacionada a preocupação dos líderes com seus colaboradores, em virtude da sua saúde e bem-estar, apontou 56% de concordância, 23% de neutros e 21% de discordância.

Com uma alta porcentagem de concordância na visão dos colaboradores sobre as suas condições de trabalho oferecidas pela organização, o Gráfico 4 nos mostra na afirmativa A15 que existe 72% de concordância com relação ao fornecimento de ferramentas pela organização para o desempenho da função do colaborador. Essa concordância fica também evidenciado nas afirmativas A13 e A12 com 51% respectivamente de concordância com relação ao estímulo de comunicação por meio de canais e preocupação na segurança ao desempenhar sua função dentro da organização, fazendo com que o colaborador se sinta mais informado e seguro no seu ambiente de trabalho.

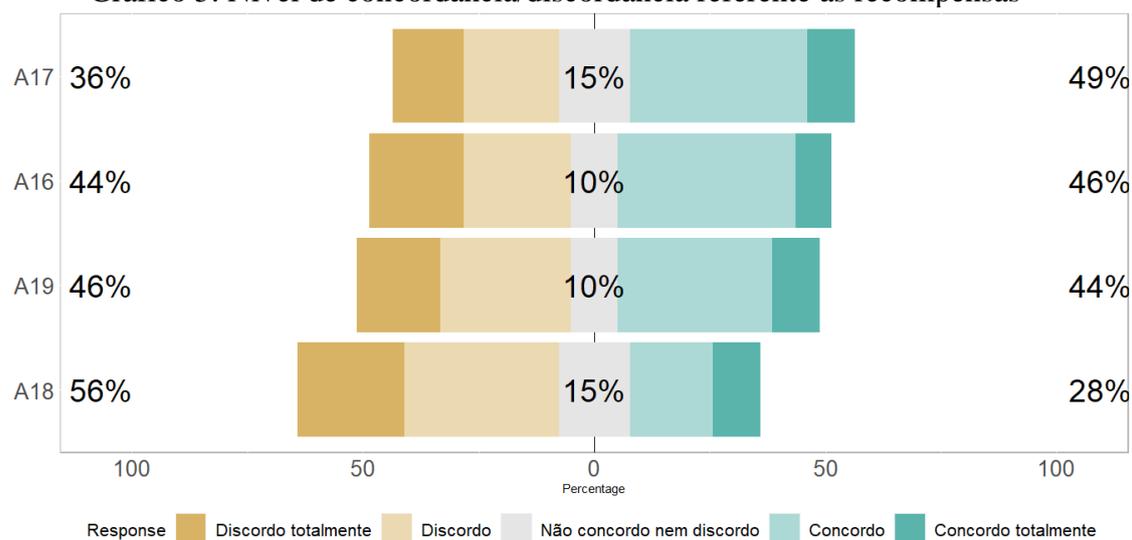
No entendimento de Gomes (2015) tornar o ambiente de trabalho um local integrado e com condições de trabalho satisfatórias para os colaboradores é um grande desafio para a maioria das organizações, e a organização estudada nessa pesquisa consegue fazer isso segundo a percepção dos seus colaboradores por meio da aplicação das políticas de gestão de pessoas, assim como demonstrado no Gráfico 4.

#### 4.5 Recompensas

Especificamente se trata de conglomerado de práticas de proventos e estímulos que tem o intuito de recompensar as habilidades dos colaboradores e consequentemente as contribuições para com a empresa (FIUZA, 2010).

No Gráfico 5 é possível identificar o nível de concordância/discordância referente as características de recompensas.

Gráfico 5: Nível de concordância/discordância referente as recompensas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As recompensas foram representadas por características distribuídas em 4 afirmações, relatadas no Gráfico 5 de A17: “A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função”; A16: “A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade”; A19: “Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.)”; A18: “A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos”, com essas afirmações os respondentes externaram seu nível de concordância ou de discordância.

Em virtude dos resultados obtidos, a afirmação A17 relacionada a remuneração dos colaboradores obteve 49% de concordância, 15% de neutralidade e 36% de discordância. Já as afirmativas A16 e A19 apresentaram a mesma porcentagem de 10% para neutralidade, enquanto a concordância foi de 46% e 44%, respectivamente, e a discordância de 44% e 46%, respectivamente. A afirmativa A18 apresentou 28% de concordância, 15% de neutralidade e 56% de discordância, essa afirmativa era sobre a organização possuir um plano de carreira. Dessa forma, confirma-se que a organização oferece remuneração relativamente compatível com as funções dos colaboradores, no entanto, a organização não possui um plano de carreira definido e conhecido por todos.

