



**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: REALIDADE E  
PERSPECTIVAS NA CIDADE DE MOGI GUAÇU**

Clauber de Oliveira Rossini

Junho / 2017

Dissertação de Mestrado em Administração



**CLAUBER DE OLIVEIRA ROSSINI**

**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: REALIDADE E  
PERSPECTIVAS NA CIDADE DE MOGI GUAÇU**

**CAMPO LIMPO PAULSTA**

**2017**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS**  
**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**CLAUBER DE OLIVEIRA ROSSINI**

**Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas: realidade e perspectivas na  
cidade de Mogi Guaçu**

**Dissertação de mestrado apresentada ao  
Programa de Mestrado em Administração das  
Micro e Pequenas Empresas da Faculdade  
Campo Limpo Paulista para obtenção do  
título de Mestre em Administração das Micro  
e Pequenas Empresas, sob a orientação da  
Professora. Dra. Eliane Maria Pires Giavina  
Bianchi.**

**Linha de Pesquisa: Dinâmica das micro e  
pequenas empresas.**

**Este exemplar corresponde à versão final da dissertação  
defendida pelo aluno Claubert de Oliveira Rossini e  
orientada pela Professora Doutora Eliane Maria Pires  
Giavina Bianchi.**

---

**Orientador - Assinatura**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Rossini, Cláudio de Oliveira

Gestão de pessoas nas pequenas empresas:  
realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu /  
Cláudio de Oliveira Rossini. Campo Limpo Paulista, SP:  
FACCAMP, 2017.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Eliane Maria Pires Giavina  
Bianchi.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) –  
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Pequenas empresas. 2. Práticas de recursos  
humanos. I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II.  
Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.3

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

# **PÁGINA DE APROVAÇÃO**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP**

**Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas: realidade e perspectivas na  
cidade de Mogi Guaçu**

**CLAUBER DE OLIVEIRA ROSSINI**

**29/06/2017**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROFA. DRA. ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI  
(ORIENTADORA)**

---

**PROF. DR. EDUARDO DE CAMARGO OLIVA  
(USCS)**

---

**PROF. DR. DJAIR PICCHIAI  
(FACCAMP)**

## EPÍGRAFE

“Da tribo pujante,  
Que agora anda errante  
Por fado inconstante,  
Guerreiros, nasci;  
Sou bravo, sou forte,  
Sou filho do Norte;  
Meu canto de morte,  
Guerreiros, ouvi”.

(Gonçalves Dias, poeta brasileiro, 1823-1864)

## DEDICATÓRIA

À Camilla Ferreira Rossini, luz da minha vida, companheira de batalhas e mestre do meu destino.

## **AGRADECIMENTOS**

O caminho de sucesso trilhado em um projeto árduo como este só é possível quando consentido pelo Criador. Temente que sou rendo-Lhe graças pela dádiva.

Seguindo os mandamentos Dele, tentei honrar meu pai, José Luiz Rossini e mãe, Maria de Lourdes de Oliveira Rossini que tanto me apoiaram e incentivaram nesta jornada, sempre com dificuldade, nunca sem esforço. Ao pensar nos valores familiares e em meus irmãos, Cleber e Cristian Rossini, meu coração se alegra e reconhece-os em gratidão. Como é bom e agradável quando irmãos vivem em união.

Na solitária jornada que é escrever uma dissertação de mestrado, encontrei na figura de minha orientadora, professora Dra. Eliane M. P. G. Bianchi, meu farol. Mandada por Deus para ajudar a dissipar minhas trevas. De coração, meu muito obrigado pelas contribuições e incentivos.

Estendo aos professores Dr. Eduardo de Camargo Oliva e Dr. Djair Picchiai meus agradecimentos pelas observações e críticas construtivas nas bancas de qualificação e defesa para que não me esforçasse inutilmente e que ajudaram a moldar o produto final deste estudo.

Não posso me esquecer de grandes pessoas que contribuíram com este trabalho: meus amigos Edson José Moretti, Márcio José Madruga e Geovane Pereira da Silva por todo apoio nas horas que me faltaram recursos, paz e segurança. Sem vocês teria sido muito mais difícil.

