

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

MARIA MAYARA DE SOUSA BRITO

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: percepção dos colaboradores

CAMPINA GRANDE- PB

2022

MARIA MAYARA DE SOUSA BRITO

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: percepção dos colaboradores**

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 Aristéria Siqueira Soares

CAMPINA GRANDE - PB

2022

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.

B862p Brito, Maria Mayara de Sousa.
Políticas de gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior [manuscrito] : percepção dos colaboradores / Maria Mayara de Sousa Brito. - 2022.
21 p. : Il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação: Profa. Dra. Joyce Aristerla Siqueira Soares, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Instituição de Ensino Superior. 2. Políticas de gestão de pessoas. I. Título

21. ed. CDD 658.3


MARIA MAYARA DE SOUSA BRITO

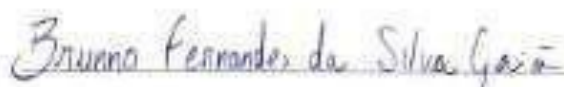
POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: percepção dos colaboradores

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.

Aprovada em: 06/12/2022

BANCA EXAMINADORA


Prof.ª Dra. Joyce Aristéria Siqueira Soares (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.ª M. Angélica Catarine da Mota Araújo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1	Gestão de Pessoas	8
2.2	Políticas de Gestão de Pessoas	9
2.2.1	<i>Política de GP: envolvimento</i>	9
2.2.2	<i>Política de GP: treinamento</i>	10
2.2.3	<i>Política de GP: desenvolvimento e educação</i>	10
2.2.4	<i>Política de GP: condições de trabalho</i>	10
2.2.5	<i>Política de GP: recompensas</i>	11
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
4.1	Perfil dos respondentes	12
4.1.1	<i>Nível de Escolaridade e Cargos Ocupados</i>	12
4.2	Fator envolvimento	13
4.3	Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação	15
4.4	Condições de Trabalho	16
4.5	Recompensas	18
5	CONCLUSÃO	19
	REFERÊNCIAS	20
	ANEXO A- QUESTIONÁRIO	22

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: percepção dos colaboradores**

**PEOPLE MANAGEMENT POLICIES IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION:
perception of employees**

BRITO, Maria Mayara de Sousa^{1*}

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma instituição de rede privada de ensino superior, em Campina Grande-PB. Os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar tal objetivo foram a pesquisa bibliográfica e de campo. O estudo foi caracterizado como estudo de caso, tendo em vista que a investigação foi realizada através de um estudo de campo em uma instituição privada de ensino superior em Campina Grande, PB, tomando como base o estudo de Fiuza (2010). Os resultados mostraram que os níveis de discordância diante das afirmativas que avaliaram a políticas de gestão de pessoas práticas pela empresa, foram bastante significativos, apontando para a necessidade de atenção por parte da organização, uma vez que tais políticas refletem no comprometimento e produtividades dos colaboradores e, portanto, nos resultados organizacionais, cientes que o desenvolvimento e eficácia do colaborador depende diretamente da forma em que este vem sendo tratado dentro do ambiente em que trabalha, uma organização que não investe no bem-estar e desenvolvimento do colaborador tem como retorno o insucesso em suas atividades e no mercado em que atua.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior. Políticas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the perception of employees about people management policies in a private higher education institution in Campina Grande-PB. The methodological procedures used to achieve this objective were bibliographical and field research. The study was characterized as a case study, considering that the investigation was carried out through a field study in a private institution of higher education in Campina Grande, PB, based on the study by Fiuza (2010). The results showed that the levels of disagreement with the statements that evaluated the company's people management policies were quite significant, pointing to the need for attention on the part of the organization, since such policies reflect on the commitment and productivity of employees and, therefore, on the organizational results, aware that the development and effectiveness of the employee depends directly on the way in which he has been treated within the environment in which he works, an organization that does not invest in the well-being and development of the employee has as a return the failure in its activities and in the market in which it operates.

Keywords: Higher Education Institution. People Management Policies

^{1*} Aluna do curso de Bacharelado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UEPB, Campina Grande, PB, e-mail: maria.mayara@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se cada vez mais as empresas preocupadas em oferecer uma boa gestão de pessoas para seus colaboradores, e isso se fundamenta por intermédio de uma gestão bem executada, que se consegue um equilíbrio entre a produtividade e o bem-estar dos funcionários. Segundo Chiavenato (2020), as definições para gestão de pessoas (GP) envolvem o conjunto integrado de atividades de especialistas de staff e de gestores de linha- como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas- no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização, garantindo sua sustentabilidade financeira, social e ecológica. Quando há um investimento voltado para os colaboradores, as empresas passam a contar com equipes mais criativas, com profissionais motivados e comprometidos (MARRAS, 2008)

Chiavenato (2008) afirma que as organizações são verdadeiros seres vivos, e quando elas são bem-sucedidas tendem a crescer ou no mínimo, a sobreviver. Sabe-se que a gestão de pessoas tem sido vista com mais atenção pelas organizações, pois ao identificar que essa tendência em cuidar de seus colaboradores traz benefícios concretos, as organizações bem-sucedidas investem em processos de gerenciamento e desenvolvimento de pessoas. Dessa maneira, a necessidade de implementação de uma política de gestão de pessoas que promova o equilíbrio entre o bem-estar do empregado e a eficácia da empresa, se torna um fator chave para o bom desempenho organizacional. Para que se mantenham prósperas no mercado, as empresas precisam conciliar suas expectativas e objetivos com as dos seus funcionários, e este é o principal desafio para gestores e líderes das organizações, que estão se dedicando a compreender as necessidades e propósitos de seus funcionários, e conseguir conquistar uma equipe de funcionários motivados, satisfeitos e felizes (DA SILVA TAMASHIRO, 2019; DOS SANTOS OLIVEIRA et al, 2019).

