

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO RAMO DA SAÚDE

HUMAN RESOURCES POLICIES AND PRACTICES: PERCEPTION OF EMPLOYEES OF A HEALTHCARE COMPANY

Rafaele Karoline Vieira Gonçalves

Centro Universitário Alves de Farias – UNIALFA

E-mail: Rafaelevieira1@gmail.com

Herica Landi de Brito

Doutorado em Processos do Desenvolvimento Humano e Saúde – UNB

Docente do Mestrado Profissional em Administração – UNIALFA

E-mail: herica.landi@unialfa.com.br

Recebido em: 25 de maio de 2023

Aprovado em: 25 de agosto de 2023

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo aferir a percepção dos colaboradores de uma empresa no ramo da saúde frente às políticas e práticas de gestão de pessoas. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, de corte transversal e de caráter descritivo. Participaram do estudo 38 colaboradores das áreas operacionais, táticas e estratégicas. Os dados foram coletados por meio da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH). Os dados foram analisados por meio do Excel, com técnicas de estatística descritiva. Os resultados obtidos indicam que os colaboradores da empresa do ramo da saúde percebem a política de Recrutamento e Seleção e a política de Condições de Trabalho, tendo a primeira a média mais alta. Em contraponto, os colaboradores são indiferentes à política de Envolvimento. Por fim, o resultado demonstra que as políticas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas não são percebidas pelos colaboradores, indicando que a organização não investe como deveria nestas políticas.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Percepção; Análise descritiva.

Abstract

The present research aimed to assess the perception of a company's employees in the health field regarding policies and practices of people management. This is a quantitative, cross-sectional and descriptive study. 38 employees from the operational, tactical and strategic areas participated in the study. Data were collected using the Human Resources Policy and Practice Scale (EPPRH). The data were analyzed by Excel, using descriptive statistics techniques. The results obtained suggest that the company's employees in the health sector understand the Recruitment and Selection policy and the Working Conditions policy, with the former having the highest average. In contrast, employees are indifferent to the Involvement policy. Eventually, the result shows that the policies for Training, Development & Education, Evaluation of Performance and Skills and Remuneration and Rewards are not perceived by employees, indicating that the organization does not invest as it should in these policies.

Keywords: People Management Policies and Practices; Perception; Descriptive analysis

Introdução

O comportamento nos ambientes de trabalho é moldado a partir de expectativas construídas por todas as organizações de como ele deve ocorrer. Essa expectativa de comportamento é constituída por elementos que, em conjunto, podem ser utilizados como princípios e diretrizes para o gerenciamento de indivíduos e grupos nas organizações. É

possível encontrar, na literatura nacional, dois campos do conhecimento de intervenção em organizações que fazem referência a eles: a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas (Borges & Mourão, 2013).

A gestão de pessoas consiste, em suma, no conjunto de atividades destinadas à seleção, ao treinamento, ao desenvolvimento, à valorização dos trabalhadores, à orientação de carreiras, à recompensa, à remuneração, à avaliação, à promoção e à garantia do bem-estar e da qualidade de vida do colaborador, bem como a preparação para a sua aposentadoria e seu desligamento da organização. Esta tem como objetivo organizar a vida no trabalho e cuidar pelo máximo equilíbrio entre os assuntos que são de interesse da organização e os demais campos das vidas das pessoas, como lazer, família, religião, política e vida social (Borges & Mourão, 2013).

Destaca-se quatro elementos que configuram e se intercalam quando se trata de gestão de pessoas: 1- conceitos teóricos (os pressupostos sobre o ser-humano nas relações de trabalho, nas interações com os colegas que dividem o mesmo ambiente e nas organizações); 2- contexto (está imbricado com a compreensão de que as relações de trabalho se desenvolvem em cenários históricos, culturais e sociais específicos e que são modificados ao longo do tempo); 3- ferramentas (relacionam-se ao instrumental necessário para administrar as relações de trabalho em seus mais diferentes contextos e estão alinhadas com as concepções, os pressupostos antropológicos e também com a análise dos aspectos históricos, sociais e culturais de atuação); 4- aplicação (relaciona-se ao teste empírico do conjunto de instrumentos construídos de acordo com os conceitos teóricos com a finalidade de gerir as relações laborais) (Bittencourt et. al., 2004).

Um modelo de gestão de pessoas refere-se à forma de compreensão da estrutura de uma organização e do modo como ela se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no contexto das relações de trabalho (Fisher, 2001).

Pode-se definir os modelos como ferramentas analíticas que auxiliam na identificação de quais são as concepções que dão norte e sustentação à dinâmica da organização e à prática profissional. À medida em que se compreende de maneira mais aprofundada tal dinâmica, o colaborador consegue dimensionar mais claramente os limites e as possibilidades de sua performance. Pode, dessa maneira, examinar quais políticas e práticas a organização está mais bem preparada para implantar e quais são as que não possuem suporte para serem aplicadas ao longo do tempo (Borges & Mourão, 2013).

Três grandes modelos são destacados pela literatura. São eles o instrumental, o político e o estratégico. Estes modelos se influenciam e se interpenetram mutuamente, compondo modelos híbridos, a depender dos valores da organização, de seu setor de atuação e das concepções de pessoas adotadas pelos profissionais que atuam em sua gestão (Borges & Mourão, 2013).

O modelo de gestão com contornos mais tradicionalistas é o instrumental, o qual se alinha com as ideias clássicas oriundas da teoria organizacional e lança mão de conceitos como estabilidade, previsibilidade, racionalidade e maximização dos resultados econômicos (Motta & Vasconcelos, 2002). Pode-se conceber a organização como um organismo que se adapta às novas condições externas e internas, inserido em um ambiente natural que dá o direcionamento das estratégias aplicáveis para maximizar sua produtividade e obter os melhores ganhos. Esse modelo, defende, além do afinamento com os conceitos clássicos, a convergência de interesses indivíduos, organizações e sociedade (Davel & Vergara, 2001).