À Marli Delfino de Campos, querida amiga, por todo incentivo e motivação para iniciar o programa de mestrado.

A meu amigo, João Paulo Barbosa, leal companheiro de profissão, em quem me inspirei para seguir adiante.

À Meire Terezinha Barreiro, inspiradora colega, pelo gentil ato de revisar esta dissertação.

A Adenilson Júnior dos Reis e Alberto Spoljarick Neto da Associação Comercial de Mogi Guaçu pela contribuição permanente com este estudo.

Aos amigos que fiz no programa de mestrado, Maria Aparecida de Brito Moreira, Elaine Denise Candiani, Wilson Antonio Nunes Pinto e Marcelo Rodrigues Vasconcellos pelo apoio e cumplicidade em momentos marcantes desta jornada.

À Camilla, esposa amada que garantiu meu lar e minha paz em tempos tão turbulentos de desemprego, desânimo e retomada.

## RESUMO

O estudo e compreensão das dinâmicas das pequenas empresas representam um grande desafio à ciência da administração devido a limitações de modelos teóricos ou pelas práticas parciais e incompletas de gestão. Somam-se ainda, questões culturais, legislação e cenário competitivo que influenciam o ambiente e a gestão das organizações. Assim, a caracterização das MPE's deve basear-se em um conjunto de elementos que distingue empresas que adotam práticas de gestão consistentes daquelas que não adotam práticas de gerenciamento ou fazem de forma trivial. Neste contexto, este estudo teve como objetivo identificar a percepção e a presença de práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas em Mogi Guaçu, utilizando uma abordagem qualitativa e três técnicas de coleta de dados: a escala validada de políticas e práticas de gestão de pessoas, por Demo et. al. (2012), grupos focais e o artefato Canvas para induzir algumas reflexões futuras. A pesquisa realizada com 337 funcionários e 14 gerentes de 26 empresas mostra que, para essas pequenas empresas, há uma forte tendência de envolvimento de seus funcionários com o trabalho executado, enquanto as práticas de condições de trabalho e de avaliação de desempenho remetem a presença de gestão paternalista com a consolidação de algumas características culturais. Além disso, as práticas de gestão são percebidas como informais e o estilo de gerenciamento tende à estratégia de controle, segregação entre quem pensa e quem atua. Ademais, as modernas perspectivas de gestão não são idealizadas, o que pode implicar a estagnação da gestão de pessoas para pequenas empresas.

**Palavras-Chave: Pequenas Empresas; Gestão de Pessoas; Práticas de Recursos Humanos.**

## ABSTRACT

*The study and understanding of the dynamics of small firms poses a major challenge to the science of management due to limitations of theoretical models or partial and incomplete management practices. In addition, cultural issues, legislation and competitive landscape influencing the environment and the management of organizations are added. Thus, the characterization of small business management must be based on a set of elements that distinguish companies that adopt consistent management practices from those that do not adopt a role set of management practices or do so trivially. In this context, this study aimed to identify the perception and presence of people management practices in small businesses in Mogi Guaçu, using a qualitative approach and three data collection techniques: the validated scale of policies and practices of people management, by Demo et. al. (2012), focus groups and the Canvas artifact to induce some future reflections. A survey with 337 employees and 14 managers from 26 companies shows that for these small firms, there is a strong tendency for employment work involvement, while the practices of working conditions and performance evaluation reinforce to the presence of paternalistic management with the consolidation of some cultural traits. In addition, management practices are perceived as informal and the management style tends to the control strategy, segregation between who thinks and who acts. In addition, new management perspectives are not idealized, which can imply in stagnation of people management for small businesses.*