Sabendo que as pessoas passam a maior parte do seu dia em um ambiente de trabalho, buscando conquistar seus objetivos de vida e desejos pessoais, é necessário dar importância às consequências que todas essas horas trazem para a saúde física e mental do colaborador, assim como sua satisfação e eficiência nas atividades. Por essa razão se faz necessário que a relação entre as organizações e pessoas se torne cada vez mais recíproca, pois uma depende da outra para que se alcance bons resultados tanto para a organização quanto para seus colaboradores. A implantação de políticas que promovam o bem-estar dos funcionários nas organizações é essencial para que se consiga sucesso diante de seus concorrentes, ao mesmo tempo em que oferece uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores, associado a um ambiente de trabalho em que se obtenha maior produtividade fazendo também com que haja uma satisfação de vida, envolvendo aspectos físicos, mentais, e emocionais da saúde do colaborador (OLIVEIRA, 2020).

As políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se referem à forma de tratamento dos indivíduos (DEMO et al., 2013). A área de gestão de pessoas é o setor onde se administra e gerencia todos dentro da organização, utilizando estratégias e métodos com o objetivo de estimular novos talentos e aprimorar competências na empresa a fim de gerar uma maior produtividade e melhores resultados. De acordo com Fiuza (2010), às políticas de gestão de pessoas se constituem em envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas. Essas políticas quando aplicadas corretamente, identificam quais os pontos a serem modificados e melhorados, fazendo com que se obtenha uma melhor produtividade de cada colaborador, atrelado a sua satisfação em fazer parte do crescimento da empresa em que ele trabalha.

Observa-se na literatura, que a finalidade das políticas de gestão de pessoas está associada à promoção da eficácia organizacional e que devem ser regularmente acompanhadas e adaptadas de acordo com as necessidades da organização (FIUZA, 2008). Desta forma, essas políticas influenciam no bem-estar no trabalho uma vez que se preocupam com o futuro profissional e pessoal do empregado (SOUZA, RIBEIRO, 2013).

Diante de tais considerações, o questionamento motivador da presente pesquisa consiste em relacionar a prática de políticas de gestão de pessoas com o bem-estar dos colaboradores. Assim, surge o questionamento: **Como as políticas de gestão de pessoas impactam o bem-estar dos colaboradores?** Para responder a tal problemática, o objetivo do presente estudo é **avaliar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior, em Campina Grande- PB.**

Diante do exposto e da importância que o estudo tem em termos de contribuição e enriquecimento das discussões acadêmicas, como também de orientação e referência para gestores levando melhorias entre os indivíduos da organização (LIMA; ROWE, 2019), esse estudo visa apresentar a importância da implantação de políticas de GP nas organizações, quais são suas vantagens para o desenvolvimento e melhorias das organizações, bem como promover uma boa qualidade de vida para seus colaboradores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é o conjunto de práticas, políticas, métodos e organizações operadas dentro de uma empresa, com o objetivo de administrar e fortalecer a relação humana e de trabalho. Sabe-se que o foco principal da GP é a plena atenção no relacionamento humano, a mesma se torna cada vez mais indispensável, necessitando que os gestores dominem as políticas e estratégias de gestão de pessoas, para que consigam sucesso em seus resultados, aliados a um melhor desempenho dos seus colaboradores (SILVA, 2020).

É possível encontrar diversos processos na gestão de pessoas, e cada um deles tem sua importância. Seja o processo de contratação de um novo colaborador ou até mesmo a necessidade de um treinamento ou capacitação daquele que está na empresa há mais tempo. Assim, compreende-se que cada etapa é de fundamental importância para que se obtenha uma equipe de estratégia, com bons desempenhos em suas atribuições, conquistando junto com a empresa os melhores resultados (CHIAVENATO, 2004; CHIAVENATO, 2020; RIBEIRO, 2019).

Dentre os processos, os que estão em destaque são recrutamento e seleção, integração, manutenção, desenvolvimento de pessoas, e a efetividade desses processos depende muito das políticas de GP implementadas na organização. Segundo Fiuza (2010), as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção dos talentos.

O comprometimento e eficácia do colaborador com suas atividades é um resultado de como as políticas de GP são tratadas e desenvolvidas dentro da organização, pois é por intermédio delas que o colaborador é tratado com mais importância, atenção e não é comparado apenas como um número ou um meio de trazer lucros para a empresa. Quando essas políticas são aplicadas corretamente, observa-se uma maior produtividade e satisfação do empregado com suas atribuições.

2.2 Políticas de Gestão de Pessoas

É notório que as políticas de GP vêm sendo cada vez mais estudadas e aplicadas com mais atenção nas organizações. Para Ribeiro (2005), as pessoas diferem o modo como se comportam, decidem, trabalham, executam e melhoram suas atividades. Essa variação está ligada, em parte, às políticas de gestão de pessoas relacionadas ao gerenciamento de pessoas.

Na literatura, o fato de que as políticas de Gestão de pessoas terem como objetivo a eficácia da organização, é de suma importância que estas sejam acompanhadas e adequadas de acordo com o ambiente e as necessidades da organização. Mathis e Jackson (2003), defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP. Existe um consenso quando enfatiza que as políticas de GP produzem um desempenho organizacional superior quando são aplicadas. Katou (2012), apresenta que as políticas de GP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por intermédio de atitudes e comportamentos dos empregados.

Observa-se que existe um aumento da eficácia na atividade exercida quando o colaborador se sente valorizado na empresa que trabalha (ARMSTRONG, 2009). E que as políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se referem a forma de tratamento dos indivíduos, além de promover um tratamento igualitário entre os indivíduos.

Desta forma, essas políticas estão ligadas com a motivação do empregado, influenciando diretamente o seu bem-estar e produtividade. Fazendo com que seja conquistado todos os seus objetivos e metas dentro da organização em que faz parte (RUBINO, 2010). Sabendo-se que as políticas de GP têm como objetivo implementar uma boa cultura organizacional junto com os colaboradores, elas trazem consigo uma série de etapas que permitem uma integração entre o empregado e a empresa.

As políticas de gestão de pessoas propostas por Fiuza, (2010) são: Envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas. Esses fatores trazem para a organização meios e direcionamento para que ocorra uma gestão de pessoas humanizada, preocupada com o desenvolvimento do colaborador, seu bem estar dentro e fora do seu ambiente de trabalho, e conseqüentemente, sua produtividade.