A crença considerada central no modelo instrumental é a de que todo conflito de interesses é prejudicial para a organização, sendo não estimulados, e as decisões são tomadas nos círculos hierárquicos mais elevados (Mascarenhas & Vasconcelos, 2004). O modelo instrumental de gestão de pessoal toma para si o papel de definir políticas, objetivos e ações essenciais para reagir de forma mais assertiva às exigências do ambiente em trazer à prática as decisões estratégicas da organização (Borges & Mourão, 2013).

O conflito, embora seja evitado no modelo instrumental por gerar desagregação, é valorizado no modelo político de gestão de pessoas, tornando-se fundamental nos processos a ele relacionados. Os indivíduos são encarados como atores políticos que visam a concretização de seus interesses e, dessa forma, têm necessidades nem sempre afinadas com as da organização. O campo político está armado, e os gestores agem como mediadores cujo objetivo é obter acordos entre os envolvidos. Faz-se necessária a integração dos interesses de cada um dos distintos grupos sociais para descobrir uma solução negociada que desaguará em um pacto político (Mascarenhas & Vasconcelos, 2004).

O trabalho do setor de gestão de pessoas relaciona-se com a definição de políticas e práticas consideradas não negociáveis e contingenciais. Mostram-se, portanto, como soluções temporárias e fruto de situações específicas a partir de um diagnóstico da organização. Isso não dispensa o profissional da área de gestão de pessoas a se dedicar a um plano amplo de longo prazo para que haja investimento no desenvolvimento dos colaboradores, em sua autonomia de trabalho e na democratização das relações laborais, mas as energias estão mais direcionadas à busca de um balanço entre interesses diversificados (Borges & Mourão, 2013). A acentuada competitividade pela globalização dos mercados, a classificação da inovação como um fator elementar para se conseguir a sobrevivência e a sustentabilidade no mercado e as transformações mais profundas que se processam nas sociedades atuais são pontos de pressão centrais que estimulam as organizações a adotarem novos modelos de organização do trabalho e, de consequência, de gestão de pessoal (Borges & Mourão, 2013).

A gestão estratégica, segundo Coda, Cesar e Garcia (2003), traduz-se na habilidade de a organização criar indicadores de desempenho da área de gestão de pessoal adequados e atender a uma crescente preocupação com os produtos efetivos que essa área de gestão tem a capacidade de trazer para o desempenho organizacional. Para os gestores da área e pesquisadores tem sido um desafio encontrar os indicadores que sejam capazes de mostrar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas de um lado e, de outro, a performance individual e da organização.

Esse modelo apresenta como um de seus princípios o de que as políticas (proposições amplas que orientam as condutas na área) e práticas (condutas específicas) de gestão de pessoas apenas impactam os resultados da organização desde que estejam intrinsecamente afinadas com os objetivos e as estratégias organizacionais globais. Constitui um de seus principais objetivos, buscar o alinhamento de funções e prática da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização (Borges & Mourão, 2013).

O setor de gestão de pessoas ou recursos humanos, conforme lecionam Legge (2006), Armstrong (2009) e Bohlander e Snell (2009), tomou para si um papel estratégico e relevante, superando aquela visão tradicional de mero suporte para constituir competência organizacional essencial, tendo em vista que os indivíduos são os protagonistas no alcance de resultados, sejam eles quais forem, por serem eles os produtores de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais.

Conforme Ulrich et. al. (1991), esta última é derivada da nova definição e da nova distribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de gestão de pessoal. Dessa maneira, políticas de Gestão de Pessoas são da maior relevância, pois estão afinadas com as metas da organização e são elas que fornecem as condições para que as pessoas dêem contribuição efetiva para atingir resultados superiores.

Nessa conjuntura, as organizações voltaram seus esforços para a geração de vantagem competitiva. De acordo com a abordagem baseada em recursos, de Barney (1991), para que se possa gerar vantagem competitiva é preciso que haja determinados pré-requisitos intimamente ligados à área de gestão de pessoas, pois os recursos precisam agregar valor para a organização, mostrando-se raros, impossíveis de serem copiados ou substituídos.

Por todo o exposto, as políticas de Gestão de Pessoas demarcam o referencial teórico e prático soerguido para possibilitar a concretização dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como cartilhas de pensamento e ação para o setor de Gestão de Pessoas. Essas práticas são as ações que operacionalizam e traduzem as políticas organizacionais, trazendo-as para o campo pragmático e dando-lhes aplicabilidade prática, (Legge, 2006).

Tem sido observado um crescimento nos últimos anos em relação à importância das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, crescimento esse que pode ser identificado pelo aumento da produção de artigos acadêmicos sobre o assunto (Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, 2014).

Uma metanálise foi realizada por Combs e colaboradores (2006), na qual se constatou que as relações entre práticas de Gestão de Pessoas e resultados organizacionais são muito mais evidentes no setor industrial do que no setor de serviços. Nesse mesmo recorte, outras análises atestam que políticas e práticas de Gestão de Pessoas se refletem positivamente nas performances das organizações (Boselie, Dietz & Boone, 2005; Menezes, Wood, Gelade & 2010; Subramony, 2009). Por outro lado, a aceitação e a efetividade, das políticas e práticas de Gestão de Pessoas estão conectadas com os valores e a cultura organizacional (Stone, Stone- Romero & Lukaszewski, 2007).

Por conseguinte, existe um consenso de que as práticas de Gestão de Pessoas proporcionam desempenho organizacional de qualidade mais elevada quando são utilizadas conjuntamente, e de forma integrada, com estratégia de negócios, independentemente do indicador usado ou do segmento em que está inserida a organização (Demo, 2010; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Majumder, 2012). Esses resultados também são aplicáveis às pequenas empresas. Katou (2012) nos mostra em seu estudo que políticas e práticas de Gestão de Pessoas geram impactos positivos na performance organizacional através de atitudes (satisfação, comprometimento e motivação) e comportamentos (faltas, rotatividade, disputas) dos colaboradores. Somado a isso, Aldamoe, Yazam e Ahmid (2012) concluíram que a retenção dos funcionários media a relação entre políticas e práticas de Gestão de Pessoas e desempenho organizacional.