**Keywords: Small Business; People Management; Human Resources Practices.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de salário .....	46
Quadro 2 - Quatro concepções filosóficas da ciência.....	58
Quadro 3 - Modelo do artefato Canvas.....	70
Quadro 4 - Matriz de amarração.....	77
Quadro 5 - Frequência das respostas na dimensão de recrutamento e seleção.....	101
Quadro 6 - Frequência das respostas na dimensão envolvimento.....	104
Quadro 7 - Frequência das respostas na dimensão treinamento e desenvolvimento .....	106
Quadro 8 - Frequência das respostas na dimensão condições de trabalho.....	108
Quadro 9 - Frequência das respostas na dimensão avaliação de desempenho e competências .....	112
Quadro 10 - Frequência das respostas na dimensão remuneração e recompensas .....	115
Quadro 11 - Perspectivas em gestão de pessoas utilizando a ferramenta Canvas para reflexão.....	124

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das empresas pelo critério de número de pessoas ocupadas .....	54
Tabela 2 - Classificação das empresas pelo critério de receitas.....	54
Tabela 3 - Comparativos de população, PIB e IDH .....	63
Tabela 4 - Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da EPPRH.....	81
Tabela 5 - Resultados gerais da pesquisa.....	95
Tabela 6 - Médias individuais e totais .....	96
Tabela 7 - Resultados (médias) por empresa participante.....	118

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização da cidade de Mogi Guaçu.....	62
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados na primeira fase em percentuais.....	86
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados na primeira fase em percentuais.....	88
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados em percentuais.....	90
Gráfico 4 – Tempo de trabalho no atual emprego em percentuais.....	91
Gráfico 5 – Segmentos de atuação dentro do comércio local em percentuais.....	93

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIMG – Associação Comercial e Industrial de Mogi Guaçu

ADDIA – Análise-Desenho-Desenvolvimento-Implementação-Avaliação

BIHRMPS - *Best International Human Resource Management Practices Survey*

BSC – *Balanced Scorecard*

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EaD – Ensino à Distância

EPPRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

EPSS - Sistemas Eletrônicos de Apoio a Desempenho

EUA – Estados Unidos da América

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

JIT - *Job Instructing Training*

JK – Juscelino Kubitschek

MPE's – Micro e Pequenas Empresas

OJT – *On the Job Training*

PIB – Produto Interno Bruto

PMMG – Prefeitura Municipal de Mogi Guaçu

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados do Estado de São Paulo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	OBJETIVO GERAL	6
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>7</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	7
2.1.1	Evolução Histórica no Brasil	9
2.1.2	Abordagens Teóricas de Recursos Humanos	13
2.2	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2.1	Práticas de Recrutamento e Seleção	19
2.2.2	Práticas de Envolvimento	24
2.2.3	Práticas de Treinamento e Desenvolvimento	28
2.2.4	Práticas de Condições de Trabalho	34
2.2.5	Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências	38
2.2.6	Práticas de Remuneração e Recompensas	44
2.3	EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	50
2.3.1	Cenário Competitivo das Pequenas Empresas	51
2.3.2	Classificação das Pequenas Empresas	53
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>56</b>
3.1	CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS DO PROJETO DE PESQUISA	56
3.2	OBJETIVOS	60
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	61
3.3.1	Características das Empresas e dos Respondentes	63
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	64
3.4.1	Escala de Likert de Políticas e Práticas de Recursos Humanos	65
3.4.2	Focus Group	67
3.4.3	Business Model Canvas	69
3.5	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	71
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	74
3.7	VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS	78
3.8	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	82
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>84</b>
4.1	PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA	85
4.2	RESULTADOS GERAIS DA ESCALA EPPRH	94
4.2.1	Resultados das Práticas de Recrutamento e Seleção	100
4.2.2	Resultados das Práticas de Envolvimento com o Trabalho	103
4.2.3	Resultados das Práticas de Treinamento e Desenvolvimento	105
4.2.4	Resultados das Práticas de Condições de Trabalho	108
4.2.5	Resultados das Práticas de Avaliação de Desempenho	111