2.2.1 Política de GP: envolvimento

Na visão de Fiuza (2010), envolvimento é um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, que tem como objetivo conhecer melhor o colaborador, melhorando a qualidade dos seus relacionamentos com colegas e líderes. Obtendo dessa forma uma integração e participação mais efetiva desde a resolução de problemas, sugestões de ideias e melhorias, bem como reclamações.

- a) Reconhecimento: é uma forma de dar mérito pelo comportamento, resultados e o seu desempenho perante a sua função, um elogio, uma premiação de funcionário do mês, ou até mesmo uma confraternização após uma meta batida. Essa atitude de reconhecer o esforço do colaborador, faz com que ele entenda que está na direção certa e que o seu empenho valeu a pena.
- b) Relacionamento: O relacionamento é um dos fatores que pode afetar diretamente no clima organizacional, ou seja, está ligado ao tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção.
- c) Participação: Estimula a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões e resoluções de problemas.
- d) Comunicação: São trocas de informações, sugestões, reclamações. O ato de escutar e compreender a mensagem que o outro deseja passar.

2.2.2 Política de GP: treinamento

São métodos utilizados para a capacitação dos colaboradores, preparando o funcionário para que possa cumprir as tarefas da função em que será designado. Pacheco (2005), entende que treinamento diz respeito a preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas, voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão. O treinamento é um conjunto de métodos e técnicas usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho (DESSLER, 2003).

2.2.3 Política de GP: desenvolvimento e educação

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). O desenvolvimento é um processo contínuo de preparação, aprendizado e aperfeiçoamento, que irão potencializar os resultados no trabalho, aumentando a satisfação e empenho dos colaboradores. Para Pacheco, (2005) o desenvolvimento é uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para que o profissional alcance um bom nível de desenvolvimento é necessário que tenha investimentos em sua educação, pois somente através de novos conhecimentos adquiridos durante a sua jornada profissional, que ele se tornará um profissional qualificado com suas competências e habilidades aperfeiçoadas.

2.2.4 Política de GP: condições de trabalho

Fiuza (2010), emite uma visão de que condições de trabalho envolvem um conjunto de práticas, no qual são fornecidas aos colaboradores bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Ulrich (2001), defende que uma política de condições de trabalho, certos fatores são indispensáveis, como segurança física para os colaboradores, acesso a tecnologia, que facilita a execução do trabalho, oferta de benefícios e facilidades aos empregados para ajudá-los a dar conta das múltiplas demandas atuais.

As condições de trabalho envolvem tópicos que abrangem desde uma duração de jornada de trabalho adequada, na qual se tenha períodos de descanso de acordo com a carga horária, assim como condições físicas adequadas em um ambiente de trabalho, que ofereça segurança na hora de exercer atividade, a saúde e o bem-estar do colaborador.

2.2.5 Política de GP: recompensas

De acordo com French (1974), as recompensas financeiras envolvem salários competitivos, salários diferenciados por escolaridade, desempenho e habilidades, e a existência de um plano de carreira conhecido por todos. Se deve encaixar também as promoções, bônus por desempenho, participação nos lucros e opções de ações. Já as recompensas não financeiras referem-se a incentivos como planos de carreira, prêmios, presentes e viagens. Fiuza (2010). afirma que recompensas são propostas articuladas das organizações, em que visam recompensar o desempenho e as competências do colaborador em termos de remuneração e incentivos.

Desta forma, as políticas de recompensa podem atingir a forma como os colaboradores vão agir dentro das organizações, suas atitudes e comportamentos, competência e a qualidade das suas atribuições que, dependendo da forma que as políticas de GP são tratadas, podem influenciar de forma positiva ou negativa nos resultados e conquistas da organização. Funcionários motivados, comprometidos, conscientes de sua importância na organização, certamente são frutos de uma política de gestão de pessoas bem aplicada dentro da organização que pertence.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma instituição de rede privada de ensino superior, em Campina Grande- PB. As respostas a esta problemática passaram, portanto, pela análise das políticas desenvolvidas e implementadas na organização, que por intermédio dessa análise, foi observada a influência que tais políticas têm dentro da organização, quando bem aplicadas, trazendo benefícios e qualidade de vida para os colaboradores, promovendo crescimento e destaque para a organização diante das corporações.

Para Prodanov (2013) a pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões através da aplicação do método científico.

Quanto à natureza da pesquisa, foi classificada como básica. De acordo com Silva (2004) a pesquisa básica objetiva gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses. Tendo como objetivo reunir informações para que melhore o entendimento da situação, fazendo com que se encontre dados e elementos que solucionem os problemas e seus questionamentos.

Com relação aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. Do ponto de vista de Prodanov (2013), uma pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais familiaridade sobre o assunto que será investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientação e definição dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto abordado. Já a pesquisa descritiva objetiva descrever e registrar os fatos observados sem interferir neles, assume em geral a forma de levantamento, tendo como característica a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário e a observação sistemática (PRODANOV, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica para Amaral (2007) consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. A pesquisa de campo é a etapa que corresponde à investigação dos fatos e fenômenos acerca do problema no qual procuramos respostas. Tem como finalidade observar os fatos da maneira como ocorre realmente utilizando a coleta de dados.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi caracterizada como quantitativa e qualitativa, na qual observa-se que a pesquisa quantitativa envolve estudos estatísticos onde se remete a descrever as características de uma determinada situação, considerando que tudo pode ser quantificável e traduzindo em números opiniões e informações.