Sendo assim, é crescente a quantidade de estudos que procuram averiguar empiricamente qual a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre numerosas variáveis consideradas capazes de impulsionar o desempenho organizacional (Aldamoe; Yazam & Ahmid, 2011; Guest, 1987; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Majumder, 2012).

No estudo de Durão (2015), buscou-se verificar os efeitos de políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional dos servidores do Ministério do

Meio Ambiente. Os resultados encontrados indicam que as políticas de Recrutamento e Seleção; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; e Condições de Trabalho são preditoras do Comprometimento Organizacional dos servidores do Ministério do Meio Ambiente. Sendo assim, conclui-se que os gestores que buscam ter servidores mais comprometidos com a companhia, devem estar atentos às políticas de Recrutamento e Seleção, TD&E e Condições de Trabalho, para aprimorar as práticas atuais e agregar novas.

Em contrapartida, a pesquisa de Bezerra (2016), buscou avaliar a relação existente entre as políticas e práticas de GP utilizadas pela Empresa Telecom e a identidade organizacional de seus colaboradores. Os resultados indicam que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, apresentam efeito moderado sobre a identidade organizacional. Desta forma, é possível concluir que os gestores que buscam desenvolver uma maior identificação de seus funcionários com a organização e auferir os resultados positivos consequentes deste vínculo, deve buscar aperfeiçoar as políticas e práticas de RH, principalmente aquelas ligadas às políticas de Recrutamento e Seleção e Envolvimento.

Na presente pesquisa, optou-se por empregar o termo “política” de gestão de pessoas no entendimento de “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (Demo et al., 2011, p. 19). Este conceito é utilizado por autores como Singar e Ramsden (1972), Guest (1987), Legge (1995, 2006), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003) e Demo (2014). No que se refere ao termo “prática”, será empregado a acepção de hábito, rotina, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas. Sendo assim, pode-se compreender que as políticas são proposições operacionalizadas por meio de suas práticas (Demo, et al., 2012).

Devido à grande diversidade de políticas de gestão de pessoas encontradas na literatura, optou-se por utilizar neste trabalho as políticas definidas por Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011). As políticas são: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; e Remuneração e Recompensas.

A seguir serão apontadas as definições e características das políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas na presente pesquisa conforme o entendimento de Demo et al. (2011) e outros autores.

Recrutamento e Seleção

Demo et al. (2011) define a política de Recrutamento e seleção como uma proposta articulada da organização, com ideais teóricos e práticos, com vistas a procurar colaboradores, motivá-los a se candidatar e selecioná-los, tencionando harmonizar valores, interesses, expectativas e habilidades do indivíduo com características e necessidades do cargo e da organização. Os autores apuraram os principais pontos tratados na literatura sobre o tema e exibiram a definição operacional da política de Recrutamento e Seleção.

Conforme a definição de Paixão e Souza (2011), a política de recrutamento e seleção consiste na atividade que visa atender as demandas internas da organização, por intermédio do emprego de métodos e técnicas específicas, idealizadas para atrair e escolher os melhores candidatos.

Envolvimento

Para Demo et al. (2011) a política de Envolvimento trata-se de uma iniciativa articulada da organização, com ideais teóricos e práticos, no intuito de criar um liame afetivo com seus colaboradores, ajudando em seu bem-estar, no tocante ao reconhecimento, integração, relacionamento, participação, cooperação e comunicação.

Na lição de Kramer e Faria (2007), a ligação dos indivíduos com a organização ocorre quando há engajamento nas rotinas da empresa, o que permite a compreensão das tarefas e também dos objetivos institucionais. Freitas (2000) afirma que quando pessoas se reúnem para concretizar um trabalho ou um projeto que têm em comum, surgem nesse momento dois mecanismos psicológicos: identificação e idealização com a instituição. Ao lado desses, se estabelecem outros, como: cooperação, solidariedade, integração (relacionamento), participação nas decisões, reconhecimento e autonomia (Kramer & Faria, 2007).

Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

A política de Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) trata-se de uma iniciativa articulada da organização, com ideais teóricos e práticos, visando fornecer aos indivíduos o ganho sistemático de competências e encorajar a aprendizagem contínua e a produção de conhecimento (Demo et al., 2011).

Os colaboradores nem sempre apresenta as competências necessárias para um desempenho satisfatório de suas funções (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2008). Dessa forma, ações de capacitação e de desenvolvimento contínuo, focadas no desenvolvimento de ações formais e/ou informais de aprendizado devem ser destacadas, visando estimular a aquisição constante de habilidades e competências necessárias ao alcance da excelência na realização da tarefa.

Condições de Trabalho

Na visão de Demo et al. (2011), a política de Condições de trabalho podem ser conceituadas como uma proposta organizacional, com ideais teóricos e práticos, que visa propiciar aos funcionários boas condições de trabalho no que se refere a benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

Define-se a qualidade de vida no trabalho com fundamento em sua condição geral de bem-estar no local de trabalho e nos relacionamentos que as pessoas têm com este ambiente e com os outros indivíduos. Entretanto, alguns indicadores de qualidade de vida no trabalho podem ser mensurados, como: o sentido do trabalho, bem-estar psicológico e o sofrimento psicológico, comprometimento organizacional (afetivo e de continuidade), estresse vinculado ao trabalho, presenteísmo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Vilas Boas & Morin, 2013).

Avaliação de Desempenho e Competências

A política de Avaliação de Desempenho e Competências é conceituada por Demo et al. (2011) como sendo uma iniciativa articulada da companhia, com ideais teóricos e práticos, com o objetivo de avaliar a performance e as habilidades dos colaboradores, amparando as decisões acerca de promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.

