

A percepção de colaboradores com relação as Práticas da Políticas de Recursos Humanos - Um olhar ao setor agrícola.

DENARDI, Rochele Alves (UNICRUZ).

FERREIRA, Ana Paula Alf Lima (UNICRUZ).

MOURA, Gilnei Luiz (UFSM).

Resumo

O presente estudo teve como foco norteador analisar, a percepção de colaboradores, qual a percepção que os mesmos possuem com relação as práticas de políticas de Recursos Humanos, da organizações que os mesmos integram. A realização do presente estudo deu-se através de em uma pesquisa quantitativa descritiva baseada em uma escala Likert; Pode-se observar quanto a percepção dos colaboradores com às políticas da empresa que 77,6% estão satisfeitos com as políticas aplicadas e que esta possui foco estratégico; Logo conclui-se que os colaboradores possuem uma percepção positiva com relação às políticas de recursos humanos, e a percebem como um diferencial estratégico.

Palavras-Chave: Políticas de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Colaboradores.

Abstract

The present study took as a focus norteador to analyse, the collaborators' perception, which the perception that there them even have with relation the practices of policies of Human resources, of the organizations that same they integrate. The realization of the present study happened through in a descriptive quantitative inquiry based on a scale Likert ; It is possible to notice as for perception of the collaborators that with to the policies of the enterprise que 77,6 % is satisfied with the hard-working policies and that this one has strategic focus; Soon it is ended that the collaborators have a positive perception regarding the human resources policies, and they realize it like a differential strategically.

Key words: Human Resources Policies, People Management, Employees

1 INTRODUÇÃO

No fim da década de 1970, nota-se que a administração de recursos humanos abandona a visão das pessoas apenas como um custo e passa a enxergá-las como investimento (ALBUQUERQUE, 2002). Após a década de 1970, início da abordagem funcionalista que sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em administração de recursos humanos, tal abordagem constituiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas que se baseiam em “tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” (FERRIS *et al*, apud VERGARA, 2001:34) e “nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações de trabalho” (SCHULER, apud VERGARA, 2001:34).

É possível perceber, que até meados do século XIX as funções básicas atribuídas à administração de pessoal era o recrutamento e a seleção de pessoas, havendo vaga, o candidato era “aprovado” e imediatamente assinava o “contrato de trabalho”, chamado Livro de Escrita Pessoal, tanto que no processo de admissão e demissão, existiam chefias responsáveis para a demanda, geralmente ocupados por advogados ou bacharéis em Direito para um controle legal-trabalhista. Na época não havia a preocupação de programar alguns benefícios, como planos de saúde, benefícios, segurança do trabalho e outras atividades, elas existiam porque existiam. No final da década de 70, surgiu um movimento renovador nos Estados Unidos, que impulsionou o começo das manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo, dando uma nova versão aos movimentos sindicais no país (ARAÚJO e GARCIA, 2010 p. 2).

Entretanto, no início da década de 80, a administração de recursos humanos, influenciada pelas forças do ambiente, pelas imposições do mercado e pela competitividade global, deu início à abordagem estratégica (VERGARA, 2001) que impulsionaram as expectativas relacionadas a esse tipo de abordagem e que trouxe para a empresa empregados mais satisfeitos, mais produtivos e mais estáveis, visto que a abordagem estratégica tem como finalidade favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais e visa à mudança de um modelo estratégico, baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas.

Ao observarmos ao longo do desenvolvimento da história da Administração nota-se conforme aponta Likert (1967) que toda organização está em contínuo estado de mudança, tanto que essas mudanças podem ser grandes ou pequenas, mas estão continuamente acontecendo – estão sendo tomadas decisões sempre, com algum objetivo, porém é preciso ressaltar que quando menciona-se mudanças e transformações que permeiam as organizações não se pode relegar os aspectos relativos ao desenvolvimento dos trabalhos e tarefas das pessoas, pois de alguma forma, com maior ou menor intensidade, tem-se pessoas participando dos processos produtivos.

Para Zavaglia (2006, p. 9) a importância do tema mudança, especialmente no âmbito organizacional, vem adquirindo contornos mais específicos e contribuindo para que novos paradigmas surjam com o intuito de explicar, de alguma forma, os processos de transformação pelas quais a organização vem passando. Percebe-se, nos discursos empresariais, que há uma grande preocupação em prepara as empresas para enfrentar mudança, o que tem levado os

empresários a implementar práticas e modelos de gestão que incorporem abordagens mais flexíveis e ajustáveis ao contexto de mundo que vivemos.