4.2.6 Resultados das Práticas de Remuneração e Recompensas.....	114
4.3 RESULTADOS POR EMPRESA PARTICIPANTE .....	117
4.4 PERSPECTIVAS EM GESTÃO DE PESSOAS: PLANO DE AÇÃO DESENVOLVIDO UTILIZANDO A FERRAMENTA CANVAS .....	122
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE I: CARTA CONVITE E PERFIL DEMOGRÁFICO .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE II: ESCALA EPPRH - PRIMEIRA FASE DA PESQUISA.....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE III: MATERIAL VISUAL APRESENTADO NOS GRUPOS FOCAIS ...</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE IV: RESUMO DOS GRUPOS FOCAIS.....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO I: ESCALA EPPRH ORIGINAL .....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar do esforço para melhor compreender pequenas empresas, esse segmento ainda representa uma fronteira para o conhecimento administrativo. Um dos desafios a serem superados refere-se às limitações dos modelos teóricos utilizados para sua compreensão e as práticas incompletas de gestão (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

As origens desta dificuldade podem ser atribuídas à adoção de modelos teóricos geralmente importados e advindos de grandes empresas em contraposição à realidade da gestão das pequenas, geralmente caracterizada pela adoção de técnicas rudimentares e simplistas ou aplicação parcial das técnicas propostas pela ciência da administração (LIMA, 2000). Essa desagregação entre a abordagem teórica e a realidade empírica gera uma compreensão equivocada dos pequenos negócios. Somam-se a isso questões culturais, regionais e formais que determinam as relações estabelecidas pelas organizações entre si e com o Estado, a legislação, a estrutura da concorrência, e os aspectos de cada setor ou atividade (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

Entretanto, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Assim, convencionou-se pelas formas de moldar e atuar sobre o comportamento humano o chamado modelo de gestão de recursos humanos, que é determinado por diversos fatores, tanto internos como externos. Os fatores externos à organização são os advindos da sociedade e os que têm origem no mercado. Os fatores sociais correspondem à regulamentação do

trabalho e as relações de trabalho por meio da cultura, da legislação e por diferentes agentes, dentre os quais o Estado e os sindicatos. O mercado, por seu lado, define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor de atividade em que atua. O que distingue um modelo de gestão de outro e, portanto, uma organização de outra, são as características dos fatores que formam a maneira de interferir em tal comportamento, criando uma identidade própria, um modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

A função de recursos humanos não foi inventada ou descoberta, muitas práticas e conceitos já eram utilizados antes de sua estruturação. Tal função não passou a existir de um evento ou experiência particular, mas se desenvolveu em um contexto histórico, de duas vertentes teóricas opostas, a mecanicista e a humanista. Uma, caracterizada, por atividades funcionais e especializadas orientadas por métodos científicos, rígida estrutura hierárquica e definição precisa e racional dos direitos e obrigações dos trabalhadores. Outra, caracterizada por valorizar os conhecimentos e experiências individuais e a contribuição desses elementos à organização, além de não definir precisamente as atividades com outros membros e, por ter estrutura hierárquica mais flexível e mais horizontal (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Os elementos componentes do modelo de gestão de pessoas estão presentes em praticamente todas as organizações, manifestando-se de diferentes maneiras: mais ou menos formalizados, consolidados em uma estrutura ou ainda dispersos e pouco tangíveis, dependendo da consciência da importância de ação que cada empresa tem sobre o comportamento humano aplicado ao trabalho (FISCHER, 2002). Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem

por princípios, políticas e práticas que interferem nas relações humanas no interior das organizações.

Por princípios entendem-se as orientações de valor e crenças compartilhados que determinam a cultura organizacional e moldam os entendimentos coletivos quanto ao significado do homem e do trabalho por meio de transmissões de histórias, rituais, símbolos e linguagem (CROZATTI, 1998; FISCHER, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

As políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação para as relações organizacionais, visando dar parâmetros, orientar e integrar processos e práticas voltados para a gestão de pessoas.

As práticas ou processos são os elementos mais visíveis do modelo, com vasta literatura dedicada exclusivamente a elas. Tratam-se de ações previamente determinadas que visam alcançar os objetivos traçados e orientados pela política específica. São instrumentos dotados de ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos de gestão e que produzem desempenho superior quando utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios (FISCHER, 2002; DEMO; FOGAÇA; NUNES; EDREI; FRANCISCHETO, 2011).