Com relação a remuneração compatível com função, competências e formações ofertadas aos colaboradores por a organização, existe uma visão de concordância como mostra o Gráfico 5 na afirmativa A17 e A16 com 49% e 46% respectivamente. Porém, com relação aos incentivos ofertados nas questões financeiras e de funções dentro da organização, a visão de discordância dos colaboradores é maior com um percentual de 46% como mostra a afirmativa A19 do gráfico. Isso também pode ser observado na afirmativa A18 do gráfico onde a discordância é de 56% com relação a organização possuir um plano de carreira e progressão definido, fazendo com que os colaboradores não enxerguem dentro da organização um crescimento para a sua carreira profissional.

Com o intuito de estender a relação entre organização e colaborador tornando-a mais duradoura, para Penachiotti e Marcos (2017) as recompensas precisam ir além das remunerações em si, mas também com um conjunto políticas de benefícios que complementem a remuneração do colaborador e assim aumentar seu engajamento dentro da organização.

A organização estudada nessa pesquisa busca remunerar os seus colaboradores de forma compatível com suas funções realizadas, porém não contempla o intuito de recompensas além das remunerações em si, pois na percepção dos colaboradores a organização não possui um conjunto de políticas de benefícios que contemplem a remuneração, como também não possui um plano de carreira e progressão definido fazendo com que os seus colaboradores não almejem projetos maiores e crescimento dentro da mesma, diminuindo bastante a amplitude de suas políticas de recompensas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o intuito de entender, compreender e analisar o impacto benéfico e se os objetivos das políticas de gestão de pessoas são atingidos quando elas são

operacionalizadas e aplicadas dentro da organização de forma correta no cotidiano dos colaboradores, esse estudo usou a percepção que os colaboradores possuem sobre as quatro dimensões das políticas de gestão de pessoas em termos de discordância, neutralidade e concordância para tais, com base no estudo de Fiuza (2010).

Os resultados obtidos diante da percepção dos colaboradores perante as quatro dimensões das políticas de gestão de pessoas aplicadas pela organização, mostraram que algumas políticas são bem aplicadas dentro da organização. Isso ficou demonstrado nas políticas direcionadas as condições de trabalho, pois a maioria dos colaboradores respondentes tem uma percepção de que elas são bem aplicadas e o que torna o ambiente de trabalho mais seguro e apto para a realização de suas funções. O que também ocorreu com as políticas direcionadas ao envolvimento dos colaboradores com a organização, onde na percepção destes os seus líderes imediatos tratam com respeito e educação e procurando os conhecer para que assim aloquem em determinadas funções.

No entanto na percepção dos colaboradores a organização não busca reconhecer o seu trabalho efetuado e nem entender e atender as suas expectativas e aspirações nas definições de suas atividades ou funções. O que não contribui para o bem-estar desses colaboradores dentro da organização mostrando que existe uma falha na aplicação das políticas dentro da dimensão de envolvimento.

Quanto a dimensão de treinamento, desenvolvimento e educação, os resultados obtidos mostrou que apesar da organização aplicar políticas que desenvolve treinamentos externos e palestras para os colaboradores respondentes, os mesmos não possuem políticas aplicadas voltadas para o seu desenvolvimento pessoal ou profissional, demonstrando que a organização busca desenvolver o colaborador para função que exerce ou sobre os produtos que trabalha, no entanto não visa o seu crescimento pessoal e profissional com a aplicação de outras políticas e possui uma lacuna nessa dimensão.

O que foi obtido de resultado também na dimensão de recompensas, que na percepção dos colaboradores a organização remunera de forma compatível dentro do mercado para as funções em que exercem, porém não enxergam outras políticas de recompensas atreladas além da remuneração, seja com planos de carreira bem definidos, participação em lucros, plano de saúde, funções comissionadas entre outras políticas que podem ser aplicadas dessa dimensão. A falta da aplicabilidade dessas políticas acarreta no vínculo do colaborador para com a organização, no aumento do seu engajamento em metas e resultados almejados dentro da empresa e assim o colaborador pode buscar isso no mercado em algum momento oportuno.

Compreendo que a organização poderia aumentar as formas de recompensas aos seus colaboradores, não apenas na forma de remuneração, mas também em planos de carreiras mais transparentes, motivadores e consolidados. Fazendo com que os colaboradores entendam que a remuneração pode vir a partir também do crescimento dentro da empresa, aumentando o seu comprometimento com a organização e consequentemente com suas funções. Dessa forma, a organização poderia buscar parceiras para desenvolvimento pessoal e profissional, instigando o seu colaborador

aprimorar suas habilidades e conhecimentos e assim aumentar a sua chance de crescimento na organização.