Logo tomando como base as teorias mencionadas denota-se, de que as empresas vêm sofrendo uma constante atualização, para que essas consigam manterem-se competitivas, bem como é visível que as empresas têm diversos setores administrativos que a compõem, mas a área de recursos humanos deve ter um enfoque diferenciado, pois é o setor responsável, entre outras funções, pela captação do capital humano mais adequado com a empresas, entre outra palavras, é o setor que seleciona, treina, desenvolve, coordena, controla, estimula e norteia os colaboradores na direção dos objetivos e metas almejados pela organização. Tanto que a importância da área de recursos humanos pode ser retratada deste o seu surgimento, ou seja, como uma necessidade de bem-estar social nas organizações, pois buscava-se compatibilizar as necessidades de curto prazo dos seus colaboradores com os objetivos de longo prazo das organizações (ROESCH, 2005).

Ainda, de acordo com Ulrich (1998, p. 157) a relação da importância da área de recursos humanos assim como das políticas de recursos humanos nas organizações, podem ser facilmente identificadas, quando se retratam com relação ao respeito da necessidade de fomentar uma atmosfera que gere comprometimento nos funcionários, pois a partir do momento em que as organizações deixam de oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira, ou até mesmo segurança no emprego, os funcionários questionam sobre sua contribuição e dedicação à empresa e tal afirmação pode estar relacionado a índices de turnover, absenteísmo, além de outros, impactando de forma negativa nos objetivos da empresa.

1.1 Objetivos do estudo

Assim, com base no aporte teórico mencionado estruturou como objetivo de estudo Verificar a percepção dos colaboradores da empresa Delta, em relação às políticas de gestão de pessoas adotadas pela mesma. E visando atingir tal objetivo central buscou-se também:

- Mapear o perfil dos colaboradores da empresa Delta;
- Verificar as políticas de recursos humanos que a empresa utiliza,
- Apontar se a perfil de ações estratégico nas Políticas de Recursos Humanos desempenhado pela empresa Delta;
- Analisar a percepção dos colaboradores com relação às políticas da empresa Delta;

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Conceito da Gestão de Pessoas

Entende-se por gestão, “um conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE, 2004). Segundo Marras

(2005), a postura de um gestor de Recursos Humanos está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no sentido mais amplo. A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delinea um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes, identificando-o, numa escala de zero a infinito, num determinado e único ponto da escala.

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza (ARAUJO E GARCIA, 2010, p.5).

O titular de administração de Recursos Humanos, quase sempre um gerente, teve atribuições que tornavam responsável pelo controle das atividades que eram direcionadas a recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, avaliação de desempenho, benefícios sociais, saúde e segurança e relações trabalhistas e sindicais. Além disso, tornou-se uma pessoa capaz de promover a comunicação eficaz dentro da empresa.

Para Lacombe (2005, p.14) a importância dos recursos humanos se resume em selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados.

O administrador de pessoas deve estar atento aos muitos processos de comunicação na empresa, pois sabe que hoje, os canais quase que se multiplicou, se a ação for rápida, a instabilidade dos processos de comunicação estará reduzida. Diante de um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, as organizações procuram modelares suas estratégias que não enfocam mais somente os cargos, mas também estabelecer compromissos com seus colaboradores, clientes, fornecedores entre outros.

De acordo com França (2010, p. 3) a gestão de pessoas analisada pelos enfoques comportamental e administrativo relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais: Novas tecnologias; Redução ou novas posições na empresa; Contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração e benefícios; Banco de talentos; Segurança, saúde e qualidade de vida; Comunicação com empregados; Engenharia de produção e ergonomia; Sistemas de Gestão de qualidade; Inovação tecnológica; Desenvolvimento sustentável ou marketing social; Competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais;

Os objetivos deste conjunto de conceitos são: Informar aos gestores – aprendizes e profissionais – de forma descritiva e integrar sobre conceitos comportamentais integrados a prática administrativa de recursos humanos; Contribuir com a evolução da gestão de pessoas e organizações; Apoiar conceitualmente uma gestão integrada de pessoas e organizações; Exemplificar os conceitos e ideias com exercícios práticos; Fornecer fontes bibliográficas e

sites especializados; Estimular uma visão crítica e de contínuo aprimoramento na gestão de pessoas; Alinhar o conceito de competência em gestão de pessoas a questão práticas;

2.2 Políticas de recursos humanos

Segundo Zavaglia (2006, p. 36) a formulação de políticas faz-se necessária porque elas norteiam as ações da empresa e oferecem as condições para que direção e os caminhos definidos pelos planos estratégicos possam ser mais facilmente cumpridos. Definir políticas é uma atividade primordial que está associada ao desenvolvimento, crescimento e a continuidade da empresa.