O Universo e amostra foi composto por todos os colaboradores lotados no setor de pós-graduação da organização, objeto de estudo. O Instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário contendo 24 afirmativas com base em Fiuza (2010), em que se buscou analisar, na percepção dos colaboradores, as políticas de Recursos Humanos desenvolvidas na organização. O questionário analisou 04 (quatro) dimensões relacionadas com a política de recursos humanos: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas, a partir da escala de likert de cinco pontos. Os dados foram coletados através de questionários online via e-mail e whatsapp durante o mês de outubro de 2022 e analisados a partir de estatística descritiva e apresentados em gráficos para evidenciar o nível de concordância e discordância em relação às afirmativas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

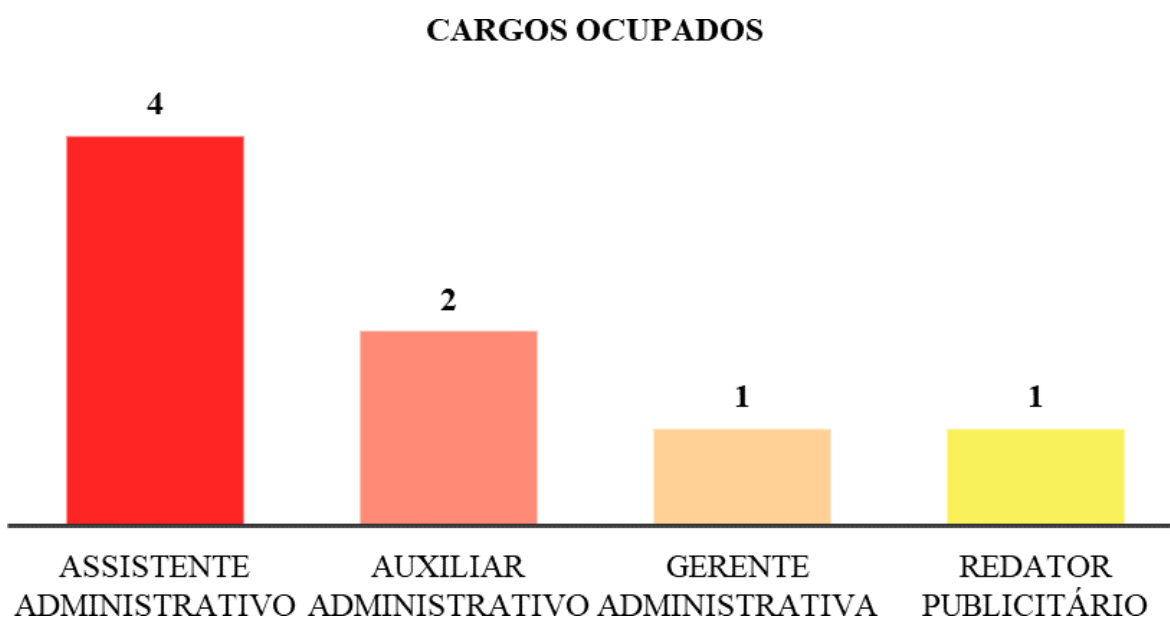
4.1 Perfil dos respondentes

Conforme dados da pesquisa, foi feita uma amostra com o total foram 08 (oito) respondentes, sendo 62,5% do sexo feminino e 37,5% do sexo masculino, com idades entre 27 e 52 anos. Com relação ao nível de escolaridade, 50% já possuem nível superior completo e os outros 50% estão cursando.

4.1.1 Nível de Escolaridade e Cargos Ocupados

A seguir, é possível observar no Gráfico 01 a distribuição dos respondentes em relação aos cargos ocupados na instituição e a quantidade de cada funcionário nesses cargos.

Gráfico 01: Cargos ocupados na Instituição.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A respeito do Gráfico 01 é possível observar que 04 dos respondentes ocupam o cargo de assistente administrativo, 02 ocupam o cargo de auxiliar administrativo, 01 de gerente administrativo e 01 de redator publicitário.

A seguir serão apresentados os resultados e discussões sobre as dimensões relacionadas às políticas de recursos humanos, na percepção dos respondentes, que são eles: Envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas.

