



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**LETÍCIA CÂMARA FERNANDES**

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: A  
PERCEPÇÃO DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO  
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**

**Assis/SP  
2016**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**LETÍCIA CÂMARA FERNANDES**

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: A  
PERCEPÇÃO DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO  
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração, do Instituto Municipal de  
Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação  
Educacional do Município de Assis – FEMA, como  
requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda:** Letícia Câmara Fernandes

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP  
2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

F363a FERNANDES, Letícia Câmara  
Administração estratégica de recursos humanos  
/Letícia Câmara Fernandes. Assis, 2016.  
44p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração).  
– Fundação Educacional do Município de Assis-  
FEMA

Orientadora: Esp Danielle C. F. Barboza

1.Administração estratégica      2.Recursos  
humanos.

CDD 658.4

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: A  
PERCEPÇÃO DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO  
EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**

**LETÍCIA CÂMARA FERNANDES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Instituto Municipal de Ensino Superior de  
Assis, como requisito do Curso de Graduação  
analisado pela seguinte comissão  
examinadora:

**Orientadora:** Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Analisador (a):** Hilário Vetore Neto

Assis/SP

2016

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, noivo e, amigos por sempre estarem ao meu lado ao longo desta caminhada, pela paciência e carinho que sempre tiveram comigo, e que, me deram muita motivação e força ao longo dos meus estudos. Obrigado a todos pelo apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter esta oportunidade de concluir meus estudos, de me dar forças em todos os momentos mais difíceis, sempre me iluminando ao longo de toda essa jornada.

Aos meus pais e noivo que a todo momento estiveram do meu lado me apoiando, incentivando, me dando forças para alcançar meus sonhos e objetivos, sendo eles um exemplo de vida.

A todos os meus amigos que ficaram do meu lado ao longo de toda essa jornada.

E um agradecimento especial a minha orientadora e professora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, pelo total apoio, dedicação, e confiança no processo de desenvolvimento do trabalho de monografia, sempre me incentivando e me dando forças com todos os seus ensinamentos e total atenção.

Obrigado pelo carinho, dedicação e incentivo de todos.

## **RESUMO**

Perceber a Administração de Recursos Humanos (ARH) como área estratégica da empresa para o alcance de melhores resultados não é algo novo, porém ainda existem muitas empresas que não dão importância para isso. Este trabalho apresenta a evolução da ARH, as características e os objetivos da administração estratégica de recursos humanos (AERH), bem como as políticas e práticas dessa administração. Teve como objetivo geral identificar as políticas e práticas estratégicas de recursos humanos de algumas empresas de Assis/SP e cidades da região através da percepção dos alunos do curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis – Fema. Os principais resultados deste estudo comprovam que a maioria das organizações pesquisadas, ainda possui uma área de recursos humanos que pouco executa o modo estratégico, com atividades de operacionais a táticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos, Administração estratégica.

## **ABSTRACT**

Perceiving the Human Resource Management (HRM) as a strategic area of the company to achieve better results is not new, but there are still many companies that do not give importance to it. This paper presents the evolution of the ARH, the characteristics and objectives of the strategic management of human resources (AERH) as well as the policies and practices of this administration. We aimed to identify strategic policies and human resource practices of some companies Assis / SP and cities in the region through the perception of students of Directors of the Educational Foundation of the City of Assis - Fema. The main results of this study show that most of the organizations surveyed also has an area of human resources that little run strategically with operational activities tactics.

**KEYWORDS:** Human Resources, Strategic management.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal (In: MARRAS, 2011, p. 10).....	12
Figura 2 – Resultados das afirmações de 1 a 6 referentes ao fatos Recrutamento e Seleção.....	23
Figura 3 – Resultados das afirmações de 7 a 18 referentes ao fatos Envolvimento.....	24
Figura 4 – Resultados das afirmações de 19 a 24 referentes ao fatos Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	25
Figura 5 – Resultados das afirmações de 25 a 30 referentes ao fatos Condições de Trabalho.....	26
Figura 6 – Resultados das afirmações de 31 a 35 referentes ao fator Avaliação de Desempenho.....	27
Figura 7 – Resultados das afirmações de 36 a 40 referentes ao fator Remuneração e Recompensas.....	28
Figura 8 – Resultados das afirmações de 1 a 40 referentes a Média por Fator.....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
RI	Relação Industrial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>14</b>
2.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RH DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO .....	18
<b>3 A ADMINISTRAÇÃO DE RH ESTRATÉGICA .....</b>	<b>24</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RH	24
3.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	25
<b>4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DOS RHS DE EMPRESAS DE ASSIS E REGIÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>42</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, devido a grande concorrência nos negócios, às organizações precisam ser estratégicas, usar de conhecimentos, habilidades e atitudes, para lidar com as dificuldades, convencer clientes, manter profissionais diferenciados em seu quadro e pensar em longo prazo.

Encontrar profissionais estratégicos e prepará-los para os resultados da empresa, mantê-los motivados e gerando os resultados desejados, são ações primordiais para a organização. Desta forma, a Administração de Recursos Humanos, passa a ser entendida como uma importante facilitadora dessa nova forma de gestão organizacional, na qual, o foco é o macro e não o micro, ou seja, as atividades desenvolvidas se preocupam com a cultura, objetivos e metas organizacionais a médio e longo prazo.

Uma AERH, portanto, é aquela que participa das decisões organizacionais, para que junto com as demais áreas encontrem as melhores ações para concluir os objetivos e as metas globais; que vê o profissional como um colaborador corresponsável pelo sucesso e desenvolvimento da empresa, com poder para gerir suas próprias atividades e que se preocupa com a qualidade de vida.

Esta administração auxilia as empresas a alcançarem suas metas e, a aumentar seu desempenho e sua produtividade, mas será que todos os dirigentes tem a consciência do que é ter um AERH? Qual a realidade desse setor na maioria das empresas? Percebe-se que muitas não executam uma AERH da maneira correta, muitas delas dão pouca ou quase nenhuma importância à área e ao potencial humano da organização.

A função de RH só pode se manifestar plenamente no sistema estratégico a partir de uma avaliação correta do ambiente em que a empresa se faz presente. Dessa forma, as decisões estratégicas do sistema de RH dependerão das relações entre a empresa e seu ambiente.

Diante do exposto, surge a seguinte questão: quais as políticas e práticas de recursos humanos em organizações de Assis e região?

É perceptível que houve um crescimento da importância das políticas e práticas de recursos humanos dentro das organizações, mas ter uma AERH requer mudanças culturais significativas da empresa e de quem lidera a área, modificando a maneira de focar os processos de seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento.

A AERH deve estar na lista de prioridades de líderes e gestores e ter suas boas práticas constantemente sendo acompanhadas e reconhecidas por todos, visto que é uma das áreas mais importantes da gestão organizacional. Para que isso seja cumprido é necessário ter como prioridade o desenvolvimento dos colaboradores, adotando formas de trabalho que os mantenham sempre motivados, produtivos e gerando sempre bons resultados.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar as políticas e práticas estratégicas de recursos humanos de algumas empresas de Assis/SP e cidades da região, segundo a percepção de alunos do curso de Administração da Fema, bem como, apresentar teorias, conceitos e práticas da Administração Estratégica de Recursos Humanos; levantar as ações estratégicas realizadas no setor de recursos humanos pelas empresas pesquisadas e mostrar a importância das empresas investirem na administração de recursos humanos estratégico.

## 2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo serão apresentadas as mudanças sofridas pela área de recursos humanos, desde seu surgimento até se tornar uma área estratégica para o sucesso do desenvolvimento organizacional.

### 2.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Vilas Boas e Andrade (2009) defendia que, no início do século XX, no mundo, os departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos responsáveis. O trabalho dos supervisores de RH era dirigir o departamento de pagamentos e administrar planos de benefícios que, por sua vez, em grande parte consistia em assegurar que todos os procedimentos fossem seguidos corretamente. Quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a surgir, o departamento de recursos humanos passou a desenvolver um papel maior no treinamento, na promoção de funcionários, na seleção, entre outras funções executadas por ele. Sendo assim, o Recurso Humano passou por várias fases para sua evolução.