Assim, ao se traçar políticas para as mais diversas áreas organizacionais, a empresa está estabelecendo as bases para que os processos de tomada de decisão sejam facilitados. De acordo com Zavaglia (2006, p. 36) considerando que a área de gestão de pessoas vem assumindo um papel cada vez mais relevante, não restam dúvidas de que se torna mais necessário ainda implementar políticas que sejam compatíveis com as definições pela alta administração da organização. Apesar de essa lógica parecer óbvia, há empresas que não a seguem, o que provoca transtornos e inconsistências entre as ações promovidas na área e a sua aderência às estratégias globais.

As políticas de Recursos humanos vêm para ajudar a melhor gestão de pessoas, visando à satisfação das empresas e preocupando-se com o bem estar de seus colaboradores, para isso, as políticas mais utilizadas pelas empresas são: Recrutamento e Seleção de Pessoas, Políticas Salariais, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento, avaliação e análise de cargos e ainda preocupa-se com a saúde e segurança de seu colaborador.

A administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente a contratação, ao treinamento, a avaliação, a remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Dessler (2003, p. 2) detalha as práticas e políticas como: Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; Selecionar candidatos; Orientar e treinar novos funcionários; Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários); Oferecer benefícios e incentivos; Avaliar o desempenho; Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinado); Treinar e desenvolver; Construir o comprometimento do funcionário;

Segundo Zavaglia (2006, p. 37) existem algumas orientações que os administradores devem seguir para a formulação das políticas: Políticas devem ser transparentes: permitem que as relações entre a empresa e as pessoas sejam norteadas por critérios éticos, honestos e que reflitam, de forma clara e objetiva os interesses comuns; Políticas devem privilegiar a reciprocidade: conciliar interesses e expectativas das pessoas em relação à empresa e vice e versa; Políticas devem ser flexíveis: devem ser permanentemente alinhadas às pressões impostas pelas transformações do ambiente externo ou interno; Políticas devem estimular o cumprimento de resultados: estimular que sejam recompensadas pessoas que agregam valor

aos resultados da organização e que contribuem efetivamente para elevar seus níveis de reconhecimento perante seus clientes é uma excelente maneira de desenvolver práticas mais condizentes com as competências individuais e com os interesses organizacionais. Políticas que privilegiam o aprendizado e a troca de experiência entre as pessoas e entre estas e a organização: das às pessoas oportunidades e incentivá-las a desempenharem novas atribuições com maiores responsabilidades, requisitando que coloquem em prática suas experiências e seus saberes, é uma forma de estimular as trocas contínuas entre competências individuais e organizacionais; Políticas devem ser simples: formular políticas gerais que sejam de fácil compreensão e que possam ser traduzidas com a implementação de instrumentos gerenciais simples cujos critérios sejam assimiláveis facilmente é uma maneira de a empresa favorecer o processo de tomada de decisão e, ao mesmo tempo, possibilitar uma melhor análise e comprometimento por parte das pessoas em torno de valores e de práticas inovadoras;

Para ser reconhecidas como boas, as políticas de RH devem permitir a qualquer gestor ou colaborador, a compreensão do conceito de recursos humanos adotada pela administração. Dessa forma, os indivíduos poderão posicionar-se adequadamente em relação às situações que irão enfrentar e demandar menos apoio da área funcional.

Políticas empresariais em RH devem buscar o interesse comum para que o sentimento de participação e compartilhamento seja gerado, como, por exemplo, nas políticas de carreira, remuneração, benefícios, saúde e outras. O fato de os funcionários serem hoje fundamentais na busca de vantagem competitiva levou a criação da administração estratégica de recursos humanos. De acordo Dessler (2003, p. 15) RH estratégico significa admitir a função de RH como uma parceria estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de RH realizadas internamente, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoal.