Também é possível conceituar o desempenho como uma mensuração dos resultados alcançados por um indivíduo, uma equipe, uma organização ou um processo. Dessa maneira, cada indivíduo tem a responsabilidade de demonstrar sua utilidade, sua

produtividade e sua rentabilidade e, então, fazer jus a seu cargo ou à sua função (Gaulejac, 2007). Conforme Zagonel, Ferraz e Soboll (2012), a companhia oferta ao indivíduo uma autonomia controlada, tendo em vista que a liberdade que lhe foi proporcionada, na organização e execução do trabalho, é uma contrapartida de seus resultados, isto é, por ele respeitar as regras e executar o trabalho de seu encargo.

Remuneração e Recompensas

A política de Remuneração e Recompensas pode ser definida, a partir de Demo et al. (2011) como uma iniciativa articulada da organização, cujos ideais também são teóricos e práticos, e que busca recompensar a performance e as competências dos funcionários no que se refere a remuneração e incentivos.

De acordo com Silva (2013), as recompensas podem ser classificadas como pecuniárias e não pecuniárias. As pecuniárias se dividem em direta (remuneração pela execução do serviço) ou indireta (benefícios). As não pecuniárias, por seu turno, são as oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade. Dentre as variadas possibilidades de remuneração e as diferentes combinações que a literatura apresenta, Coelho e Roglio (2010) estudaram as seguintes maneiras de remuneração: funcional, benefícios, remuneração baseada em competências, participação nos lucros e/ou resultados, participação acionária e prêmios e bônus.

Diante do que foi dito, é possível perceber que as práticas e políticas de gestão de pessoas contribuem para que se atinjam indicadores superiores de performance organizacional. Assim, é fundamental que se conheçam as políticas e práticas de gestão de pessoas hábeis a alçar a empresa a este patamar de desenvolvimento superior e que se mensure seu impacto, buscando a melhoria e aperfeiçoamento.

O processo de trabalho em saúde é definido pela produção de produtos não materiais e menos vulneráveis à explicação técnica e institucional. Sua incumbência social é marcada pela preservação das conjunturas comuns de saúde. Conforme Martins e Dal Poz (1998), este procedimento é exaurido no momento de sua atividade, ocorrendo, por conseguinte, entre indivíduos numa estrutura estabelecida (intersubjetiva) e com considerável nível de autonomia.

Normalmente, o trabalho é realizado em equipe, e em sua natureza, é coletivo. Dessa maneira, resulta em uma conexão entre distintas formações técnico-científicas e das vivências de trabalho e sociais de qualquer profissional no que concerne ao sistema de tomada de decisões. A conciliação é empreendida por uma dimensão ético-política, como também pelas imprecisões oriundas da hesitação das necessidades e das interrupções nos atendimentos (Deluiz, 2001).

A gestão dos vínculos laborais sempre ocupou uma posição suplementar na área da saúde. Historicamente, favoreceram-se as demandas clínicas e do cuidado, em desvantagem das ações de desprecarização laboral, redução da rotatividade e do absenteísmo e do desenvolvimento de um plano de carreira (Pierantoni, 2002; Pierantoni, Varella, & França, 2004; Barbosa et al., 2008). Este artigo tem como objetivo geral analisar e descrever a percepção dos colaboradores acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos de uma organização que atua no ramo da saúde.

Metodologia

Participante(s) - Foram convidados a participar da pesquisa todos os 45 colaboradores de uma empresa privada que atua no ramo da saúde, sendo uma clínica de pequeno porte para realização de exames. A escala foi aplicada em uma amostra de 38 participantes, que ocupam cargos da área operacional, tática e estratégica.

Instrumentos - Para a coleta de dados foi utilizado o seguinte instrumento: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Instrumento de avaliação de percepção das políticas e práticas de recursos humanos da organização. Construído e validado por Gisela Demo (2008).

A EPPRH abarca seis políticas de RH: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. Os elementos da escala são práticas de RH relacionadas aos seis grupos de políticas mencionados. O objetivo da EPPRH é aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas e práticas de recursos humanos da organização.

A escala possui 40 itens em sua versão completa, e 32 na versão reduzida, sendo esta primeira utilizada na presente pesquisa. No que diz respeito à mensuração, as escalas fazem uso do modelo tipo Likert, constituído por cinco pontos: (1) discordo totalmente da afirmativa; (2) discordo parcialmente da afirmativa; (3) não concordo nem discordo da afirmativa, ou a afirmativa não se aplica; (4) concordo parcialmente com a afirmativa e (5) concordo totalmente com a afirmativa.

As medidas de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, na lição de Huselid (1995), conquanto sejam necessárias, são escassas na literatura especializada, o que demonstra uma lacuna sobre o tema. Só se encontram bem desenvolvidos e validados na literatura alguns indicadores (p. ex., Pfeffer, 2005), escala para avaliar a percepção de políticas de Gestão de Pessoas, desenvolvida e validada por Demo (2008).

Procedimentos de coleta e análise de dados - Inicialmente, foi solicitada autorização ao Diretor Geral para realização da pesquisa. A coleta de dados da pesquisa foi realizada mediante a utilização de um questionário on-line, por meio do Google Forms. O link do questionário foi enviado ao e-mail corporativo dos colaboradores da organização.

No início do questionário on-line, continha a apresentação para participar da pesquisa, esclarecendo sobre o objetivo do estudo e principalmente, quanto ao sigilo absoluto das respostas individuais. Foi salientado que se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico. Não houve necessidade de identificação na pesquisa, preservando-se, assim, a identidade dos respondentes.

A etapa de coleta de dados foi realizada no período de 08/06 a 20/06/2020, correspondendo a doze dias. Foram recebidos 38 instrumentos válidos, que representam aproximadamente 84,44% dos colaboradores do presente estudo. Assim, os dados foram importados do Google Forms para uma planilha do Microsoft Excel, tabulados e submetidos ao software IBM SPSS para realização de análises estatísticas descritivas.