A transformação da gestão de recursos humanos de uma organização tornou-se urgente, devido ao ambiente econômico cada vez mais incerto. O papel tradicional de suporte, graças às mudanças e pressões econômicas, tecnológicas, demográficas e político-sociais, constituiu soluções para administrar pessoas, que devem acontecer no modo como o modelo de gestão é organizado, bem como as práticas de recursos humanos são concebidas, integradas e alinhadas às exigências

do negócio visando constituir uma fonte de vantagem competitiva e contribuir para um maior bem-estar das pessoas (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZET, 2012; DESSLER, 2014; FLEURY; FISCHER, 1992; ULRICH et. al., 2011).

Lepak e Shaw (2008) afirmam que as políticas e práticas de recursos humanos nas organizações formam um sistema que permite compreender o modo que gerenciam seus colaboradores. Alguns dos maiores desafios atuais estão em melhorar as práticas de recursos humanos e colaborar para que as organizações possam ter sucesso e perenidade. Assim, acredita-se que os profissionais de uma organização, bem como seus gestores, devem possuir uma perfeita compreensão do contexto de negócio, dividir visões e objetivos sobre um novo modelo organizacional e tal evento pode se iniciar com um debate detalhado sobre as políticas e práticas de recursos humanos adotados pelas organizações.

Embora as MPE's representem mais de 50% dos empregos com carteira assinada no Brasil (SEBRAE, 2014), pouco é encontrado na literatura nacional sobre a discussão de políticas e práticas de recursos humanos, **na verdade práticas de gestão em geral**, em empresas de pequeno porte. Entretanto, há consenso entre diversos autores quanto à lida de tais organizações com seus desafios adicionais, devido aos fatores limitantes de capital, de estrutura e de concorrência entre si e com empresas de porte superior.

No exterior, estudos feitos por Jamenson (2000) na Europa apontam lacunas de conhecimento nas pequenas empresas sobre as práticas de gestão, em especial na de recrutamento e seleção, que são corroboradas por Katou (2012) sob a forma de desempenho organizacional, suportando que pequenas empresas não possuem os

recursos financeiros necessários para executar o conjunto de práticas recomendadas para uma seleção eficaz, à exceção de pequenas empresas de inovação tecnológica. Tais lacunas podem estar presentes também no Brasil.

Acredita-se que haja aqui uma boa oportunidade de estudo, um problema digno de pesquisa, quando se enlaça o entendimento das polaridades entre teoria e prática de políticas e práticas de gestão de pessoas e pequenas empresas. Portanto, o presente estudo pode ser retratado pela seguinte questão problema: **quais as percepções e perspectivas que funcionários e gestores de pequenas empresas apontam sobre a gestão de pessoas por meio das práticas adotadas?**

Cabe aqui definir e explicar percepção. Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 159) afirmam que “percepção pode ser definida como o processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Alertam ainda, “que o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva”, ou seja, neste sentido uma pessoa pode enxergar a empresa onde labora como um excelente local para se trabalhar, ao passo que outra pessoa pode não concordar com a mesma realidade. Assim, a modelagem da percepção passa por fatores que por vezes distorcem a realidade. Tais fatores podem estar (a) no perceptor, impulsionados pelas atitudes, personalidade, motivações, interesses, experiências e expectativas do indivíduo, ou (b) na situação, influenciados pelo momento, pelo ambiente de trabalho ou pelo ambiente social, ou ainda, (c) no objeto da percepção, como a proximidade, semelhança, cenário, novidade, movimento, som e tamanho.

A interpretação é fortemente influenciada pelas características do indivíduo e, neste sentido, o presente estudo assume o conceito da racionalidade limitada do ser humano para o processamento de informações e compreensão de todos os dados em tomada de decisão. Entende-se que o estudo levará em conta o assunto percepção como uma escolha pessoal de busca de critérios e alternativas pelo entrevistado, portanto, uma opinião que talvez não capture toda a complexidade das questões propostas (ROBBINS et. al., 2012).