A escolha de pessoas para trabalhar em uma empresa representa um papel estratégico. Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993, p. 12-24) uma empresa precisa atrair clientes e mantê-los por meio de seus produtos, que podem ser bens, serviços ou, até mesmo, ideias. Para tanto, é necessário que os cliente vejam vantagem em adquirir os produtos dessa empresa, caso contrário, procurarão adquiri-los dos concorrentes e a empresa perderá sua vantagem competitiva. Para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça as suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, conseqüentemente, em algum tipo de produção.

2.3 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção de pessoas são responsáveis, pela captação e triagem de profissionais no mercado, pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa. Os administradores de recursos humanos são responsáveis pelas atividades de captação de pessoas interna e externamente a empresa objetivando, o apontamento das necessidades que a empresa tem, como a elevada rotatividade, o aumento ou diminuição do quadro de funcionários.

De acordo com Lacombe (2005, p. 147) remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais, bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações entre outros. Pode-se dizer que Benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa como um complemento em seu salário, e tem como objetivos que os colaboradores sintam-se satisfeitos e motivados para atender as necessidades dela em obter resultados. Esses benefícios visam o

atendimento das necessidades básicas de seus funcionários, como higiene, segurança, transporte e alimentação.

Entende-se por treinamento, o aprimoramento do empregado para que possa aumentar a produtividade dos recursos, colocados a disposição dele para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas se a assistência de quem a ensinou. Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

Com relação ao Recrutamento Externo de acordo com Vilas Boas e Andrade (2009, p. 39) ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização, ou seja, candidatos externos. O recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender as suas necessidades e interesses.

Já o Recrutamento Interno conforme Araujo e Garcia (2010, p. 12) ocorre quando a empresa utiliza seus próprios recursos humanos, divulgando suas vagas em aberto, são informadas pelo meio de comunicação, como cartazes, mural da empresa e memorando, salientando as características exigidas pelo cargo, mostrando interesse e comparecendo no setor de recrutamento da empresa ou enviem seus dados para análise. As empresas mais modernas utilizam um sistema informatizado, como a intranet, lá no sistema possui as informações das vagas disponíveis e já podendo se inscrever para as mesmas, preenchendo diretamente um formulário na própria tela do computador.

No Recrutamento Misto, a empresa usufruirá de algumas vantagens em realizar recrutamento internamente e de forma externa ao mesmo tempo. Podemos dizer que recrutamento e seleção internos ou externos não são excludentes, pelo contrário, se completam.

2.4 Descrição de Cargos e salário

Conforme Lacombe (2005, p. 153) a descrição de cargos é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se, em alguns casos, a periodicidade das atividades.

A empresa que tem uma área de cargos e salários organizada e atuante vem a facilitar o processo de recrutamento e seleção feita pelos administradores da área de Recursos Humanos. Segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (1996), a questão é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionar de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Para Lacombe (2005, p. 158) o plano de cargos e salários engloba: A relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado; Os fatores na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator; A pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa; A avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível; O agrupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial; O resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e sua respectiva faixa de variação;

De acordo com Lacombe (2005, p. 147) remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações,

adicionais, bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações entre outros.

Segundo França (2010, p. 68) existem seis objetivos básicos do sistema remuneratório, são: Cumprir as obrigações legais; Manter um senso de equidade e justiça entre os empregados; Atrair novos empregados altamente qualificados; Reter os empregados atuais; Motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento; Controlar os custos, haja vista que os gastos com a folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais; Pode-se observar que o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho.

Segundo Marras (2005), existem também os benefícios, que acabam se somando aquele e compõem a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, como, por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus e comissões.

De acordo com Araujo e Garcia (2010, p. 142) os benefícios sociais correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas. Ao contrário da remuneração direta, a qual varia de acordo com a posição, a remuneração indireta será a princípio comum a todas as pessoas da organização, seguindo as regras estabelecidas para cada benefício.