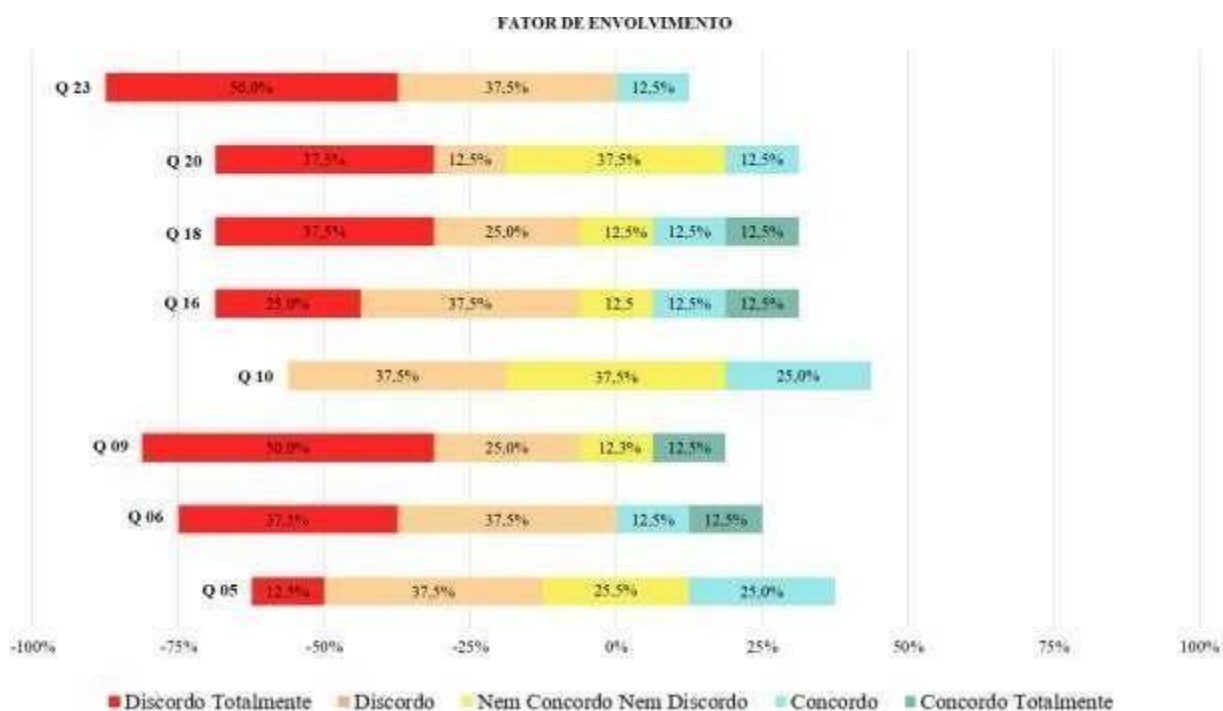
4.2 Fator envolvimento

Essa dimensão tem como objetivo compreender melhor o seu funcionário, visando um bom relacionamento entre as partes, tornando o ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento de cada colaborador. Para Demo (2011) o envolvimento é uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Para avaliar a dimensão Envolvimento foram direcionadas 08 (oito) afirmações, denominadas no Gráfico 2 de Q5: A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas; Q6: A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.); Q9: A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.); Q10: Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas; Q16: A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção; Q18: A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades; Q20: A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.); Q23: A

organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades. Os respondentes expressaram seu nível de concordância a essas afirmações, como pode ser observado no Gráfico 02.

Gráfico 02: Escala Likert do fator de envolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme dados expostos no Gráfico 02, é possível observar que diante das questões, onde apresentam perguntas que abrangem o fator envolvimento, levando em consideração que essa dimensão é responsável pelo bom relacionamento entre as partes utilizando de práticas de reconhecimento, comunicação e relacionamento, em Q05 25% dos respondentes concordam com a afirmação, enquanto 50% (12,5 + 37,5) não concordaram e os outros 25,5% dos respondentes se mantiveram neutros. Já de acordo com Q06 25% (12,5% + 12,5%) concordaram com a afirmação, enquanto o restante dos respondentes, 75% não concordaram. Em Q09 12,5% dos respondentes concordaram por outro lado 75% (50% + 25% dos respondentes) não concordam com essa afirmação, enquanto 12,3% se mantiveram neutros. Já de acordo com Q10, 25% dos respondentes concordam com o quesito, por outro lado 37,5% dos respondentes discordaram, os outros 37,5% se mantiveram neutros. Em Q16 25% (12,5% + 12,5%) concordam, por outro lado 62,5% (25% + 37,5%) dos respondentes discordam, e os outros 12,5% dos respondentes se mantiveram neutros diante dessa afirmação. É possível observar no gráfico que em Q18, 25% (12,5% + 12,5%) estão de acordo com a afirmação, 62,50% (37,5% + 25%) dos respondentes não concordam e os outros 12,5% se mantiveram neutros. Com relação a Q20, 12,5% dos respondentes concordam enquanto 50% (37,5% + 12,5%) dos respondentes não concordam e os outros 37,5% se mantiveram neutros. Por fim, em Q23 podemos identificar que 12,5% dos respondentes concordam, por outro lado 87,5% (50% + 37,5%) dos respondentes não concordaram com essa afirmação.

Podemos observar que na dimensão Envolvimento o nível de não concordância dos respondentes em relação às afirmações foi significativo, indicando que essa política não está sendo

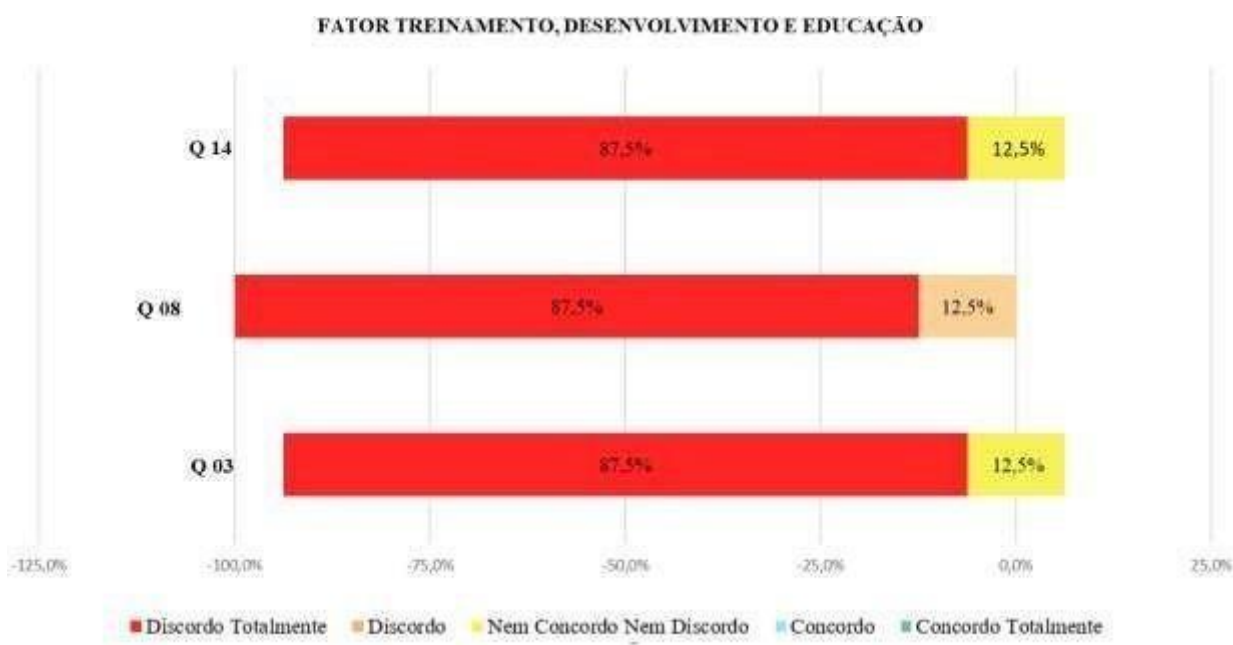
aplicada na organização como deveria, já que os colaboradores em sua maioria não têm uma percepção positiva. Vale salientar que a dimensão Envolvimento tem grande influência para que os colaboradores e líderes tenham uma relação saudável, respeitosa e de parceria entre as partes dentro da organização e que a efetividade dessa política implica nos resultados organizacionais e individuais dos colaboradores.