### **1.1 Objetivo Geral**

Analisar, interpretar e discutir a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas por meio da percepção de seus funcionários e dos gestores.

### **1.2 Objetivos Específicos**

(a) Aplicar a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH (DEMO et. al., 2012) a funcionários de pequenas empresas;

(b) Analisar descritivamente a implantação de políticas e práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas;

(c) Verificar a reflexão dos gestores das pequenas empresas em função das respostas obtidas junto aos funcionários utilizando grupos focais;

(d) Analisar e discutir as possibilidades para a gestão de pessoas nas pequenas empresas utilizando o método Canvas para suporte à reflexão.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção do estudo são apresentados os referenciais teóricos utilizados, tendo sustentação nos seguintes conteúdos: Gestão de Pessoas; A Evolução de Gestão de Pessoas no Brasil; Políticas e Práticas de Recursos Humanos; Práticas de Recrutamento e Seleção; Práticas de Envolvimento; Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Práticas de Condições do Trabalho; Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências; Práticas de Remuneração e Recompensas; Empresas de Pequeno Porte; e Cenário das Pequenas Empresas.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

O mercado globalizado, a evolução tecnológica e o aumento da competitividade entre as organizações requisitam um tratamento diferenciado dos recursos organizacionais, em especial às pessoas que nelas trabalham. A forma como a empresa se organiza para gerenciar, orientar e moldar o comportamento humano no trabalho pode ser entendido como um modelo de gestão de pessoas. Para tanto, a empresa é estruturada com a definição de valores, crenças, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, que orientam a atuação dos gestores como diretrizes na relação com os colaboradores (FISCHER, 2002).

A administração de pessoas e o desempenho que se espera das pessoas no trabalho são determinados por fatores condicionantes de gestão, sejam eles internos ou externos. Como fatores internos, podem-se destacar o produto oferecido, a

tecnologia adotada, a cultura organizacional, a estrutura da empresa e a estratégia de organização do trabalho. Enquanto os fatores externos estão ligados, segundo sua origem, aos advindos da sociedade, que correspondem à forma pela qual as relações do trabalho são reguladas, sejam pela cultura de trabalho dessa sociedade, pela legislação pertinente, ou ainda, pela intervenção de agentes como as instituições sindicais e pelo Estado. Por fugir muito ao escopo deste trabalho, esses fatores não serão analisados em detalhe.

As variações do caráter dependente do modelo de gestão de pessoas, bem como a identificação de seus fatores condicionantes permitem entender em que nível ocorre a manifestação: micro para a conjuntura das empresas, meso para os setores de atividade produtiva e macro para uma unidade geográfica, tal como uma região ou uma nação (FISCHER, 2002).

Para Fischer (2002), a gestão de pessoas abarca determinado padrão de atitudes e posturas observáveis que caracterizam o convívio humano na organização e pode ser consolidada em uma estrutura organizacional própria ou dispersa devido à perspectiva de formalização e tangibilidade, sendo possível separá-la em elementos menos abstratos. São delimitados pelo autor os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas: (a) princípios, (b) políticas organizacionais e (c) processos ou práticas que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Juntos, tais componentes gerem o capital humano das organizações e, embora o valor desse ativo não possa aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme, seja no desenvolvimento de conhecimento superior, de habilidades e experiência de sua força de trabalho, seja para evitar cometer erros. Assim, uma das

principais opções disponíveis é continuar a centrar-se na melhoria do capital humano e da inovação como fontes de vantagem competitiva (BOHLANDER; SNELL, 2015; CHOWHAN, 2016; DESSLER, 2014).

O mercado, que é fator preponderante na constituição do modelo de gestão, define o perfil de competências organizacionais exigido no negócio e no setor em que atua. A organização é vista como um portfólio de competências, vencendo aquela que melhor dominar a competência essencial em seu setor de atividade (PRAHALAD; HAMEL, 2006).