Avaliar desempenho é uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos, com uma metodologia bastante simples. É vital avaliar desempenhos para que não aconteça que pessoas medíocres, no sentido pejorativo, alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas que se avaliadas corretamente, poderiam atender melhor a organização e dar a sua contribuição para os resultados globais. Araujo e Garcia (2010, p. 122) salientam os motivos para a avaliação de desempenho, suas vantagens e limitações, como serão citadas a seguir: Motivos para utilização da Avaliação de Desenvolvimento:

- Alicerçar a ação do gestor: a empresa se torna mais transparente na medida em que atua concedendo aumentos salariais, remanejamento de seu pessoal, ou até mesmo demitindo, com base em dados concretos fornecidos pela Avaliação de Desenvolvimento.
- Nortear e mensurar o processo de Treinamento e Desenvolvimento: por meio da ponderação do nível CHA (conhecimento, habilidade e atitudes), no qual determina a direção que o processo de Treinamento e Desenvolvimento deve tomar e a sua medida em cada caso.
- Facilitar o feedback das pessoas: na medida em que mensura os desempenhos das pessoas e as informa do resultado.
- Facilitar o progresso das organizações: ao acompanhar o desempenho de seu pessoal, a empresa passa também a conhecer melhor a sua dinâmica, permitindo a identificação de seus pontos críticos, negativos e positivos.

Vantagens: Possibilita a descoberta de talentos; Facilita o feedback as pessoas da organização; Auxilia o direcionamento dos esforços da organização; Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida do colaborador; Situa as pessoas na estrutura organizacional; Incentiva a utilização do coaching;

Desvantagens: Serve de justificativa para discussões salariais; Trata-se de um processo vulnerável; Há uma tendência a exclusão dos não envolvidos diretamente; Dificuldade de manter as avaliações periódicas; Avaliação de Desenvolvimento inibe o desenvolvimento criativo do potencial humano; Dificulta a avaliação do grupo;

2.5 Treinamento

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à

execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS, 2005). Entende-se por treinamento, o aprimoramento do empregado para que possa aumentar à produtividade dos recursos, colocados a disposição dele para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas se a assistência de quem a ensinou. Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

Outra política que se destaca é a Segurança no Trabalho, pois um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes é importante por várias razões. Uma delas é os números impressionante de acidentes relacionados com o trabalho. Deste modo, temos que reconhecer as condições inseguras de trabalho, como delatados por Dessler (2003, p. 283): Equipamentos sem proteção adequada; Equipamento defeituoso; Estoque inseguro: acúmulo ou sobrecarga; Iluminação inadequada; Ventilação inadequada;

3 METODOLOGIA

A fim de responder os questionamentos de pesquisa elaborados para orientar a presente pesquisa pode-se definir a mesma como um estudo descritivo, realizado através de um estudo de caso, o qual segundo Yin (2005) deve ser utilizado quando a forma da questão de pesquisa é do tipo como ou por que, além disso, a pesquisa não exige controle sobre eventos e focaliza acontecimentos contemporâneos.

A referida pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa quantitativa. Pois observa-se que inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado nesta etapa buscou-se a atualização sobre a temática em estudo, com vistas a ampliar a fundamentação teórica da pesquisa.

Com relação ao instrumento para coleta e análise dos dados da presente pesquisa, foi escolhido o instrumento construído e validado por Fiuza (2007) denominado pela autora de escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) que tem como finalidade aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas, considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações atualmente. O método envolve uma escala operacional constituído por um instrumento multifatorial com 20 itens, distribuídos em quatro fatores, sendo esses:

- Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para integrar os colaboradores.
- Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback positivo.
- Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
- Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).

Salienta-se que de um grupo de 156 colaboradores, apenas 58 colaboraram com a referida pesquisa, sendo que todos foram convidados a participar da mesma

Quanto à análise do referido instrumento o mesmo passa inicialmente por uma aferição da confiabilidade dos fatores por meio do índice alfa de Cronbach (α) após é analisado junto ao software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 20.0. Ainda com relação ao tratamento e à limpeza dos dados coletados, seguindo os passos de Fiuza (2007) serão realizadas análises exploratórias dos dados e de distribuição de frequência.

Item	Características
Tipo de pesquisa	Quantitativa e exploratória
Método de pesquisa	Questionários
Construção do questionário	Revisão de literatura
Coleta de dados	Questionário estruturado
Unidade de análise	Colaboradores da empresa Delta
Instrumento/análise de resultados	Questionário adaptado para gestores da empresa e para colaboradores da mesma
Entrevistados	Gestores e colaboradores da empresa

Quadro 06: Síntese da pesquisa

Fonte: adaptado de STROEHER (2005).