A análise de confiabilidade da escala utilizada no presente estudo, foi realizada através do alpha de Cronbach e obteve a taxa de ($\alpha = 0,82$), corroborando com o índice de confiabilidade do estudo original (rho de Jöreskog) que apresenta índices que variam entre ($\alpha = 0,73$) a ($\alpha = 0,90$) para os seis fatores (Demo et al., 2014).

Resultados

São apresentados e discutidos os resultados das análises estatísticas descritivas, contendo as médias e desvios-padrão da percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. A interpretação dos resultados da EPPRH decorre da seguinte forma: quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado por um determinado fator. Dessa forma, valores entre 1 e 2,9 representam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de gestão de pessoas em questão. Valores entre 3 e 3,9 denotam indiferença do respondente, e, por fim, valores entre 4 e 5 são considerados os indicadores de concordância. Sendo assim, enquanto a média não chegar a 5 há espaço para melhorias na gestão de pessoas (Demo, et al., 2004).

Uma vez que se apresentam médias abaixo do ponto neutro (3,0), pode-se inferir que não são todas as políticas e práticas de gestão de pessoas percebidas pelos colaboradores. Sendo assim, ainda há espaço para que os indicadores sejam melhorados. Cabe destacar que a política melhor avaliada foi a de Recrutamento e Seleção (M = 4,74; DP = 0,48), enquanto a que obteve uma menor média foi a Avaliação de Desempenho e Competências (M = 1,11; DP= 0,55).

O fato de a política de Recrutamento e Seleção ser a mais percebida pelos colaboradores demonstra a preocupação da organização em identificar e atrair potenciais colaboradores, selecionando pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos. Para isso a organização investe em divulgar suas vagas, as informações e os critérios usados nos processos seletivos; utiliza-se de vários métodos para seleção; comunica o desempenho do candidato ao final do processo seletivo; e colocam profissionais qualificados e imparciais à frente dos processos de seleção.

Na Tabela 7 apresenta-se um comparativo entre os fatores, suas médias e seus desvios.

Tabela 7

Médias, Desvios-padrão, Medianas, Valores Máximos e Mínimos da Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Fator	Média	Desvio Padrão	Valores Máximos	Valores Mínimos
Recrutamento e Seleção	4,74	0,48	4,86	4,42
Condições de Trabalho	4,00	0,46	4,97	1,15
Envolvimento	3,57	0,98	4,68	1,84
TD&E	2,98	0,75	4,34	1,15
Remuneração e Recompensas	2,98	0,98	3,89	2,84
Avaliação de Desempenho e Competência	1,11	0,55	1,15	1,07

Seguindo as métricas da EPPRH, como visto na Tabela 7, pode-se entender que a política de Recrutamento e Seleção (4,74) é o fator mais bem visto pelos colaboradores da empresa, seguido da política de Condições de Trabalho (4,00). É percebido indiferença dos respondentes com a política de Envolvimento (3,57). O resultado também demonstra que os colaboradores não percebem as políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (2,98), Remuneração e Recompensas (2,98) e Avaliação de Desempenho e Competências (1,11).

Tabela 8

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Recrutamento e Seleção

Itens	Média	Desvio Padrão
Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	4,87	0,34
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	4,42	0,64
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	4,76	0,43
A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).	4,84	0,37
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	4,87	0,34
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	4,68	0,74
Total do Fator	4,74	0,48

Como pode ser visto na Tabela 8, o fator Recrutamento e Seleção apresentou média de 4,74 e desvio-padrão de 0,48, sendo, portanto, interpretado como política percebida pelos colaboradores, pois eles entendem que os processos seletivos, as informações e os critérios destes são amplamente divulgados para a comunidade. Entre as médias alcançadas pelo fator de R&S, aquelas que apresentaram maior valor foram: o fato de o RH realizar uma ampla divulgação das vagas a serem ocupadas ($M = 4,87$) e a divulgação de todas as etapas e critérios compostos no processo seletivo ($M = 4,87$). Já a menor foi o fato de o RH conseguir atrair pessoas competentes, gerando assim um processo seletivo disputado ($M = 4,42$).

Tabela 9

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Envolvimento

Itens	Média	Desvio Padrão
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	3,37	1,30
A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	4,50	0,51
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	4,37	0,63
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	2,92	1,38
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1,89	1,37
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	4,68	0,47
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	3,89	0,92
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,97	0,88
Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	3,58	1,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	4,45	0,50
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	1,84	1,44
Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	3,42	1,35

Total do fator	3,57	0,98
----------------	------	------

Na Tabela 9 apresentam-se as médias e os desvios-padrão relativos aos itens do fator Envolvimento, que obteve média 3,57 e desvio-padrão 0,98, resultando em indiferença por parte dos respondentes na percepção desta política, ou seja, no entendimento dos colaboradores, a organização não realiza o acompanhamento de adaptação de novos colaboradores; não busca conhecer as necessidades e expectativas dos colaboradores; não estimula a participação dos funcionários nas tomadas de decisão; não propicia um clima de compreensão entre os chefes e seus colaboradores; e não privilegia a autonomia na realização das tarefas. Dentro deste fator, o item relacionado ao incentivo da organização em integrar os colaboradores em eventos sociais, foi avaliado com maior média ($M = 4,68$) e o item relacionado à autonomia na realização de tarefas e tomada de decisões concedida pela organização, foi avaliado com menor média ($M = 1,84$).