A primeira fase foi a da industrialização clássica, marcada pela utilização da estrutura piramidal mecanicista e intensa burocracia. Depois houve o surgimento da legislação dos sindicatos, o que levou o departamento a uma segunda fase da administração de pessoal e a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos.

Para atender as necessidades dessa fase surgiu a administração de pessoal, que desenvolvia apenas tarefas burocráticas que garantissem o atendimento das leis trabalhistas implementadas no Brasil, na década de 1940. O órgão de gestão de pessoas era conhecido nessa fase como sendo departamento de pessoal ou departamento de relações industriais.

A partir da década de 1950, houve o processo de substituição das importações brasileiras pela nacionalização das indústrias. Nessa fase, surgiu o departamento de recursos humanos. Na década de 1990, com o processo de globalização, iniciou-se uma reviravolta na área de gestão de pessoas; as pessoas deixaram de ser vistas como recursos e passaram a ser vistas como diferenciais competitivos. Essa fase foi marcada pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, e no início do milênio a ênfase passou para a gestão do conhecimento baseado no avanço dos softwares de gestão desenvolvidos para as diversas áreas da empresa. Tudo isso reforçou a gestão de pessoas, que vivenciamos nos dias de hoje. (VILLAS BOAS, 2009, p. 05).

A legislação sobre a execução dos sindicatos na década de 1960 e 1970 foi o que causou a terceira fase da administração de pessoal. Ações judiciais poderiam causar prejuízos às empresas, então as práticas efetivas em relação ao pessoal tornaram-se mais importantes. Nessa fase, o departamento de recursos humanos oferecia uma especialização em áreas como, seleção, treinamento e recrutamento, embora com um papel maior. Podemos observar que, negociando com sindicatos ou empregando de maneira igualitária, a área de pessoal ganhava status tanto pela contribuição positiva que dava para a competitividade da empresa quanto pelo que poderia fazer para proteger a organização de problemas.

Há uma contribuição da globalização para uma administração estratégica de Recursos Humanos, havendo tendência das empresas em expandir suas vendas ou produção para novos mercados externos. Ela é importante para os administradores pois, em partes ela significa o aumento da competição.

Não podemos deixar de lado a suma importância estratégica do departamento de Recursos Humanos. Há um tema que é acrescentado às estratégias de gestão de pessoas chamado de planejamento da quantidade de pessoal que significa a quantidade de pessoas que são necessárias para execução de cada estratégia específica de uma empresa. Trata-se de definir alguns casos, como equipes, projetos, planejamentos, que requerem as estratégias específicas.

A teoria de administração tem mostrado que a administração, como arte e ciência, tem evoluído bastante desde seus primórdios na década de 1910. Em realidade, parece que a administração deu grandes saltos nas décadas iniciais de sua existência e, atualmente, está mais em situações de alguns aprimoramentos

específicos, principalmente em suas abordagens. E a abordagem que realmente mexeu com a administração nos últimos anos foi a administração estratégica. Cada um dos itens do tripé de resultados da atual administração, competitividade, qualidade e produtividade, está altamente interligado com os aspectos estratégicos da empresa. (REBOUÇAS, 1999, p. 26).

A administração nunca fica inerte, sendo caracterizada como uma tecnologia em constante evolução. Hoje em dia, o cenário de competitividade em que vivemos está cada vez maior, as empresas que saem perdendo por não obter uma administração estratégica são geralmente aquelas que possuem quadros e um gerenciamento com características ultrapassadas, não obtendo normalmente um bom desempenho. Temos sempre que investir em nossos colaboradores para que contribuam para com as metas da organização, com treinamentos, motivação e uma qualificação adequada para o cargo, sendo assim, com a execução da estratégia que interliga os fatores externos e internos dentro da organização, podemos usufruir das oportunidades e ameaças ambientais, perante os pontos fortes e fracos da empresa, sendo considerado um caminho estabelecido para alcançar resultados, superando seus desafios e metas.

Devida as transformações no ambiente organizacional, a globalização da economia, as mudanças tecnológicas e a concorrência as empresas, estão cada vez modificando a forma de administrar as organizações, fazendo assim com que elas repensem as suas práticas e modelos de execução. Inclusive, fez com que a gestão de pessoas fosse evoluindo ao passar do tempo.

De acordo com Gary Dessler:

Com a área de gestão de pessoas não foi diferente. Os modelos de gestão foram evoluindo com o passar dos anos. Inicialmente, a estrutura era de departamento pessoal, voltada para trâmites burocráticos. Posteriormente, passou para gestão do comportamento humano e, atualmente, a gestão estratégica articula a forma de atuar com a estratégia corporativa da empresa (GARY DESSLER, 2003, p. 05).



Com a evolução da gestão de pessoas, mudou-se a maneira de fazer a administração de Recursos Humanos, pois, antes o departamento caracterizava as pessoas como recursos, comparando-os com os recursos financeiros e materiais das organizações. Essa área vem passando por mudanças de atuação, para exercer atividade em nível estratégico.

Talvez a mais surpreendente mudança no papel do RH seja seu crescente envolvimento no desenvolvimento e na implementação de estratégias. Antigamente, a estratégia era algo que equilibrava suas forças e fraquezas internas com as oportunidades e as ameaças externas para manter uma vantagem competitiva. Hoje, as estratégias dependem cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, e isso coloca o RH em um papel central. Em geral, são os funcionários da empresa e seu recursos humanos, que oferecem a chave para a competitividade. É cada vez mais comum envolver o RH nos primeiros estágios do desenvolvimento e da implementação do plano estratégico da empresa.

Administração Estratégica de Recursos Humanos pode ser considerada como a gestão que privilegia com um objetivo fundamental, com as suas intervenções e otimização dos resultados finais da empresa.

A figura á seguir apresenta as principais mudanças nas áreas de responsabilidade da função de pessoal.

<b>Áreas de responsabilidade da função de pessoal</b>		
<b>Chefe de pessoal</b>	<b>Gerente de RI</b>	<b>Gerente de RH</b>
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até hoje
Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissão e Demissões	Admissão e Demissões	Admissão e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

**Figura 1:** Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal (In: MARRAS, 2011, p. 10).

De acordo com a figura ilustrada acima, pode-se perceber como a administração de RH se desenvolveu ao longo dos anos em termos de atuação e aumento de responsabilidade.

## 2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RH DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO

Através da história, é possível notar o quanto a administração de RH evoluiu, mas essa evolução não se dá em todos os âmbitos e em todas as organizações. Ainda hoje existem muitas empresas com uma administração de RH operacional e tática. São departamentos reconhecidos como tradicionais.

As empresas que possuem uma ARH tradicional ainda têm muitas tarefas operacionais, e isso o impede de participar em decisões essenciais. Algo importante a fazer seria sistematizar as operações mecânicas. Isso permitiria delegar atividades da melhor maneira para focar no principal objetivo desse profissional: contratar bem, ter um bom resultado, crescimento, eficiência e produtividade.

A estratégia que se utilizada no departamento de Recursos Humanos pode ajudar a empresa com ações de melhoria, que incentivam os colaboradores para que coloquem seus clientes também em primeiro lugar. Esses atos fazem toda-a-diferença. O profissional do RH deve desenvolver suas competências e implementar práticas inovadoras como melhoria de qualidade e a produtividade. Ele é um agente de mudanças e deve estar apto a ser um estrategista.

Atualmente, a área de pessoal está se tornando planejadora e agente de mudanças.

A mudança do departamento de recursos humanos em administração de RH se reflete ao fato de que nas organizações de hoje, competitivas e voltadas para o downsizing, que são os funcionários altamente treinados e comprometidos, e não as máquinas, que geralmente constituem a grande chave para a competitividade da empresa.

Downsizing segundo Carvalho e Nascimento (2006, p. 15), é uma técnica conhecida em todo o mundo com sua atuação focada na área de RH da empresa e, que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente possível.