Percebo que esse trabalho pode auxiliar novas pesquisas em busca de uma compreensão maior sobre a percepção dos colaboradores para com as políticas de gestão de pessoas que são aplicadas em seu cotidiano, trazendo também um maior entendimento para as organizações de como aplicar devidamente tais políticas e assim aprimorar, renovar e ajustar as suas políticas em cima das gestões de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11.ed. London: Kogan Page, 2012.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P.; Políticas De Gestão De Pessoas, Comprometimento Organizacional E Satisfação No Trabalho Na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

FIUZA, G. D.; Desenvolvimento E Validação Da Escala De Percepção De Políticas De Gestão De Pessoas (EPPGP). **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

FIUZA, G. D.; Políticas De Gestão De Pessoas, Valores Pessoais E Justiça Organizacional. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.

GIL, A. C.; Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6.ed. – São Paulo. **Editora Atlas S.A.**, 2008.

GOMES, P. S.; A Importância e Vantagens da Aplicação dos Conceitos e Princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública. **Revista NAU Social**, v. 6, n. 10, p. 89-102, 2015.

HORTA, P.; DEMO, G. ROURE, P.; Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, 2012.

MONTEIRO, A. C. F.; MOURÃO, L.; FREITAS, C. P. P.; Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. **PSICO (PORTO ALEGRE)**, v. 50, n. 4, e -29665, 2019.

MOREIRA, J. N.; CAMARGO N. M. E.; HENKE, P. L.; FABRICIO A.; Subsistemas E Processos De Gestão De Pessoas Na Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul – Unijuí. **Salão do Conhecimento: A Matemática Está em Tudo**. Evento: XXII Jornada de Pesquisa, 2017.

OLIVEIRA, A. F., JÚNIOR, S. G.; POLI, B. V. S.; Antecedentes de

bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 2, n. 1, p. 1–26, 2020.

PENACHIOTTI, A. G.; MARCOS, M. M.; A Análise Dos Seis Processos De Gestão De Pessoas. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 4, n. 2, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. – Novo Hamburgo. **Editora Feevale**, 2013.

SINISAMMAL, J.; BELT, P.; HÄRKÖNEN, J.; MÖTTÖNEN, M.; VÄYRYNEN, S.; Managing well-being at work during 2010s – Expert viewpoints. **Open Journal of Safety Science and Technology**, v. 2, n. 1, p. 25–31, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; **Medidas Do Comportamento Organizacional** - Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I.; Políticas De Gestão De Pessoas Em Uma Organização Sem Fins Lucrativos Do Estado Do Paraná – Brasil. **Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 29-37, 2013.

VASCONCELOS, I.; Construção civil mostra sua força e cresce acima da economia nacional. **Informativo Econômico – SENAI**, 2022.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO

**Questionário destinado a avaliar a percepção dos colaboradores quanto as políticas de Gestão de Pessoas implementadas na organização.**

### PERFIL DOS RESPONDENTES

- a) Idade: \_\_\_\_\_
- b) Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino
- c) Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado/Divorciado ( ) Viúvo
- d) Formação \_\_\_\_\_
- e) Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
- f) Quanto tempo ocupa o cargo? \_\_\_\_\_

Leia cada uma das afirmativas e marque o seu grau de concordância em uma escala de 1 a 5, em que:

Significado		
1		Discordo Totalmente
2		Discordo
3		Não concordo nem discordo
4		Concordo
5		Concordo totalmente

Inventário de Socialização com base em Fiuza (2010)						
Nº	Afirmção	1	2	3	4	5
1	A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.					
2	A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/ serviços etc.).					

<b>3</b>	A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.)					
<b>4</b>	Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.					
<b>5</b>	A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção					
<b>6</b>	A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.					
<b>7</b>	A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).					
<b>8</b>	A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.					
<b>9</b>	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).					
<b>10</b>	A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.					
<b>11</b>	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.					
<b>12</b>	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos					

	de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).					
<b>13</b>	A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).					
<b>14</b>	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).					
<b>15</b>	A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.					
<b>16</b>	A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.					
<b>17</b>	A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.					
<b>18</b>	A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.					
<b>19</b>	Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).					

## **AGRADECIMENTOS**

A minha querida noiva, Camylla, que foi o maior alicerce durante a construção desse trabalho e vem sendo desde que entrou em minha vida.

Aos meus pais, José e Maria de Lourdes, por todo apoio incondicional durante toda a minha vida até este momento.

A minha orientadora, Joyce Aristécia, por suas instruções, aplicação e paciência durante a construção desse trabalho.

Aos meus amigos pelo apoio prestado em inúmeros momentos durante a minha vida.

A Deus por permitir que chegasse até aqui, apesar dos inúmeros obstáculos.

A cerveja que me ajudou em momentos complicados durante o período de graduação.

Ao Campinense Clube pelos títulos e o acesso durante o período de graduação.