Tabela 10

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator TD&E

Itens	Média	Desvio Padrão
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.).	4,34	0,63
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.).	1,16	0,55
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	3,89	0,73
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	3,97	0,59
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	3,24	1,26
Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	1,26	0,76
Total do Fator	2,98	0,75

Conforme se pode observar na Tabela 10, o fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), apresenta média 2,98 e o desvio-padrão 0,75. Sendo assim, indica-se discordância, ou seja, os colaboradores não percebem esta política de gestão de pessoas, porque para os colaboradores, não há investimento financeiro no desenvolvimento e educação de forma parcial ou integral, seja em graduação, pós-graduação ou curso de línguas, também não há um planejamento definido dos treinamentos necessários, e por último, não há avaliação dos treinamentos em que participam, podendo sugerir que a opinião dos colaboradores sobre os treinamentos não importam. Os resultados mostraram que o item direcionado ao desenvolvimento das competências coerentes com a realização das funções do colaborador, o incentivando assim a participar de congressos e treinamentos, obteve média elevada ($M = 4,34$), enquanto o item direcionado ao investimento financeiro no desenvolvimento e educação em cursos de longa duração, obteve média inferior ($M = 1,16$).

Tabela 11

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Condições de Trabalho.

Itens	Média	Desvio Padrão
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	4,34	0,48
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc).	4,97	0,16
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academia, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	1,16	0,68
Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	4,61	0,50
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	5,00	0,00
As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	3,92	0,94
Total do Fator	4,00	0,46

A Tabela 11 apresenta as médias e desvios-padrão do fator Condições de Trabalho. Pode-se observar que a média do fator foi 4,00 e o desvio-padrão 0,46, sendo possível concluir que esta política está em concordância, ou seja, os respondentes perceberam-na positivamente, pois sentem que a organização provê aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Se sentem seguros na empresa, percebem que a organização se preocupa em oferecer programas de prevenção de acidentes, oferecer os benefícios básicos, e se preocupam com a saúde e qualidade de vida dos colaboradores. Quanto aos itens, o que mostrou maior média foi em relação à segurança dos colaboradores ($M = 5,00$) e a menor média apresentada foi em relação à organização oferecer os benefícios complementares ($M = 1,16$).

Tabela 12

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Avaliação de Desempenho e Competências.

Itens	Média	Desvio Padrão
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	1,13	0,58
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1,08	0,49
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	1,16	0,68
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	1,11	0,51
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	1,08	0,49
Total do Fator	1,11	0,55

Com base nos resultados da Tabela 12, pode-se inferir que os colaboradores não concordam, ou seja, não percebem a política de Avaliação de Desempenho e Competências, na qual apresenta-se média 1,11 e desvio-padrão 0,55. Os colaboradores não percebem esta política, pois não recebem feedbacks sobre a realização do seu trabalho, não possuem um plano de desenvolvimento profissional no qual pode-se atualizar e não faz parte do escopo de critérios ter uma avaliação de desempenho para receber uma promoção na organização. Entre as médias apresentadas, aquela que apontou maior valor foi relacionada a elaborar o plano de desenvolvimento dos colaboradores, através da avaliação de desempenho ($M = 1,16$) e aquelas que apontaram os menores valores foram relacionadas a receber promoção e aumento de salário através da avaliação de desempenho e competências; e relacionada a divulgação dos resultados da avaliação de desempenho e competências na organização ($M = 1,08$).

Tabela 13

Médias e Desvios-padrão dos itens do fator Remuneração e Recompensas.

Itens	Média	Desvio Padrão
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	3,37	1,24
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	2,84	1,41
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	3,89	1,16
Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	3,82	1,11
Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	1,00	0,00
Total do Fator	2,98	0,98

Fonte: Tabulações das autoras

Em relação ao fator Remuneração e Recompensas, é identificado na Tabela 13 a média 2,98 e o desvio-padrão 0,98. Pode-se demonstrar que esta política não é percebida pelos colaboradores da companhia, pois para os funcionários, a remuneração que a organização oferece, não é compatível com o mercado e com sua formação e escolaridade. No que diz respeito aos itens, a maior média avaliada foi relacionada a receber bônus, prêmios, gratificações, ou seja, eles recebem ($M = 3,89$) e a menor média avaliada foi relacionada aos resultados não influenciarem na remuneração dos colaboradores ($M = 1,00$).

Discussão

Como já mencionado anteriormente, o objetivo deste estudo foi identificar a percepção dos colaboradores acerca das políticas e práticas de Gestão de Pessoas de uma organização que atua no ramo da saúde e comparar os resultados obtidos neste estudo com outros estudos realizados por outros autores.

Considerando a EPPRH, o fator pior avaliado é Avaliação de Desempenho e Competências, com a média total de 1,11, indicando assim que os colaboradores não percebem esta política de delinear as metas desejadas, acompanhar o desempenho do colaborador e retornar com o feedback sobre seus resultados. O não investimento desta política, resulta em consequências tanto para a organização, quanto para o colaborador, pois a liderança não consegue ter claro para si as metas desejadas e quais destas foram

alcançadas, nem consegue dimensionar ou comparar seus resultados, limitando suas ações em busca de crescimento. As consequências para o colaborador vão desde a não ter clareza sobre suas metas e seu desempenho a desmotivação no trabalho, pois sem as métricas, o colaborador pode se sentir perdido e sem referência.

Em estudos similares, desenvolvidos por Durão (2015) e Bezerra (2016) é apresentado uma melhor margem neste fator, sendo no primeiro estudo sua média total de 3,14 e seu desvio padrão de 0,98, e no segundo estudo sua média total de 3,70 e seu desvio padrão 0,77, indicando assim que a organizações investem nesta política, pois percebem a grande contribuição que ela traz. A literatura sugere que haja investimento nesta política, pois ao definir as metas desejadas e a apresentar os feedbacks aos colaboradores com relação às metas atingidas e resultados alcançados, demonstra-se a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos. Ao investir nesta política, é possível observar o desempenho e interpretar os resultados, além de trazer clareza aos colaboradores sobre o que deve ser feito, após o delineamento das metas.