Segundo Villas Boas e Andrade (2009, p. 17), administração de recursos humanos sofreu influência direta das teorias administrativas e das fases que caracterizam o processo de desenvolvimento das organizações.

Villas Boas e Andrade (2009, p. 11) diz que ao fazer o planejamento da quantidade e qualidade de pessoal, deve-se levar em consideração o índice de absenteísmo e de rotatividade de pessoal e, ainda, as mudanças nos requisitos da força de trabalho devidas à globalização da economia e ao uso de novas tecnologias nas organizações. Essas tecnologias são poupadoras de mão de obra e vêm reduzindo a necessidade de pessoas para realizar, principalmente, as tarefas operacionais porque as atividades gerenciais não são afetadas diretamente pelo absenteísmo. Assim, é preciso focalizar mais as atividades estratégicas e globais dentro das empresas.

Nos dias atuais, os estudos de gestão estratégica das organizações, salientam que o setor de RH é uma das áreas que mais se exige atenção.

O planejamento estratégico de uma empresa depende da missão, visão, objetivos organizacionais e da própria estratégia organizacional. A definição desses elementos-chave é de suma importância para definir os rumos da organização e direcionar as pessoas no sentido de se comprometerem com o resultado final.

Como preconiza Antônio Vieira:

A função do RH se reflete na vertente externa de relações com o ambiente onde a empresa age, especificamente junto ao mercado de trabalho com seus inúmeros desafios e problemas, principalmente num contexto econômico e social pouco estável como é o caso do Brasil. Já a vertente externa do sistema de RH visa enfrentar e superar de forma racional e eficiente os inúmeros e crescentes desafios internos da empresa em termos de gestão adequada da mão-de-obra disponível. Tanto as vertentes externa como interna devem contribuir de maneira decisiva para que os objetivos do sistema sejam atingidos em função do planejamento estratégico de RH, metas essa que fluem, normalmente, para as metas gerais da empresa. A administração visa estabelecer e dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais se pode utilizar corretamente os recursos humanos, materiais e financeiros da organização em função de seus objetivos (ANTÔNIO VIEIRA, 2000, p. 05).

A tecnologia, a informática e a internet, de um lado, estão muito mais presentes nas empresas do que antigamente. Assim, acaba resultando em necessidades de administrar margens de lucros menores e em operações mais eficientes. Dessa maneira, o talento acaba tendo um valor individual maior. Conseqüentemente, o RH passa a ser mais exigente com o perfil do profissional para sua empresa, pois estamos a cada dia descobrindo a importância das pessoas no futuro da empresa.

Segundo Chiavenato, (2000, p. 162) a administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas sendo capazes de promover um desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Para Carvalho e Nascimento (2006, p. 9) o sistema estratégico de RH pode ser caracterizado como uma estrutura organizacional voltada para processos, obtendo o alinhamento e o desempenho necessários em um ambiente de competitividade global e um ambiente permanente, cujas características básicas são, em resumo: maior ênfase na gestão de pessoas; implementos de quais mudanças em larga escala; reorganização das decisões de poder; e recomposição dos quadros funcionais da empresa.

Muitas pessoas perguntam o porquê da estratégia dentro do RH de uma empresa e, quais suas definições dentro de uma organização. Podemos dizer que a estratégia pode ser considerada como um foco. O RH tradicional, tem muitas atividades, principalmente operacionais, que podem ser terceirizadas ou simplesmente eliminadas. Tomar essa decisão significa liberar tempo para que os profissionais de Recursos Humanos invistam no seu foco principal, que são as pessoas.

A Administração de Recursos Humanos é um componente fundamental para que a organização atinja os seus objetivos de maneira eficiente. Para que o objetivo da empresa tenha mais possibilidade de ser alcançado o mais próximo do ideal é necessário estabelecer uma competente e eficaz política de RH. A proposta para uma política integrada, deve-se basear na modernização e na melhoria da base organizacional do sistema de RH, adotando princípios fundamentais, como os programas de capacitação, qualificação dos funcionários, manter o quadro de pessoas em adequadas condições de formação, como suporte essencial aos objetivos de melhoria continua dos procedimentos produtivos e gerenciais de forma que melhore e modernize as condições no ambiente de trabalho. Para que seja feita a construção desta política, vale lembrar que é importante conhecer o perfil do quadro de funcionários da empresa, propor políticas que deverão ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização.

Toda empresa precisa ter um planejamento, para definir suas metas e objetivos, como diz MAXIMIANO (2005), o planejamento da empresa pode ser classificado dessa maneira: Planejamento estratégico, elaborado no Âmbito institucional envolvendo a organização como um todo e definindo seus rumos no longo prazo, análise externa do ambiente de qual seria suas oportunidades e ameaças do mercado, análise interna do ambiente identificando suas forças e fraquezas no mercado e, a formulação das alternativas estratégicas e escolhas da estratégia para alcançar os objetivos organizacionais.

Planejamento tático, é o que refere-se a planos estratégicos visando uma eficiência na melhor utilização dos recursos e foco nos resultados, em médio prazo.

Planejamento Operacional, focado em curto prazo e na rotina, buscando garantir a eficácia nas operações.

Já para a área de Recursos humanos, atribui-se algumas denominações; recursos humanos estratégico, conhece o negócio, pensa na projeção de seu futuro, tendo sempre foco em seus resultados; recursos humanos operacional, é mais conhecido como o departamento pessoal com foco nos processos burocráticos e administrativos da área e; recursos Humanos tático é o que envolve a articulação de um conjunto de áreas com maior integração em busca de qualidade, performance e, orientação de liderança.

A área de Recursos Humanos ao longo dos anos está ganhando destaque dentro das organizações, sendo o principal responsável pelo diferencial competitivo das empresas. Está área busca rever seu papel e sua posição dentro da organização e o que se espera dela é que tenha uma participação ativa e efetiva no planejamento estratégico institucional, inovando ações e sendo eficiente na promoção de mudanças.

O mercado de trabalho, por sua vez, se relaciona e interage com o ambiente com as metas de RH, metas essas que se conectam com os objetivos gerais da empresa. O enfoque estratégico e multidisciplinar (distribuir-se) da função do RH se justifica em função da enorme variedade de desafios e de problemas que a gestão de pessoas enfrenta a cada momento no contexto organizacional.

É muito importante nas organizações contratar as pessoas certas e treiná-las e motivá-las efetivamente. E isso, por sua vez, demanda um sistema de RH mais efetivo. Uma das melhores práticas de RH para muitas empresas hoje em dia inclui a contratação altamente seletiva, equipes de trabalho, tomadas de decisões descentralizadas, salário diferenciado, diminuição na diferença de status e informações passadas de funcionários e gerência. Tudo isso está ligada a uma base em que vê as pessoas como fonte de vantagem competitiva e sobre uma cultura administrativa que adota essa crença.

As empresas que adotam essa maneira de se executar um RH estratégico, tem mais chances de crescer no mercado, aumentando sua qualidade em prestações de serviços e produção mais eficaz. Administrar efetivamente o sistema de RH pode representar retornos financeiros maiores para a empresa. Existem situações em que as empresas

passam por downsizing e é o RH que ajuda os funcionários a se adaptarem às crescentes pressões em seu departamento, após ter passado por downsizing auxiliando-os a aprender a priorizar tarefas e a reduzir o estresse no trabalho. Hoje em dia, muitas das organizações de sucesso utilizam muitas práticas de RH para ajudar os funcionários a se tornarem mais produtivos.

Muitas pessoas ainda se perguntam, por que administração de RH é importante para todos os administradores? Por que os conceitos e técnicas são importantes para esses profissionais? Pode-se responder a essa questão com relação à alguns erros que se cometem enquanto se está gerenciando, por exemplo, os erros que se cometem ao RH ser mal executado, pode causar um alto índice de rotatividade; funcionários que não dão o melhor de si; ter sua empresa irregular de acordo com as leis federais de segurança no trabalho por práticas inseguras, na qual a falta de treinamento prejudique o efetivo do seu departamento, ou até mesmo estabelecer alguma prática de trabalho injusta.