4.3 Fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Essa dimensão tem como objetivo o desenvolvimento de políticas e programas que visem o desenvolvimento de competências necessárias aos colaboradores para que eles tenham condições de desenvolver suas atividades e alcançar os resultados que deles são esperados (CHIAVENATO, 2015). Está, portanto, voltada para o progresso do colaborador dentro da organização, fazendo com que sua função seja executada com mais segurança, responsabilidade e compromisso; é uma política que trata de preparar o colaborador e adequá-lo às necessidades que o ambiente globalizado em que as organizações estão inseridas impõem em termos de competências e habilidades.

Para avaliar a dimensão treinamento, desenvolvimento e educação foram direcionadas 03 (três) afirmações denominadas no Gráfico 03 de Q3: A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional, Q8: A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas. Q14: A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.), em que os respondentes expressaram seu nível de concordância e discordância com relação a tais afirmações.

Gráfico 03: Escala Likert do fator treinamento, desenvolvimento e educação.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme dados expostos no Gráfico 03, é possível observar que em Q3, 87,5% dos respondentes discordam totalmente com a afirmação: a organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional, os outros 12,5% dos respondentes se mantiveram neutros. Em Q8, 100% (87,5% + 12,5%) dos respondentes não concordam com o quesito: a organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas e, em Q14, 87,5% dos respondentes não concordaram com a afirmação: a organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.), e os outros 12,5% se mantiveram neutros.

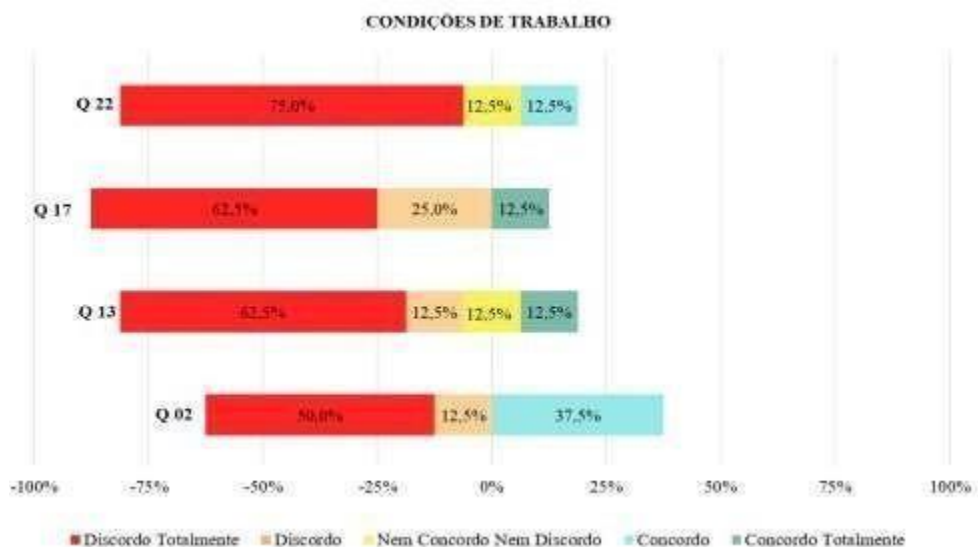
Nessa dimensão, mais uma vez o nível de discordância em relação às afirmativas foi significativo, o que chama atenção para uma análise mais crítica. Organizações que não investem no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores tem muitas chances de não obterem os resultados conforme o planejado e esperado, tendo em vista que tais resultados dependem das pessoas e se estas não estiverem com condições e termos de habilidades e competências de desenvolver suas atividades, a organização a médio e longo prazo pode ter problemas. Essa política por envolver um subprocesso de gestão de pessoas importante precisa ser repensada, ou melhor, colocada em prática e direcionada ao propósito de compatibilizar as competências organizacionais com as competências dos colaboradores.

4.4 Condições de Trabalho

De acordo com Singar e Ramsden (1972) as políticas de condições de trabalho devem se adequar a práticas referentes a condições físicas de trabalho, bem-estar e saúde, segurança e benefícios. Em resumo, essa dimensão é um conjunto de práticas que visam fornecer aos colaboradores boas condições de trabalho.

Para avaliar a dimensão condições de trabalho foram direcionadas 04 (quatro) afirmações, denominadas no Gráfico 04 de Q2: A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como 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.); Q13: A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: 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.); Q17: A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função; Q22: A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).

Gráfico 04: Escala Likert das condições de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme dados expostos no gráfico 04, é possível observar que em Q2, 37,5% dos respondentes concordam com a afirmativa onde diz: a organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como 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.), já 62,5% (50% + 12,5%) dos respondentes não estão de acordo com essa afirmativa. Em Q13 podemos observar que 12,5% dos entrevistados concordam que: a organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: 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.) por outro lado 75% (62,5% + 12,5%) não concordam com essa afirmativa, e por fim 12,5% se mantiveram neutros. Em Q17, 12,5% dos entrevistados concordaram com a afirmativa: a organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função, por outro lado 87,5% (62,5% + 25%) não concordam com essa afirmativa. Em Q22 apenas 12,5% dos respondentes concordam com o quesito: a organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.), por outro lado 75% dos respondentes não concordam com essa afirmativa e os outros 12,5% se mantiveram neutros.