O segundo fator com menor avaliação por parte dos participantes foi Remuneração e Recompensas, tendo uma média de 2,98. Comparando este fator, com o apresentado por Durão (2015) e Bezerra (2016), percebe-se uma proximidade nas respostas dos respondentes do primeiro estudo ($M = 2,66$) com o presente estudo, pois nestes, as políticas não são percebidas pelos colaboradores, enquanto o segundo estudo obteve média de 3,38, apontando para a indiferença por parte dos respondentes. Deste modo, é necessário que a organização invista nesta política através de remuneração compatível ao mercado e com o grau de escolaridade, recompensas como elogios, premiações, promoções, bônus, gamificação, pois ao fazer isto, o colaborador pode entender como reconhecimento da organização, se sentir parte dela, gerando motivação, satisfação profissional e melhora nos resultados.

O fator de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), apresentou média de 2,98, concluindo-se que esta política não é percebida pelos respondentes da escala, pois não enxergam o esforço em investir no desenvolvimento dos colaboradores com bolsa parcial ou integral, além de não identificar o interesse na organização em levantar dados em determinados períodos para realizar treinamentos e momentos de desenvolvimento e educação. Comparando a média geral deste fator com a média obtida por Durão (2015), em seu trabalho, a qual foi de 3,31, e com a média obtida por Bezerra (2016), a qual foi de 3,79, nota-se uma pequena diferença de 0,33 com o primeiro trabalho e uma diferença de 0,99 com o segundo trabalho. Segundo as autoras, as médias deste fator ainda demonstram indiferença dos respondentes com a referida política, uma vez que se encontram entre os valores de 3 a 3,9. Assim, é possível concluir que as organizações precisam se esforçar no investimento desta política, uma vez que treinamento, desenvolvimento e educação formam colaboradores mais capacitados, motivados, seguros de si e criativos.

No que se refere ao fator Condições de Trabalho, a média obtida nesse estudo foi de 4,0, apresentando assim concordância, ou seja, esta política é percebida pelos colaboradores da organização, pois se sentem seguros dentro da organização, enxergam que a companhia se preocupa com sua saúde e qualidade de vida, propiciam programas de prevenção a acidentes e ofertam benefícios necessários para manutenção da saúde. Em comparação a este resultado, o trabalho desenvolvido por Durão (2015) apresenta uma média de 3,01, destoando do resultado do presente trabalho. Entretanto, no trabalho de Bezerra (2016),

no qual apresenta média de 4,12, apresenta-se percepção da política e concordância com o presente estudo.

A organização que não investe em boas condições de trabalho, pode sofrer prejuízos, sendo eles: o colaborador ter a saúde e qualidade de vida empobrecida, fazendo com que seus funcionários fiquem afastados do trabalho, impactando nos indicadores de absenteísmo e nos resultados; o colaborador não se sentir seguro em seu local de trabalho, o que ocasiona em desmotivação e até mesmo influência sobre os pares; acidentes de trabalho e outros. Conforme Loudoun e Johnstone (2010), esta política é fundamental por produzir um ambiente de trabalho adequado, apto a garantir a saúde ocupacional, a segurança no trabalho e, assim, boas condições físicas, psíquicas e mentais dos colaboradores.

Nesse contexto, a assertividade das políticas de Condições de Trabalho deve ofertar benefícios básicos e complementares aos indivíduos (Sisson, 1994; Osborn; Hunt; Schemerhon, 1998; Dessler, 2002; Mathis; Jackson, 2003). Além disso, deve também fazer uso de uma abordagem ergonômica ao planejar funções e posições (Ulrich, 2001; Mathis; Jackson, 2003).

O fator Envolvimento, apresenta média de 3,57, indicando que os colaboradores são indiferentes à esta política dentro da organização, ou seja, não sentem que são estimulados a participar das tomadas de decisão dentro da organização e não possuem autonomia para resolução de problemas. Comparando com o estudo realizado por Durão (2015), a qual apresenta média de 2,79, percebe-se um melhor posicionamento da empresa aqui estudada. Em contraponto, no estudo realizado por Bezerra (2016), apresenta-se média de 3,88 neste fator, apontando assim para concordância entre o estudo da autora e o presente estudo. Embora a média seja 3,57, percebe-se a necessidade de melhoria nesta política, pois os colaboradores almejam sentir a preocupação da organização com a adaptação do colaborador ao cargo, com as necessidades e expectativas de cada um, com a participação nas tomadas de decisão, com o clima de interação da chefia e dos pares, com a autonomia em realizar tarefas e com a coerência entre o discurso e prática gerencial da organização.

A organização que economiza nesta política, está sujeita a perda de profissionais capacitadas, uma vez que sem a identificação do colaborador com a organização, resulta em altos indicadores de rotatividade.

Nesse sentido, Souza (2007) destaca que as empresas perceberam que, quando os funcionários estão envolvidos e são levados a sentir que fazem parte de algo maior que eles mesmos, eles têm um bom desempenho e produzem resultados favoráveis.

No que se refere ao fator Recrutamento e Seleção, a média apresentada foi de 4,74, concluindo-se que esta política é percebida pelos colaboradores na companhia, pois é visto que a organização se preocupa em divulgar suas vagas, ter pessoal responsável e imparcial à frente dos processos seletivos, e informar todas as informações relacionadas ao processo. Ao comparar com os trabalhos realizados por Durão (2015) e Bezerra (2016), que obtiveram as médias de 3,23 e 3,79 respectivamente, identifica-se como política mal avaliada, o que indica que a organização não tem feito políticas de ingresso, não se preocupam em utilizar de ampla divulgação em seus processos seletivos, não usam de métodos variados para selecionar candidatos, e por fim, não esclarecem todas as informações do processo seletivo, assim como não divulgam os resultados ao final da seleção.

O autor Penna (2001), destaca que ter funcionários de boa qualidade é o objetivo número um de qualquer empregador. Estabelecer uma descrição do trabalho e publicidade em locais onde se sabe que poderá atrair pessoas com o conjunto certo de habilidades é o primeiro passo.