Muitas organizações tem a dificuldade de executar um RH estratégico, organizações não conseguem manter uma eficiência e entusiasmo na força de trabalho e que, se não tomarem devidas providencias para mudarem, pode a cada dia piorar. Por isso que, com a execução da administração estratégica voltada para RH, você pode desenvolver planos brilhantes, traçar excelentes caminhos de sucesso para sua empresa.

A administração faz com que as coisas sejam feitas da melhor maneira possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir seus objetivos.

## **3 A ADMINISTRAÇÃO DE RH ESTRATÉGICA**

Serão abordadas nesse capítulo, as características do RH estratégico, bem como as políticas e práticas que essa administração deve ter.

### **3.1 CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RH**

Algumas características da administração estratégica é reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo e o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresenta foco no longo prazo; enfatiza a escolha e a tomada de decisão; considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais. A administração estratégica visa assessorar e cooperar para que a organização atinja seus objetivos, caminhando sempre junto com o planejamento estratégico da organização.

Toda organização tem como um de seus principais objetivos uma criação, prestação de serviço e, até mesmo a distribuição de algum produto. Ao lado dos objetivos organizacionais, o departamento de RH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes. Como manter e desenvolver pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização; desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais e, por fim, o alcance da eficiência através das pessoas.

Conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que



provocam um grande entusiasmo e que satisfaz, mas sim o que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

### 3.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A ARH refere-se às práticas e políticas que são necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento. Entre as práticas e políticas, temos que conduzir análise de cargo, ou seja, a função correta de cada funcionário, contratar funcionários conforme a necessidade do trabalho, selecionar candidatos, orientar e treinar, gerenciar recompensas e salários, de qual forma será o pagamento deles, oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se sempre, treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário para que haja dinamismo entre a empresa e o funcionário e, obter resultados excelentes.

A política do departamento de recursos humanos são guias para ação. Elas servem para promover a resolução dos problemas que acabam ocorrendo com frequência no mundo de uma organização. Para evitar conflitos dentro deste ambiente, é preciso estabelecer práticas com objetivo de administrar os comportamentos internos, com a finalidade de selecionar colaboradores na direção conforme as metas que a organização solicita. Mas, no entanto, as políticas de uma empresa podem variar de acordo com sua cultura organizacional. Para que o objetivo da empresa tenha possibilidade de ser atingido de forma eficiente, é preciso estabelecer uma competente e eficaz política de RH. Isso requer investimentos e, conhecimento organizacional tanto operacional quanto gerencial. (CHIAVENATO,2000, p. 164).

Na função da racionalidade organizacional e da cultura surgem as políticas, que são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. A política dentro da empresa serve para guias de ação. Servem para prover respostas as questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados não procurem desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos que mais esta adequada a sua cultura.

A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca de alguns aspectos principais como cita CHEAVENATO:

As Políticas de Suprimento de Recursos Humanos, onde recrutar, quais os critérios de seleção de recursos humanos e alguns padrões de qualidade para o desenvolvimento, mantendo em vista sempre os cargos dentro das organizações e, como integrar novos participantes ao ambiente ; Políticas de aplicação de Recursos Humanos, onde determina os requisitos básicos da força de trabalho, para o grande desempenho das atribuições e tarefas da organização, alocação e movimento interna de recursos humanos, definindo oportunidades futuras que são possíveis dentro da organização; Políticas de manutenção de Recursos Humanos, onde a tem em vista a avaliação do cargo e salários no mercado de trabalho, programas e benefícios sociais mais adequados a diversidade de necessidades de cargos da organização, manter sempre uma força motivada de trabalho, participativa e produtiva dentro do clima organizacional adequado; relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal; Políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos, programação uma preparação constante da força de trabalho para o desempenho das tarefas atribuídas, desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através de mudanças de comportamentos dos participantes e; Políticas de monitoração de recursos humanos que é como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises qualitativa da força de trabalho, auditoria permanente da aplicação das políticas e dos procedimentos relacionados com os humanos da organização (CHEAVINATO, 2000, p.160).

As políticas de RH situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governam suas relações com os empregados. A partir dessas políticas pode-se definir os procedimentos a serem implantados, como cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.

As práticas das empresas que são indicadas para um bom desenvolvimento é o recrutamento, a seleção de cargos, os salários , benéficos, a aprendizagem, a avaliação de desempenho e competências, treinamento e desenvolvimento, a qualidade de vida,

saúde; relações e direito do trabalho; consultoria interna e externa; carreira e perfil dos gestores de pessoas.

As práticas que as empresas executam dentro dos Rh estratégico, causa um bem-estar e qualidade de vida no trabalho e em suas relações trabalhistas

## 4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DOS RHS DE EMPRESAS DE ASSIS E REGIÃO

Para atingir o objetivo proposto de identificar as políticas e práticas das empresas de Assis e Região, foi realizada uma pesquisa de natureza básica, de abordagem quanti-qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios.

A pesquisa básica é aquela que “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais” (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

A abordagem qualitativa interpreta os fenômenos e dá atribuição aos significados de maneira básica e analítica e a abordagem quantitativa traduz em número as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA e MENEZES, 2005)

As pesquisas descritivas buscam descrever um fenômeno e as exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, aprimorando ideias e descobertas (GIL, 2002).

O instrumento de coleta de dados escolhido foi a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) desenvolvida e validada por Demo et. al (2014), que contempla 40 afirmações, com opções de posicionamento tipo *Likert*<sup>1</sup> que mostram grau de concordância ou discordância das afirmações, sendo que 1 significa discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem discordo e nem concordo (ou seja, não se aplica ao contexto de trabalho), 4 concordo e 5 concordo totalmente. A escala encontra-se na apêndice B.

A aplicação do instrumento foi realizada com os alunos dos 3º e 4º anos do Curso de Administração da Fema em dois dias de junho de 2016. O total de alunos do 3º ano era

---

<sup>1</sup> Rensis Likert foi um professor de sociologia e psicologia que desenvolveu uma série de estudos sobre estilos de liderança e gerência. Ele criou a escala Likert que é uma escala habitualmente usada para identificar o grau de concordância ou discordância das pessoas a respeito de alguma afirmação. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acesso em: 22/06/2016.

de 57 e participaram 37 e o total de alunos do 4º ano era 45 e participaram 22, a amostra foi definida por alunos presentes no dia da aplicação e a única exigência para a participação era estes estarem empregados. Todos participantes concordaram em participar e divulgar os resultados, porém foi definido manter-se o sigilo quanto a identificação dos mesmos, através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

A apuração dos resultados foi obtida através da média aritmética simples dos fatores, sendo o fator recrutamento e seleção composto pelas afirmações de 1 a 6; o fator envolvimento composto pelas afirmações de 7 a 18; o fator treinamento, desenvolvimento e educação composto pelas afirmações de 19 a 24; o fator condições de trabalho composto pelas afirmações de 25 a 30; o fator avaliação de desempenho e competências composto pelas afirmações de 31 a 35; e o fator remuneração e recompensas composto pelas afirmações de 36 a 40.

A interpretação dos resultados considerou que quanto maior fosse a média aritmética obtida, maior era a concordância do respondente com o fator ter políticas e práticas adequadas de gestão. Valores entre 3 e 3,9 mostram indiferença do participante; valores entre 1 e 2,9 indicam discordância e valores entre 4 e 5 apresentam concordância. Assim sendo, empresa com políticas e práticas estratégicas de ARH devem ficar o mais próximo do valor 5.