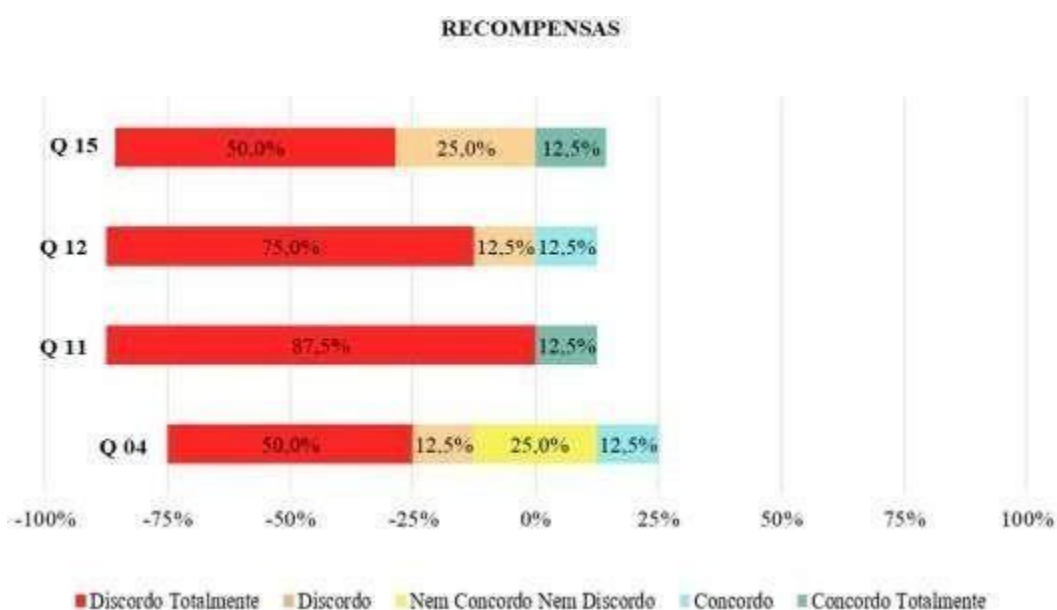
Diante do exposto, a partir dos resultados do Gráfico 04, é possível observar que, na percepção dos colaboradores, a política relacionada com as condições de trabalho deixa muito a desejar, o que é bastante preocupante, já que colaboradores que não estão bem não conseguem entregar resultados para a organização. As condições de trabalho estão relacionadas com a segurança, saúde e bem-estar físico e mental dos colaboradores, sendo de fundamental importância que a organização tenha uma atenção mais cautelosa com relação às suas políticas de prevenção e proteção dos colaboradores, através do cumprimento de normas, como as regulamentadoras de saúde, higiene e segurança do trabalho, e desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho. Além do mais, é preciso se preocupar com a saúde psicológica do colaborador, o que envolve muitas vezes o clima organizacional e o estilo de gestão e liderança presente no ambiente organizacional. Todos esses pontos mencionados devem fazer parte da política de condições de trabalho da empresa, o que não é uma realidade da empresa analisada, requerendo assim atenção por parte do setor de Gestão de pessoas da organização.

4.5 Recompensas

Nessa dimensão, é abordado a forma como o colaborador é incentivado e recompensado pelo serviço prestado junto à empresa em que trabalha; as recompensas podem ser desde um aumento de salário, uma bonificação ou até mesmo uma premiação ou viagem. FIUZA (2010), afirma que a recompensa é uma forma de compensação pelo desempenho do colaborador em termos de remuneração e incentivo.

Para avaliar a dimensão Recompensas foram direcionadas 04 (quatro) afirmações, denominadas no Gráfico 05 de Q4: 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; Q11: Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.); Q12: A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; Q15: A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade, em que os respondentes expressaram seu nível de concordância ou discordância com relação a tais afirmações.

Gráfico 05: Escala Likert de recompensas.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme dados expostos no Gráfico 05, é possível observar que em Q4 apenas 12,5% dos respondentes concordam com a afirmação: a organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado, enquanto 62,5% (50% + 12,5%) dos respondentes não concordaram com tal afirmação, os outros 25% se mantiveram neutros. De acordo com Q11 apenas 12,5% dos respondentes concordam com a afirmação: na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.), enquanto 87,5% não concordaram. Em Q12, 12,5% dos respondentes concordaram com a afirmação: a organização onde trabalho possui

um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos enquanto 87,5% (75% + 12,5%) não concordaram com essa afirmação. Já em Q15, 12,5% dos respondentes concordaram que a organização onde trabalham oferece remuneração compatível com as competências e formação/escolaridade dos colaboradores enquanto 75% (50% + 25%) dos respondentes não concordam com tal afirmação.

O sistema de recompensas de uma organização tem a função de manter os colaboradores na empresa por meio de remuneração justa e compatível com o mercado e benefícios que os façam querer permanecer na empresa. Essa justiça, em termos de remuneração, deve ser considerada tanto do ponto de vista interno como externo, pois o colaborador não deve sentir discrepância em relação a outros colaboradores e ao mercado de trabalho, do contrário, buscará novas oportunidades fora da organização.

Nesse sentido, é importante observar que o colaborador não deve ser remunerado apenas através de remuneração pecuniária, mas também ter acesso a benefícios que muitas vezes ultrapassam o “valor” do dinheiro pela necessidade de apoio por parte da organização. Ser reconhecido pelos resultados e trabalho que realiza também é outra forma de recompensar os colaboradores e incentivá-los a continuarem trabalhando no “time” da organização.

Diante do exposto, foi então possível identificar que em sua grande maioria os entrevistados não concordaram a existência/efetividade de uma política de recompensas na organização, pelo fato de os colaboradores reconhecerem que não são remunerados de forma justa, trazendo consigo insatisfação que em breve poderá estar atrelada a falta de compromisso e contentamento na realização de suas atividades.

Face ao exposto, de acordo com os achados da pesquisa, as dimensões relacionadas com a política de gestão de pessoas, tais como: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas precisam ser melhor trabalhadas na instituição pesquisada, indicando, portanto, a necessidade de uma maior atenção por parte dos gestores tendo em vista que colaboradores insatisfeitos, cientes que não estão sendo valorizados e expostos a condições de trabalho não tão boas, como consequência, irão trazer resultados negativos e falta de comprometimento diante da função em que estão inseridos, quanto maior o nível de insatisfação e desmotivação do colaborador, menor será a sua produtividade e eficácia em realizar suas atividades, fazendo com que o seu nível de qualidade caia consideravelmente.