3 CONCLUSÃO

Com relação ao nível de confiança da referida amostra, pode-se observar claramente após a aplicação do Alfa de Cronbach que o nível de confiança das variáveis e suas respectiva respostas ficou entre índice o qual atribui nível de confiança moderado ($0,6 \leq \alpha \leq 0,75$) ou alto ($0,75 \leq \alpha \leq 0,9$).

Variável	α
Sexo	,698
Idade	,712
Escolaridade	,697

Estado Civil	,698
Tempo de trabalho junto a organização?	,726
Estou satisfeito com as Políticas de Recursos Humanos aplicadas pela empresa onde trabalho;	,679
A empresa adota as políticas de recursos humanos com os funcionários;	,682
Você vê possibilidades de crescimento dentro da empresa;	,683
A empresa não aplica todas as Políticas de Recursos humanos	,714
A empresa onde trabalho realiza adequadamente o recrutamento e seleção de seus funcionários, tanto internamente como externamente.	,690
Ocorre favorecimento ou privilégios na hora do recrutamento e seleção de pessoas.	,699
A empresa possui um Administrador em Recursos Humanos responsáveis pelos recrutamento e seleções de pessoas;	,681
Estou de acordo com a remuneração que recebo	,822
A empresa possui um plano de salário no qual a remuneração é de acordo com a atividade exercida;	,690
Na empresa onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).	,687
A empresa onde trabalho me oferece facilidades no local de trabalho (como bom estacionamento, quadras de esportes, restaurantes/lanchonetes, postos bancários, atendimento médico e psicológico etc.).	,688
A empresa onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.1	,695
A empresa onde trabalho me oferece benefícios (como bom e bem-aceito plano de saúde, convênio com academias e outros estabelecimentos etc.).	,696
A empresa onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).	,682
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.).	,681
A empresa aonde trabalho, atende todas as minhas necessidades.	,691

A empresa onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	,683
A empresa 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.).	,685
A empresa onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).	,672
A empresa onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	,676
A empresa onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	,671
Sou avaliado com frequência pela empresa.	,682
A empresa onde trabalho investe em treinamento e desenvolvimento para o funcionário.	,678
A empresa onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho.	,680
A empresa 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	,689
A empresa possui Cipa – COMITÊ INTERNO DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES;	,695
Estou de acordo com os planos de Segurança e Higiene empregadas pela empresa para os funcionários;	,684

Tabela 01: Síntese correlação e alfa de cronbach

Fonte: Pesquisa de Campo

Com relação ao teste de correlação serial por meio do Teste de Durbin - Watson, mantendo-se como variável dependente: “Estou satisfeito com as Políticas de Recursos Humanos aplicadas pela empresa onde trabalho” o resultado foi de 1,659, que encontra-se fora do intervalo de $1,748 < d < 2,2520$, sendo estes os limites para atendimento do pressuposto e, conclui-se que existe auto correlação dos resíduos .

Com relação ao R-Square, tem-se que 69% da justificativa da variável dependente de Estou satisfeito com as Políticas de Recursos Humanos aplicadas pela empresa onde trabalho,

pode ser explicada pelas variáveis independente (Estou de acordo com a remuneração que recebo, Você vê possibilidades de crescimento dentro da empresa; Ocorre favorecimento ou privilégios na hora do recrutamento e seleção de pessoas., A empresa possui um Administrador em Recursos Humanos responsáveis pelos recrutamento e seleções de pessoas;, A empresa adota as políticas de recursos humanos com os funcionários; A empresa não aplica todas as Políticas de Recursos humanos, A empresa onde trabalho realiza adequadamente o recrutamento e seleção de seus funcionários, tanto internamente como externamente.)