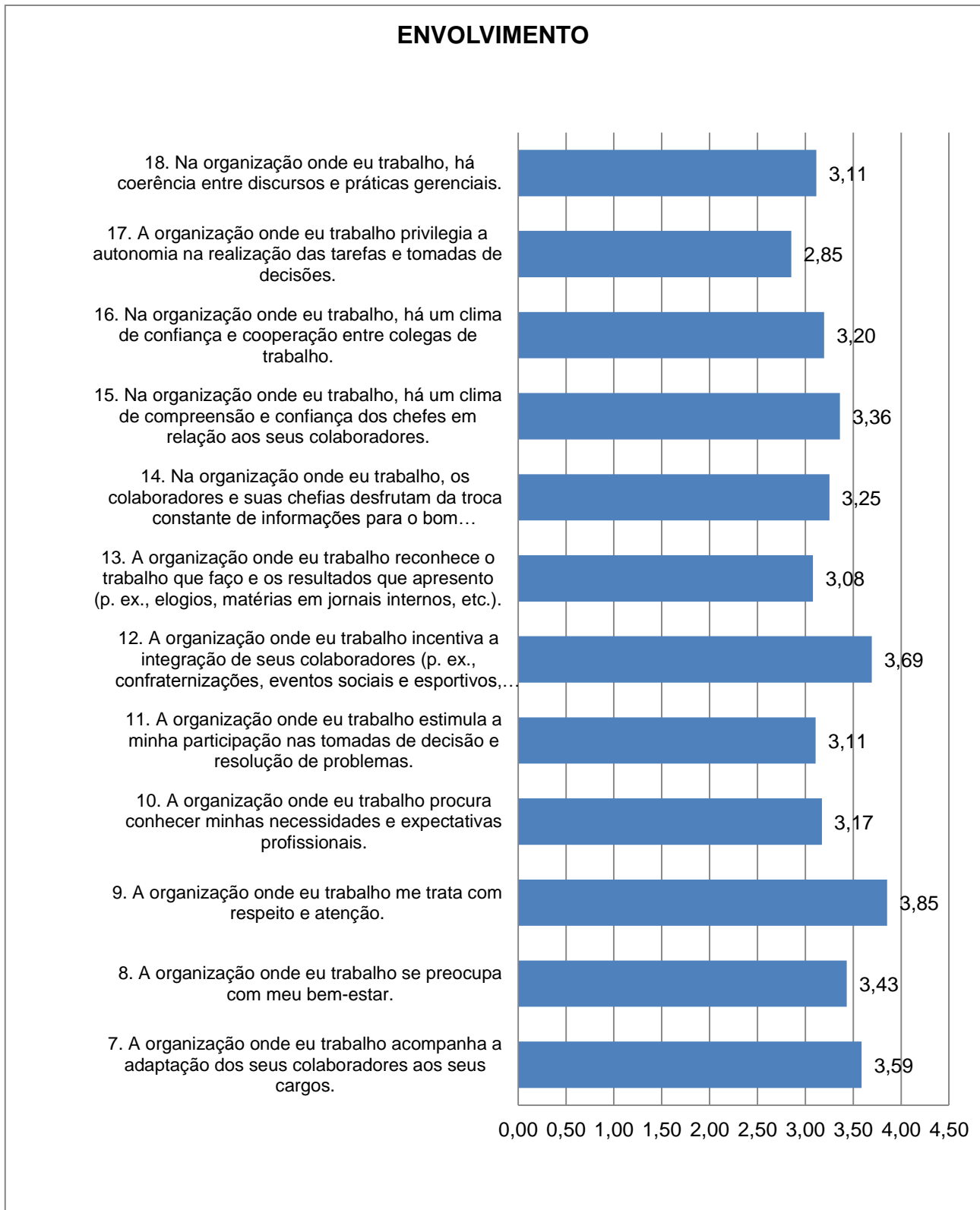
Os gráficos a seguir representam os resultados da pesquisa.



**Figura 2:** Resultados das afirmações de 1 a 6 referentes ao fator Recrutamento e Seleção (elabora pela autora com dados dos questionários).

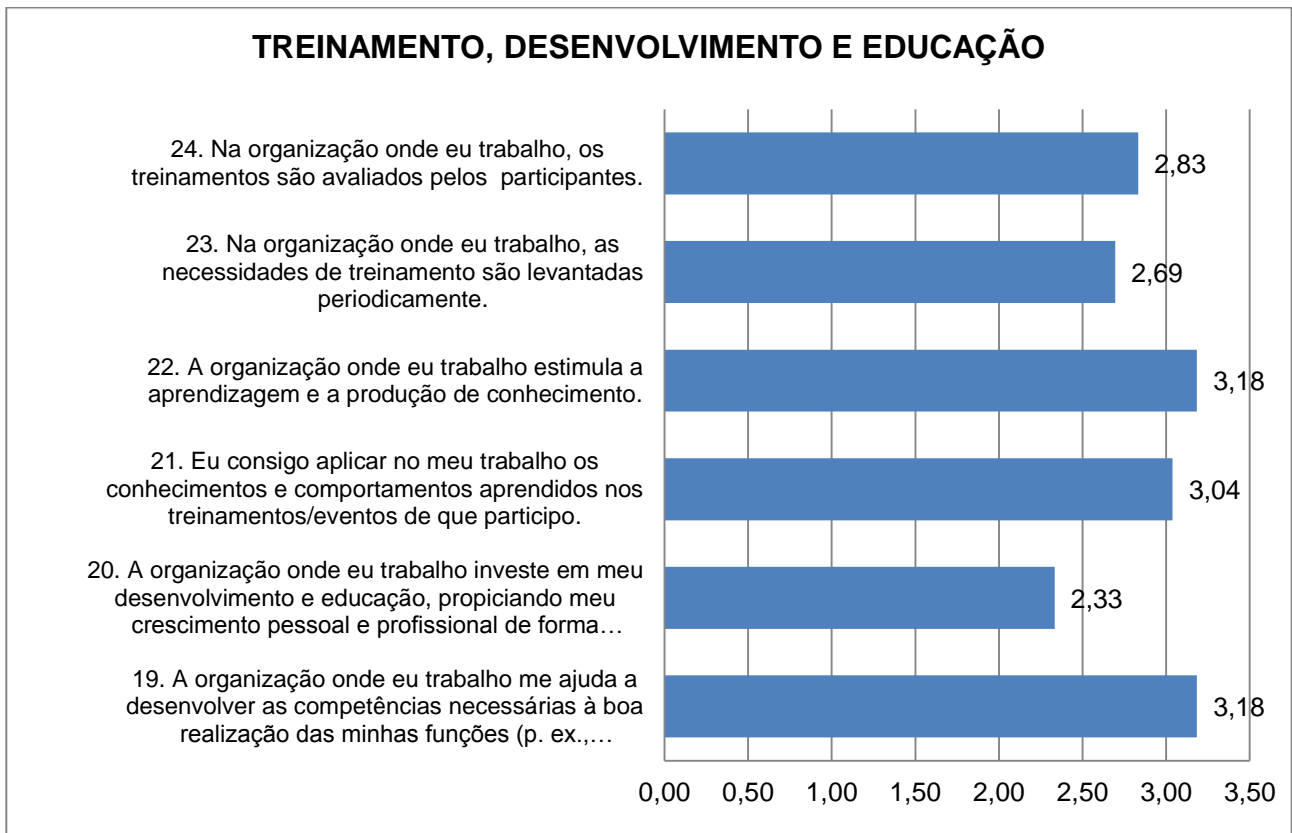
A figura 2 mostra que os participantes discordam sobre a divulgação dos processos de seleção ser ampla e sobre a comunicação de informações do processo e do desempenho ao candidato, pois os itens 1, 2 e 6 estão abaixo de 2,9. Apresenta também que os participantes se mostram indiferentes com a maneira como os processos seletivos são conduzidos e sobre a aplicação e variedade dos instrumentos de avaliação, pois os itens 2, 3 e 4 estão entre médias de 3 e 3,9.

Segundo Demo et. al (2014) o recrutamento e seleção define-se por uma articulação da empresa com propostas teóricas e práticas de captação de colaboradores, de maneira que as pessoas que se candidatam as vagas tenham harmonia com os valores, interesses, expectativas e competências esperados e necessários para o cargo oferecido pela organização.