5 CONCLUSÃO

Conforme estudo, é de suma importância entender como as políticas de gestão de pessoas impactam o bem-estar dos colaboradores. Para responder tal problemática, o objetivo do presente estudo foi avaliar a percepção dos colaboradores acerca das políticas de gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior, em Campina Grande- PB. É notório o quanto as empresas estão se preocupando mais com a aplicação de políticas de GP em suas organizações, pois ao identificar que essa tendência em cuidar de seus colaboradores traz benefícios concretos, as organizações investem em processos de gerenciamento e desenvolvimento de pessoas, para que como consequência essas empresas se mantenham firmes e bem-sucedidas no ramo em que atuam, sabemos que o sucesso das organizações depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar talento, capital humano e a atenção no desenvolvimento e progresso do colaborador,

pois são eles os responsáveis em trazer o sucesso e desenvolvimento da organização. Na percepção dos colaboradores a empresa investigada não desenvolve como deveria a sua política de GP, o que fica claro através do elevado nível de discordância em todas as dimensões analisadas.

Esses resultados trazem como consequências um corpo de colaboradores que não tem uma boa comunicação e relacionamento com seus superiores, no contexto produtividade e eficácia, podemos afirmar que os colaboradores dificilmente vão dar o seu melhor pelo fato de se sentirem desmotivados, insatisfeitos e desvalorizados, além de não possuírem boas condições de trabalho dentro e fora da organização e por fim podemos afirmar que a Instituição pesquisada tende a ter um insucesso no mercado em que atua pois possui um quadro de funcionários que aos poucos vão deixando de dar o seu melhor tendo em vista que recebem o mínimo de atenção do gerenciamento humano da organização em que trabalham.

Através do questionário aplicado com as afirmativas envolvendo as dimensões propostas por Fiuza (2010), se obteve os seguintes resultados: no fator envolvimento, o nível de não concordância prevalece diante das afirmativas apontando notoriamente que essa dimensão não está sendo aplicada dentro da organização de acordo com a percepção dos colaboradores; no fator treinamento, desenvolvimento e educação pode-se observar mais uma vez a forma como o nível de discordância prevalece, partindo para a dimensão condições de trabalho, as respostas que acusam a concordância aparecem porém, não conseguem se sobressair ou ultrapassar as de discordância, chamando mais uma vez a atenção da carência dessa política dentro da organização, por fim a dimensão recompensas em que mais uma vez o nível de discordância se destacou diante das afirmativas apresentadas, constatando assim a ausência da aplicação dessa política dentro da organização.

Entre as limitações deste trabalho, consta o fato de contar com poucos respondentes, mas que em termos de setor eles representam a realidade da empresa em que trabalham, diante dos resultados se faz necessário que seja aplicado futuramente entrevistas com esses colaboradores e também um estudo de abordagem mista, realizando uma análise comparativa com outras IES. Diante da percepção dos colaboradores acerca das políticas de GP, comprovou-se que a organização não aplica essas políticas como deveria, sabendo que as políticas estão ligadas ao bem-estar e melhor produtividade dos colaboradores como também a motivação em exercer sua função. É necessário que se tenha mais atenção a essas políticas dentro da organização, colaboradores desmotivados, desvalorizados e cientes que não são reconhecidos não trazem bons resultados em suas atribuições e conseqüentemente não atingem os resultados esperados pela organização.

REFERÊNCIAS

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: Acesso em: 01 set. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DA SILVA TAMASHIRO, Helenita R. et al. UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE RECOMPENSAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL,

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 4, 2019.

DOS SANTOS OLIVEIRA, Karla Mary et al. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA CONSTRUTORA DO MÉDIO PIRACICABA. 2019.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: **Atlas**, 2009.

FIUZA, Gisela Demo. Development and validation of the " Perception of Personnel Management Policies Scale"(PPMPS). RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 77-101, 2010.

FRNCHE, W. The personnel management process. 3. ed. **Boston: Houghton Mifflin Company**, 1974.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. Human resource management. 10. ed. **Ohio: South-Western, Thomson**, 2003.

PACHECO, Luiza. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 14 fev. 2015.

RIBEIRO, Karla Cristina Rocha et al. A Informação como causa de ansiedade nas Organizações: Uma análise preliminar de diretrizes do processo de gestão de pessoas como suporte na ansiedade informacional dos trabalhadores. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, v. 30, n. 4, 2019.

SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. **Cadernos de Sociologia**, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.




SILVA, J.L. G.et al.Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. **LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p.96-108, ago./dez. 2020.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 5. ed. São Paulo: **Futura**, 2001.

ANEXO A- QUESTIONÁRIO DESTINADO A AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS IMPLEMENTADAS NA ORGANIZAÇÃO.

PERFIL DOS RESPONDENTES

- 4.5.1 Idade: _
- 4.5.2 Gênero: () Masculino () Feminino
- 4.5.3 Estado Civil: () Solteiro () Casado () Separado/Divorciado () Viúvo
- 4.5.4 Formação _____
- 4.5.5 Cargo que ocupa: _____
- 4.5.6 Quanto tempo ocupa o cargo? _____

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

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

Inventário de Socialização com base em Fiuza (2010)						
Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de graduações e/ou pós-graduações.					
2	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como 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.).					
3	A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.					
4	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.					
5	A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.					
6	A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.).					
7	A organização onde trabalho me oferece facilidades no local de trabalho (como bom estacionamento, quadras de esportes, restaurantes/lanchonetes, postos bancários, atendimento médico e psicológico etc.).					
8	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.					
9	A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).					
10	Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.					
11	Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).					
12	A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.					

13	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: 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.).					
14	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).					
15	A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.					
16	A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.					
17	A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.					
18	A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.					
19	A organização onde trabalho me oferece benefícios (como bom e bem-aceito plano de saúde, convênio com academias e outros estabelecimentos etc.).					
20	A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).					
21	A organização onde trabalho investe em treinamentos internos/no local de trabalho para o meu aprimoramento profissional.					
22	A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).					
23	A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.					
24	A organização onde trabalho possui um plano flexível de benefícios, o que me permite escolher os mais adequados às minhas necessidades (como creche no local de trabalho, horário flexível de trabalho, possibilidade de trabalhar em casa etc.).					