### **2.1.1 Evolução Histórica no Brasil**

A libertação dos escravos no final do Século XIX constituiu uma onda de imigração, principalmente de origem europeia ao Brasil, em uma época que as empresas nacionais eram incipientes, familiares, paternalistas e autocráticas (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004). Os ex-escravos, em geral pouco qualificados, tornaram-se obsoletos, uma mão de obra barata e gentil ou relegada ao desprezo. Os imigrantes europeus trouxeram cultura e politização, mão de obra qualificada, noções de organização sindical e ideais emergentes da época, para uma realidade laboral caracterizada por muitas horas de trabalho sob condições adversas por vezes extremas e com baixos salários, segundo Coltro (2009). Este período, pioneiro na gestão de pessoas no Brasil, é identificado por Tose (1997) como fase contábil, já que a prática da época era contabilizar as pessoas, enquanto despesas, e pagá-las. A satisfação humana era resumida ao salário, sem preocupação com

outros problemas existentes e a relação trabalhista não passava de uma conta fechada, em um livro de registros, no momento da saída do trabalhador. O Estado, segundo Coltro (2009) era ausente em tais relações e qualquer problema advindo delas era, no máximo, “um simples caso de polícia” (TOSE, 1997, pg. 23).

Lacombe e Bendassolli (2004) afirmam que tal realidade só seria alterada tempos depois, no período entre as guerras mundiais, com a criação do Ministério do Trabalho e a promulgação da CLT, época denominada por Coltro (2009) como Getulismo e, por Tose (1997), como fase Legal.

As relações sindicais na referida época eram incipientes no Brasil, e sua autonomia era restringida às mãos do Estado, que definia institucionalmente direitos trabalhistas, regulando as relações entre empregados e empregadores. A evolução prática da seção de pessoal nas organizações atentava ao controle e cumprimento da CLT, por meio da função de chefe de pessoal, a quem cabia contratar e acompanhar as exigências de horário, remuneração, condições de trabalho, punição e demissão (TOSE, 1997).

Terminada a II Guerra aumentam, nos países centrais, atos reivindicatórios que provocam o aumento do poder sindical, em especial nos EUA. No Brasil, ocorrem grandes obras de infraestrutura com a instalação da nova capital do país e um crescimento da indústria nacional com instalação de filiais de diversas multinacionais, principalmente montadoras de automóveis norte-americanas, trazendo consigo preocupações inerentes da época, como condições de trabalho e bem-estar social (TOSE, 1997; LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004).

Surge então a era tecnicista ou tecnológica, ou era JK, descrito pelo gerenciamento dos recursos humanos de forma mais organizada e formalizada com influência da psicologia e sua visão humanista nas relações trabalhistas, onde o papel do trabalhador passou a ser encarado individualmente, pois ocupava um cargo avaliado e recebia salário em função do valor relativo do seu cargo na organização (TOSE, 1997; COLTRO, 2009).

O aspecto do cumprimento técnico da fase legalística já não era a preocupação principal, pois entraram em cena novas práticas de real valor aos empregados, tais como programas de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos, salários e benefícios (MARRAS, 2011).

Paralelamente a esta nova fase vem à tona a instalação do regime militar no país seguido da crise mundial do petróleo. Para Marras (2011, p.16) “foi preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, da produção, de finanças, da psicologia, da sociologia e assim por diante” para atravessar esta fase. Lacombe e Bendassolli (2004) descrevem alternâncias de momentos de crescimento e de estagnação e como a realidade nacional era caracterizada por forte normalização, pela observação do manual de relações industriais e pelo retorno da presença de especialistas aos cenários de recursos humanos que eram norteados pela administração científica, mais uma vez.

O governo exercia controle sobre as relações trabalhistas, intervindo na formação profissional, na legislação previdenciária, na política salarial e na organização sindical, impedindo mobilizações (TOSE, 1997). Ainda assim, com o agravamento da crise econômica as greves começaram a ocorrer em grandes

centros brasileiros, iniciadas por trabalhadores que, segundo Coltro (2009), faziam parte de categorias que eram bem pagas, deixando claro que as raízes da greve não eram apenas salariais ou de fundamento econômicos, mas também, de inquietações adormecidas.