**Figura 3:** Resultados das afirmações de 7 a 18 referentes ao fator Envolvimento (elabora pela autora com dados dos questionários).

A figura 3 mostra que os participantes não concordam e nem discordam sobre o envolvimento, de como as empresas tenham um vínculo afetivo com seus colaboradores, tendo um bem estar em relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação. Dos itens 7 ao 16 e 18 estão entre apresentando um nível médio. Apresenta também que os participantes não tem privilégio ou autonomia na realização de tarefas gerenciais, pois o item 17 está abaixo de 2,9.



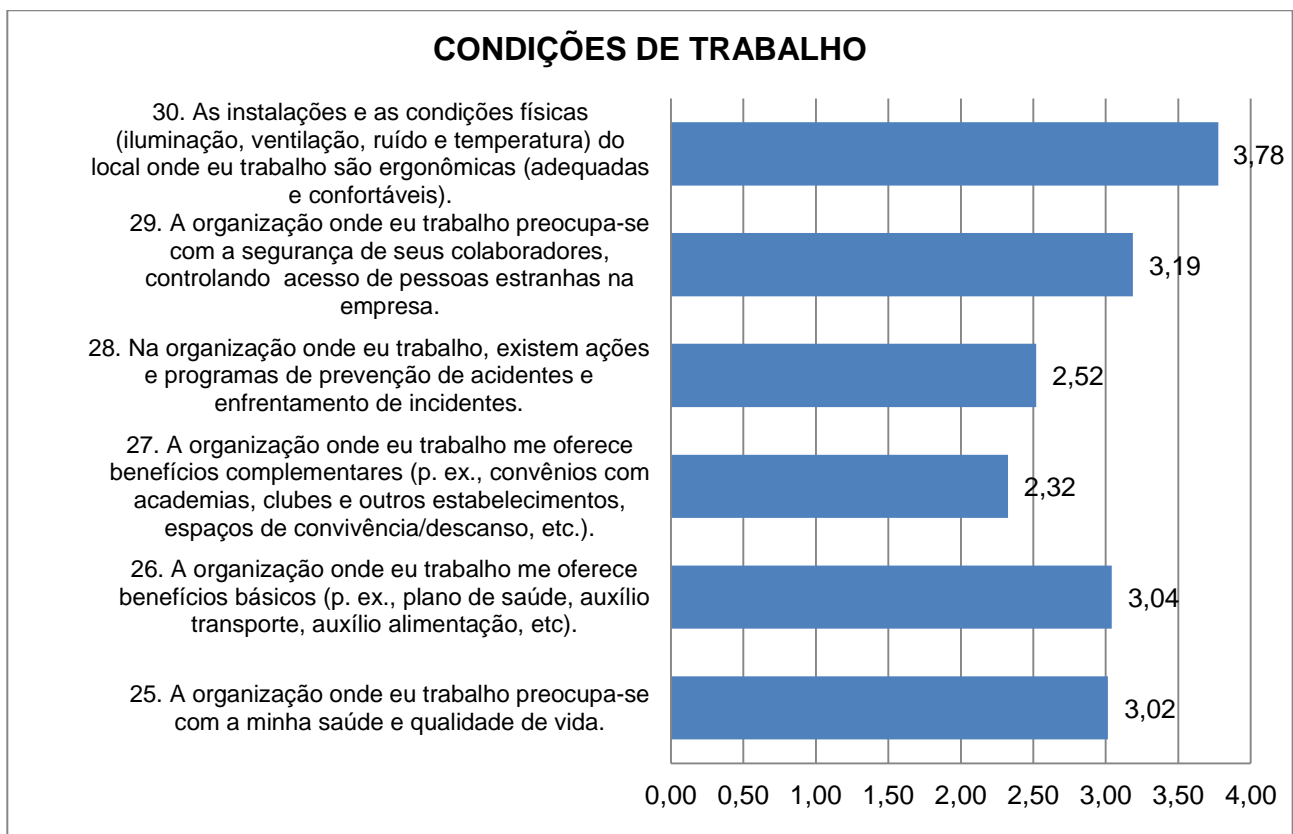
**Figura 4:** Resultados das afirmações de 19 a 24 referentes ao fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação (elabora pela autora com dados dos questionários).

A figura 4 mostra que os participantes discordam que as empresas investem em desenvolvimento e educação para um crescimento profissional e que, nas organizações os treinamentos não são avaliados pelos participantes., não há um levantamento de treinamentos periodicamente, pois os itens de 20, 23 e 24 estão abaixo de 2,9. Os participantes também mostram que aplica na empresa aonde trabalha seus conhecimentos e comportamentos que foram adquiridos por treinamentos e eventos que



poucas vezes as empresas ofereceram, estimulando a aprendizagem e produção do conhecimento, podendo observar isso nos itens 19, 21 e 22 que estão acima de 3.

O fator de Treinamento, Desenvolvimento e educação, tem como uma proposta articulada da organizações em construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a continua aprendizagem e produção de conhecimento (BOHLANDER e SNELL, 2009).



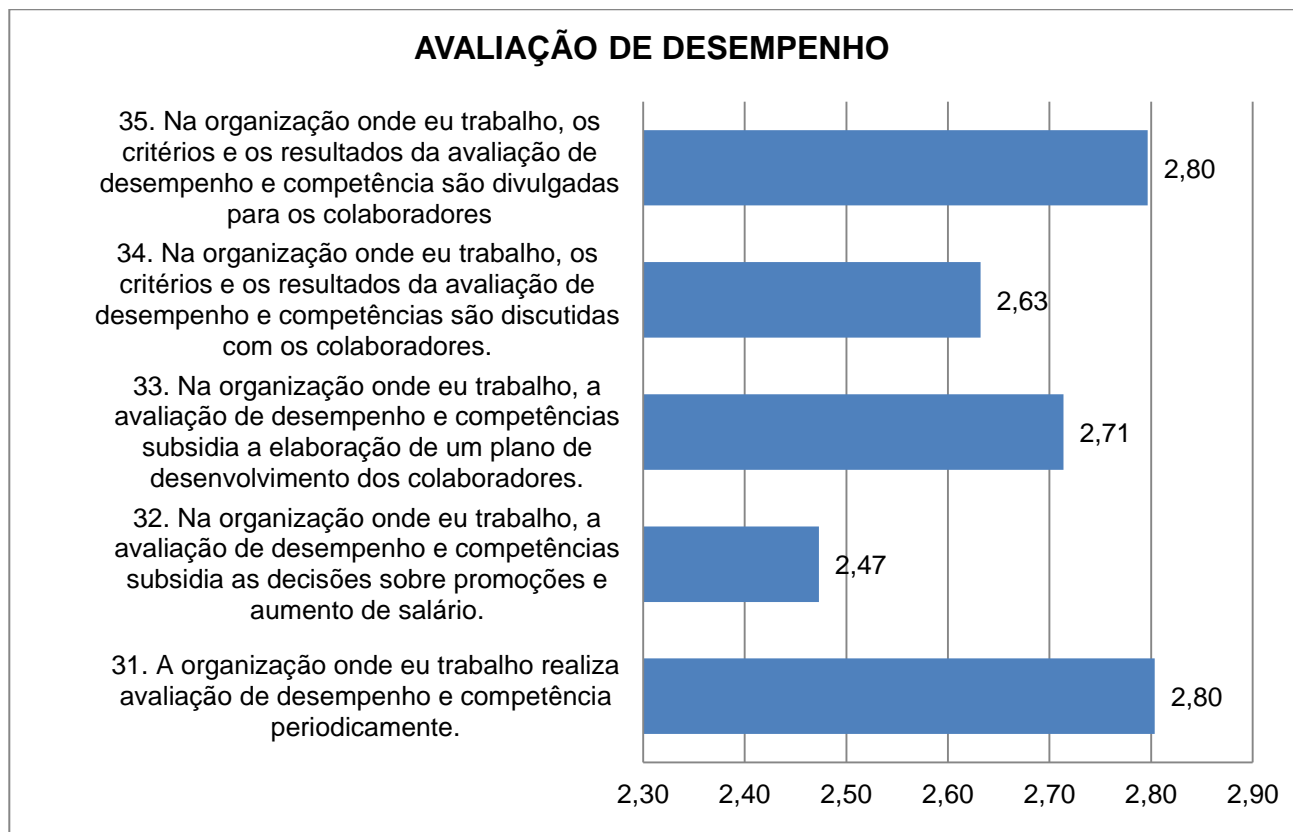
**Figura 5:** Resultados das afirmações de 25 a 30 referentes ao fator Condições de Trabalho (elabora pela autora com dados dos questionários).