Dentro desta abordagem, o autor Morassutti (2013), destaca que os novos funcionários de uma empresa, podem ser motivados desde o primeiro contato com o processo de recrutamento, ou seja, se uma empresa deseja atrair a atenção e o desejo intenso de motivação de um novo colaborador, esta, desenvolve um processo de recrutamento a altura, mostrando o valor do funcionário desde o primeiro contato com a empresa.

Considerações finais

Esta pesquisa buscou analisar a percepção dos colaboradores frente às políticas e práticas de gestão de pessoas, de uma organização que atua no ramo da saúde. Foi utilizada a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) para a análise. Por meio da análise estatística descritiva, foi possível identificar como os colaboradores percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes na organização.

Pôde-se concluir que apenas as políticas de Recrutamento e Seleção e Condições de Trabalho foram percebidas pelos colaboradores, enquanto a política de Envolvimento é vista com indiferença por parte dos funcionários. E as políticas de TD&E, Remuneração e Recompensas, e Avaliação de Desempenho e Competências não foram percebidas pelos respondentes. A política mais bem avaliada é de Recrutamento e Seleção, e a política pior avaliada é de Avaliação de Desempenho e Competências.

Dessa forma, pode-se concluir que os gestores devem buscar aperfeiçoar as políticas e práticas de recursos humanos, especialmente aquelas ligadas à Avaliação de Desempenho e Competências, Remuneração e Recompensas, e TD&E, caso busquem melhores resultados no desempenho dos colaboradores, como motivação e qualificação.

No que tange às limitações frente ao referencial teórico, foram encontrados poucos estudos que analisassem a percepção dos colaboradores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas. Sendo assim, mostra-se necessário o desenvolvimento de novos estudos que abordem esta análise.

Referências

- Aldamoe, F. M. A., Yazam, M., Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75-88.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bezerra, M. E. de A. (2016). O papel das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na Construção da Identidade Organizacional. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Administração – Universidade de Brasília - UNB – p. 94.
- Bittencourt, C. et. al. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

Bohlander, G. W., Snell, S. (2009). Administração de recursos humanos. 14. ed. São Paulo: Cengage.

Borges, L. de O., Mourão, L. (2013). O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed.

Boselie, P., Dietz, G., Boone, C. (2005). Comunalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Coda, R., Cesar, A. M. R. V., Garcia, M. N. (2003). Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: Encontro Nacional Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., Atibaia. Anais.

Coelho, E. T. B. & Roglio, K. D. D. (2010). Remuneração estratégica: um estudo qualitativo em instituições de ensino e empresas de outros setores. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

Coelho Júnior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. *Paidéia*, 40(18), 221-234.

Combs, J. et. al. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

Davel, E., Vergara, S. C. (2001). (Org.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas.

Deluiz, N. (2001). Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. *Formação*, Brasília, 1(2), 5-15.

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

Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 11(5), 55-81, setembro/outubro.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L. & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 12(5), 15-42, setembro/outubro.

Demo, G., Neiva, E., Nunes, I. & Rozetti, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In: M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 240-255.

Demo, G., Rozzett, K. (2012). Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.

Dessler, G. (2002). *Human resource management*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Durão, A. A. X. (2015). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional no Ministério do Meio Ambiente. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração Pública – Universidade de Brasília – UNB – p. 125.

Fisher, A. (2001). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Freitas, M. E. (2000). A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: F. C. P. Motta & M. E. Freitas (Org.) *Vida psíquica e organização*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Editora Ideias & Letras.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Guest, D., Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.

Kim, A., Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.

Kramer, G. G. & Faria, J. H. (2007). Vínculos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 83-104, janeiro/fevereiro.

Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.

Legge, K. (2006). Human resource management. In: Ackroyd, S. et al. (Ed.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University, p. 220-241.

Loudoun, R., Johnstone, R. (2010). Occupational health and safety in the modern world of work. In: Wilkinson, A. et al. *The Sage handbook of human resource management*. London: Sage. p. 286-307.

Majumder, M. T. H. (2012). HRM practices and employees’ satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.

Martins, M. I. C., Dal Poz, M. R. A. (1998). A qualificação de trabalhadores de saúde e as mudanças tecnológicas. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 8(2), 125-146.

Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C. (2004). *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoconhecimento para o novo rh*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th Ed.). Ohio: South Western/Thomson.

Menezes, L. M., Wood, S., Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28, 455-471.

Morassutti, C. (2013). O colaborador é uma parte de extrema importância nas engrenagens de uma empresa. *Profissionais e Negócios*, mai.

Motta, F. C. P., Vasconcelos, I. F. G. de. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Osborn, R., Hunt, J., Schermerhorn, J. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2nd ed.). São Paulo: Bookman.

Penna, A. G. (2001). *Introdução a motivação e emoção*. Rio de Janeiro-RJ: Imago.

Pierantoni, C., Varella, T. C., França, T. (2004). Recursos humanos e gestão do trabalho em saúde: da teoria para a prática. In: Falcão, A. et al. (Org.). *Observatório de recursos humanos em saúde no Brasil: estudos e análises*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 51-70, 2.

Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-108.

Silva, L. B. da. (2013). A gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em organizações não governamentais. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.

Singar, E. J., Ramsden, J. (1972). *Human resources: obtaining results from people at work*. London: McGraw-Hill.

Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: Sisson, K. (Ed.). *Personnel management*. 2nd ed. Oxford: Blackwell. p. 3-50.

Siqueira, M. M. M. (2013). *Novas Medidas dos Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Souza, D. A., Paixão, C. R. & Souza, E. A. B. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, 27, 45-58.

Souza, P. R. M. (2007). *A nova visão do coaching na gestão por competências*. Rio de Janeiro: Qualiymark.

Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., Lukaszewski, K. (2007). The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17, 152-165.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resources Management*, 48(5), 745-768.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.

Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.

Vilas Boas, A. A. & Morin, E. (2013). Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.

Zagonel, A. G., Ferraz, D. L. da S. & Soboll, L. A. P. (2012). Seleção, treinamento e avaliação: as práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36