Após a aplicação do questionário e sua respectiva análise pode-se verificar que a Administração de Recursos Humanos na percepção dos entrevistados refere-se as práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados as pessoas no trabalho de gerenciamento, tais como recrutamento e seleção de pessoas, a contratação, ao treinamento e desenvolvimento, a avaliação e análise de cargos, benefícios, a remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Assim com base nos objetivos propostos pode apontar que:

- Mapear o perfil dos colaboradores da empresa Delta: Verifica-se quanto ao sexo dos colaboradores, 82,8% são do sexo masculino, no qual predominam-se homens na empresa. Quanto à faixa etária, a maioria dos colaboradores, com 48,3% encontra-se na faixa de 26 a 34 anos. Referente a escolaridade do colaborador verificou-se que na empresa a maioria das pessoas não possui o Ensino fundamental completo, e apenas 22,4% possuem Ensino médio completo. Notou-se que a empresa não possui colaboradores qualificados com escolaridades superiores. A maioria dos colaboradores, com 46,6% são solteiros e apenas 29,3% são casados. Notou-se que 65,5% possuem filhos sendo que 31% estão a 2 anos na organização. Quanto ao departamento, 56,9% dos colaboradores são do departamento operacional. Com isso nota-se que na área operacional demanda mais colaboradores para desempenhar atividades, pois esse setor é de grande desenvolvimento da empresa. Se o operacional não funcionar, a empresa tem deficiência para continuar gerando lucros e se desenvolvendo.

- Verificar as políticas de recursos humanos que a empresa utiliza: Com relação as políticas de Recursos Humanos utilizado, pode-se observar as questões de Recrutamento e Seleção de pessoas, Benefícios, Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, Segurança e Higiene.

- Analisar a percepção dos colaboradores com relação às políticas da empresa Delta: Neste quesito varias questões foram apontadas a fim de indicar a percepção dos colaboradores com relação às políticas adotadas pelas empresas, entre ela pode-se dizer que: (i) 77,6% apontaram estar satisfeitos com as políticas aplicadas pela empresa, sendo que também apontaram que esta é facilmente identificada identificado assim como mantem um carater fortemente ligada as estratégias da organização, o que torna tais práticas como um diferencial para os colaboradores e para seus clientes; (ii) 72,4% dos colaboradores afirmam que a empresa adota todas as políticas de recursos humanos, (iii) 79,3% dos colaboradores acreditam no seu crescimento dentro da empresa, principalmente devido a conduta dos gestores que visam captar e reter seus talentos; (iiii)79,3% afirma que a empresa realiza adequadamente seu recrutamento e seleção de pessoa;,(iiiiii) 34,5% diz que ocorre certos favorecimento em prol de determinados colaboradores e (iiiiii) 34,5% dos colaboradores

concordam plenamente na questão em que a empresa possui um Administrador responsável pelo Recrutamento e Seleção de Pessoas e que este mantém uma visão estratégica do setor e repassa tal visão para as ações desempenhada pelo setor .

Logo, conclui-se que os colaboradores possuem uma percepção positiva com relação às políticas de recursos humanos, e que percebem seu caráter estratégico, porém nota-se algumas deficiências ainda junto as práticas de Políticas de Recursos Humanos desenvolvida pela organização, sendo que os colaboradores apontaram que ainda é possível ter melhorias quando ao modelo de plano de salários e a forma como este é avaliado, para que com isso a organização desenvolva-se e melhore seu desempenho no mercado, e possa se diferenciar ainda mais frente a seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R; TEIXEIRA, M.L.Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Porque administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de administração de empresas**, v.33, n°2, 1993.

ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. In FLEURY, M. T. (Org.) As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A. 2010.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2006

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Cecília Leão Oderich, revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 2º edição, 2003.

DUTRA, J.S. , **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de RH – PRH; conceitos, ferramentas e procedimentos**, 1ºed. São Paulo - Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6º ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva 2004.

_____. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. Editora Saraiva, SP, 2005.

LIKERT, Rensis. *The human organization*, New York, McGraw-Hill, 1967

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

PFEFFER, Jeffrey. Competitive advantage through people: unleashing the power of the force. Boston: **Harvard Business School Press**, 1994.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. São Paulo: USP, 2002 (Tese de Doutorado).

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. Identificação das necessidades de informações

contábeis de pequenas empresas para a tomada de decisão organizacional. In:

CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE

INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

VERGARA, S.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, subjetividade e **objetividade nas organizações**. In DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VILAS BOAS, Ana Alice, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro, Editora: Elsevier, 2009. Organizadores: Darcy Mitiko Mori HANASHIRO,

ZACARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes . **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2ºed. Saraiva, São Paulo, 2008.

ZAVAGLIA, Tércia. **Gestão de Pessoas: desafios, tendências e expectativas**, São Paulo, Ed. Alínea, 2006.

WOOD, Jr. E PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica – A Nova vantagem Competitiva**, São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.