O objetivo das condições de trabalho é articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (BOHLANDER e SNELL, 2009).

Podemos observar na figura 5 que nos itens 27 e 28 ficou abaixo de 2,9, onde os participantes indicaram que as empresas em que trabalham não oferecem benefícios complementares, como convenio de saúde, academia, entre outros e, também não existem programas de prevenção de acidentes ou enfrentamento de incidentes. Já do

item 25, 26, 29 e 30 veja que está entre 3 á 3,9, os participantes indicam que de uma forma geral as empresas fornecem benéficos básicos.

As organizações de alguma forma tem uma preocupação com a segurança e com instalações físicas como iluminação, ventilação do local de trabalho dos colaboradores participantes desta pesquisa.

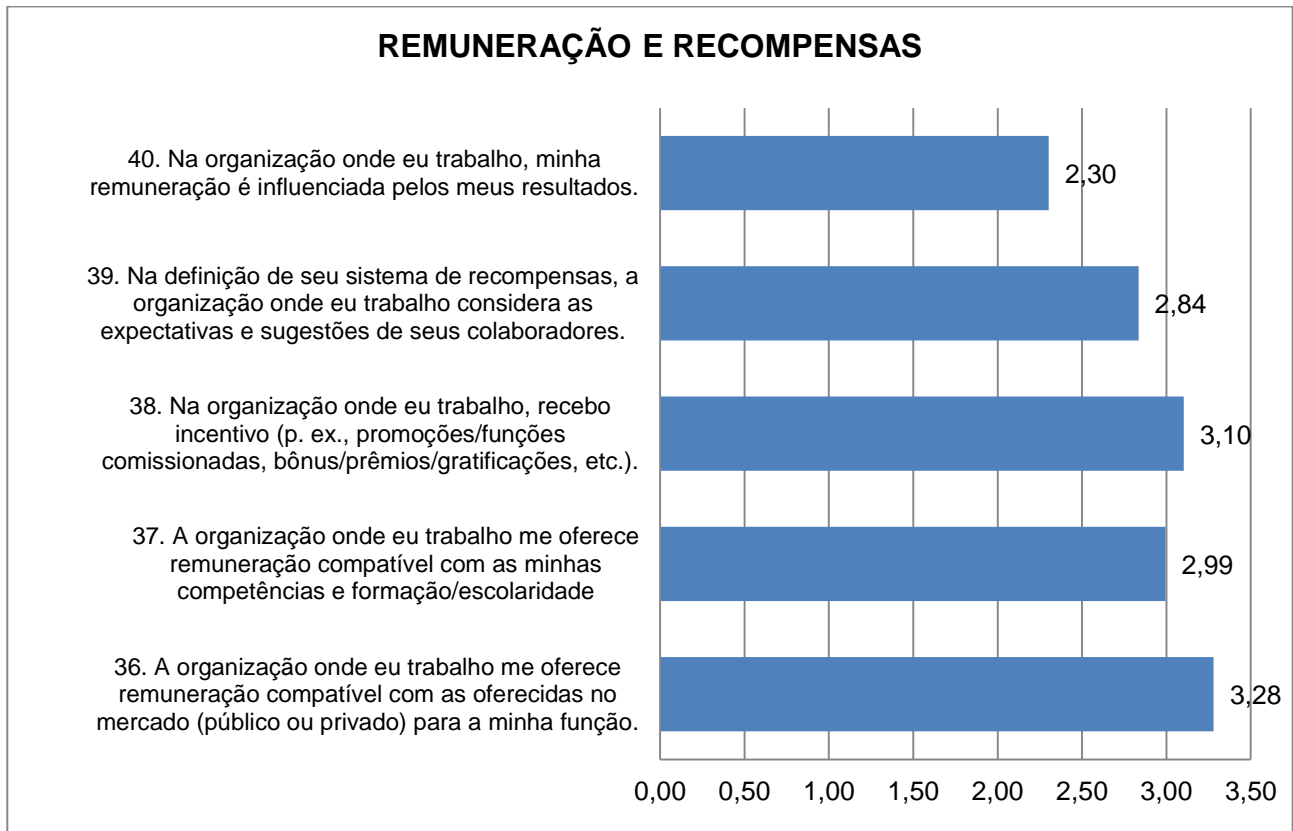


**Figura 6:** Resultados das afirmações de 31 a 35 referentes ao fator Avaliação de Desempenho (elabora pela autora com dados dos questionários).

Como mostra a figura 6, podemos ver que dos itens 31 ao 35, estão indicando abaixo de 2,9, significa que está abaixo do esperado. Os participantes mostram que não há uma avaliação de desempenho e competências periodicamente e, que não são feitas para uma promoção de cargo e aumento de salário, e, que quando feitas não são discutidos os resultados da avaliação de desempenho com os colaboradores.

Avaliação de Desempenho mostra as construções teóricas e práticas, para as organizações avaliarem o desempenho e as competências dos colaboradores,

subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (DESSLER, 2009).

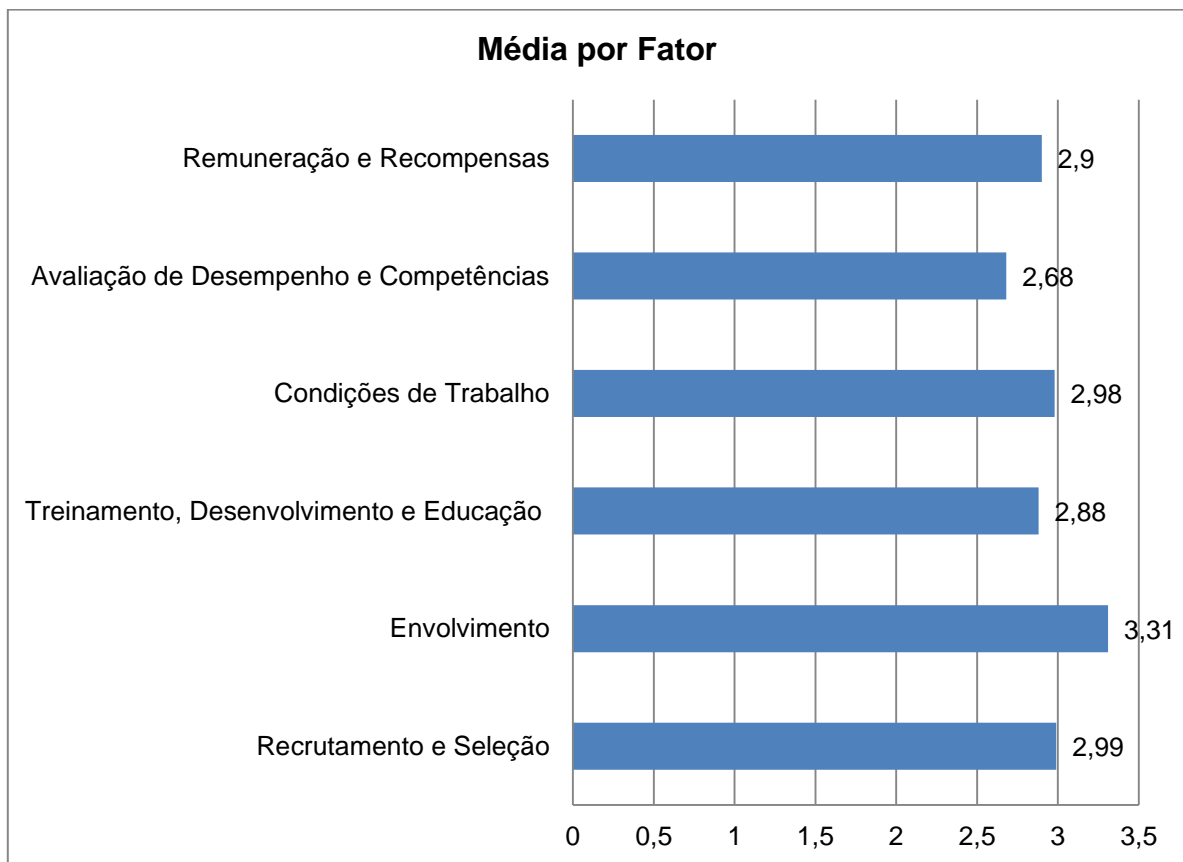


**Figura 7:** Resultados das afirmações de 36 a 40 referentes ao fator Remunerações e Recompensas (elabora pela autora com dados dos questionários).

A figura 7, apresenta os resultados relacionado a Remuneração e Recompensas que tem como objetivo as construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências em termos de remuneração e incentivos.

É possível observar que os itens 39 e 40 estão abaixo de 2,9, sendo assim, as organizações não tem uma remuneração influenciada pelos resultados de seus colaboradores e, não considera sugestões dos funcionários para com a definição do sistema de recompensas.

Nos itens 36, 37 e 38 ficou entre 2,9 á 3,9, percebe-se que as empresas oferecem uma remuneração compatível com as competências e formação do funcionário, com sua função e, recebe alguma gratificação, prêmios, bônus, como um incentivo.



**Figura 8:** Resultados das afirmações de 1 a 40 referentes a Média por Fator (elabora pela autora com dados dos questionários).

Tendo em vista os resultados do questionário aplicado nos alunos do 3º e 4º de administração da FEMA - Fundação Educacional do Município de Assis, podemos constatar na média por fator que, as empresas possuem uma maior carência na avaliação de desempenho, competências, nos treinamentos, desenvolvimento e educação de seus colaboradores, pois estão entre as médias de 2 a 2,9.

Já em relação a remuneração e recompensas, condições de trabalho, envolvimento e recrutamento e seleção, estão entre a média de 2,9 a 3,9. As afirmações feitas pelos participantes levaram a essa média. Percebe-se que as empresas estão nestes fatores citados, intermediarias com a execução deles.

De uma forma geral, podemos analisar que as organizações não investem e não executam de uma maneira eficaz seu AERH.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria das organizações, apesar de compreender a importância das pessoas para a empresa, ainda não impõe a atenção necessária para o AERH, e acabam tendo um déficit na capacitação de seus colaboradores.

O RH Estratégico deve estar na lista de prioridades de líderes e gestores e ter suas boas práticas constantemente sendo acompanhadas e reconhecidas por todos, visto que é uma das áreas mais importantes da gestão organizacional. Como já foi citado anteriormente, a empresa deve ter como prioridade o desenvolvimento dos colaboradores, adotando formas de trabalho que os mantenham capacitados, motivados, para que desta forma contribuam para a produtividade da empresa. Por outro lado organizações que não executam um AERH podem encontrar dificuldades para o desenvolvimento em sua competitividade no mercado e, acabam não alcançando suas metas.

O envolvimento das empresas para com os colaboradores não atende ao AERH, conforme demonstrado na pesquisa realizada, as organizações não dão espaço ao colaborador para uma participação mais efetiva em suas decisões, sendo assim o grau de envolvimento empresa e colaborador fica a desejar. Em um mercado competitivo como o que presenciamos atualmente, e levando em consideração a velocidade com que as informações viajam de um ponto a outro, empresas que investem em seus funcionários e lhes dão a oportunidade de mostrar seu desempenho na organização não correm o risco de perder um grande potencial a seu concorrente.

Oferecer ao colaborador condições agradáveis de trabalho é de extrema importância para a execução de suas funções, as condições do prédio, iluminação, ventilação, materiais são fatores básicos que as empresas devem atender para ter o retorno desejável de seus colaboradores. A questão de segurança e benefícios básicos de lado, algumas empresas não oferecem a seus colaboradores, em que de certa forma pode acarretar em desmotivação por parte do colaborador.

Como informado anteriormente algumas empresas da região de Assis não praticam a avaliação de desempenho de seus colaboradores e quando realizam os colaboradores não são informados dos resultados. Essa cultura deve ser alterada, tendo em vista que a

empresa pode estar perdendo grandes potenciais e habilidades em seus colaboradores e estão usando em um departamento que seu rendimento não seria o mesmo. Já na remuneração e recompensas observamos que os colaboradores não são recompensados por seus resultados, mas sim por sua formação ou função, e não tem liberdade em falar sobre a remuneração com seus gestores. Isso pode levar o funcionário a se desmotivar e reduzir seu grau de produtividade.

Como se pode constatar as empresas obtém uma maior carência em treinamentos, avaliações de desempenho, e desenvolvimento de seus colaboradores. A adaptação não deve vir somente por parte do colaborador, as empresas também devem se manter atualizadas sobre um mercado que esta em constante modificação. Investir em seus funcionários agregam resultados para a organização, em que terão colaborador motivado e capacitado para atender as necessidades da empresa.

Para que isso se faça necessário, as empresas devem executar corretamente o seu departamento de AERH com intuito de alcançar os resultados que a empresa almeja. Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 2000.

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine Rabelo; NUNES, Iara; ROZZETT, Késia. Políticas e práticas de recursos humanos. In: **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. SUIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Porto Alegre: Artmed, 2014. 240 – 255 p.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Excelência na Administração Estratégica**. 4 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira; Nascimento, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. vol. 1. São Paulo: Editora PIONEIRA, 2000.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França. **Gestão Integrada da Inovação**. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 2008.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Editora----, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Revisada e atualizada. Florianópolis: UFSC, 2005.

VILLAS BOAS, Alice e ANDRADE, Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FILHO, Antonio Lucas. **O RH e a Administração Estratégica de Pessoas**. Mossoró-RN. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Marketing/Gestão-De-Pessoas-254701.html>> Acesso em: 26/02/2016.

ALMEIDA, Sibebe. **Recursos Humanos para Empresas Inovadoras**. São Paulo. Disponível em: <<http://blogrhinovar.blogspot.com.br/2012/01/estrategico-tatico-operacional-afinal.html>> Acesso em: 28/02/2016.



## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de **Administração** de Empresas da **Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA**. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é avaliar qual a percepção em relação as políticas de recursos humanos aonde você trabalha.

Sua participação envolve responder a um questionário contendo 40 perguntas.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados e ficam preservados os direitos ao sigilo quanto a sua identidade. Essa investigação tem propósitos acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento.

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

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

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa/Não se explica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

- Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. (\_\_\_)
- Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. (\_\_\_)
- Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.). (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. (\_\_\_)
- A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. (\_\_\_)

12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). (\_\_\_)
13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.). (\_\_\_)
14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. (\_\_\_)
15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. (\_\_\_)
16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre colegas de trabalho. (\_\_\_)
17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões. (\_\_\_)
18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais. (\_\_\_)
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.). (\_\_\_)
20. A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.). (\_\_\_)
21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. (\_\_\_)
22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. (\_\_\_)
23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente. (\_\_\_)
24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes. (\_\_\_)
25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. (\_\_\_)
26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio alimentação, etc.). (\_\_\_)
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.) (\_\_\_)
28. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. (\_\_\_)
29. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. (\_\_\_)

30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicos (adequados e confortáveis). (\_\_\_)
31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. (\_\_\_)
32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. (\_\_\_)
33. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. (\_\_\_)
34. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. (\_\_\_)
35. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. (\_\_\_)
36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função. (\_\_\_)
37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade. (\_\_\_)
38. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.). (\_\_\_)
39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. (\_\_\_)
40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. (\_\_\_)