As atenções nas organizações estavam voltadas para o combativo movimento sindical e para reciclagem de detalhes legais devido às pautas de reivindicações. Alguns autores chamam a época como fase sindicalista ou administrativa já que as organizações precisaram incorporar atividades de promoção e integração de trabalhadores, evoluindo as relações industriais para a administração de recursos humanos, com o cargo do gerente evoluindo simultaneamente (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004; COLTRO, 2009; MARRAS, 2011).

A evolução da gestão leva a um novo ciclo, o da estratégia, que surge para conciliar deferentes tendências das escolas de pensamento em administração e sua visão do processo estratégico, tais como as descritas por Albuquerque (2002): design, planejamento, posicionamento, empreendedora cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Os recursos humanos foram elevados à tão estratégicos como os de marketing ou financeiros.

Para Lacombe e Bendassolli (2004), o início da fase estratégica deu-se na década de oitenta e noventa com o fenômeno da globalização e a busca por mercados emergentes. Nas grandes organizações brasileiras, mesmo com defasagem em relação a países centrais, o departamento de pessoal cede espaço para a gestão de recursos humanos, devido às alterações evolutivas de práticas e participação ativa dos gestores da área nas decisões corporativas. A ruptura

principal está na visão de desenvolvimento de habilidades, já que o que era antes tratado como qualquer outro recurso, agora encontra diferenciação por ser único e difícil de imitação. Coltro (2009) complementa que o enfoque da administração desses recursos humanos evoluiu para a denominação de gestão de pessoas, como um resgate de valores individuais em uma perspectiva mais humanista de desenvolvimento de uma postura menos passiva, não mais considerando trabalhadores como simples assalariados, mas como responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados. Trata-se, segundo Marras (2011) da fase mais nobre e interessante da administração de recursos humanos e temas como qualidade de vida e planejamento de carreira, dentre outros, entram na pauta das relações.

### **2.1.2 Abordagens Teóricas de Recursos Humanos**

Delery e Doty (1996) em seus estudos sobre gestão de pessoas e os resultados organizacionais relatam que existem três tipos de abordagens de recursos humanos que teorizam a administração estratégica de pessoas: a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional.

Lacombe e Albuquerque (2008) explicam que a abordagem universalista aponta um conjunto de melhores práticas de recursos humanos que auxiliariam todos os tipos de organizações. Tais práticas podem variar muito e, em geral, definem-se estratégicas.

A abordagem contingencialista, conforme Lacombe e Albuquerque (2008) defende que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica contingente. Nesse caso, a estratégica organizacional é considerada o primeiro fator da contingência organizacional, que requer a seleção de uma teoria de estratégia da firma. Em seguida, que haja indicação de como as práticas individuais de recursos humanos devem interagir com a estratégia, de maneira a resultar em desempenho organizacional. Tal linha segue a perspectiva comportamental, segundo a qual o sucesso da implementação da estratégia depende fortemente do comportamento dos empregados (DELERY; DOTY, 1996). Neste sentido, Bianchi (2013-a) complementa que quanto mais estiverem alinhadas as estratégias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, maiores são as possibilidades de desempenho superior da organização.

A terceira abordagem, a configuracional, busca identificar padrões que são propostos como de máxima eficiência, cuja proposta combina fatores relevantes para resultar em desempenho máximo. Por esta abordagem, a gestão de pessoas é vista como um sistema de emprego ou configuração de práticas internamente consistentes, que mais tarde seriam alinhados externamente, a uma estratégia. Quando se investigam as práticas em seu conjunto, está se falando de configuração, a exemplo do presente estudo (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; BIANCHI, 2013-b).

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) apresentam uma quarta abordagem, a contextual, que difere das demais anteriormente apresentadas por considerar variáveis organizacionais estabelecendo uma relação com o meio, o contexto. Assim, a relação da estratégia de recursos humanos deve

preocupar-se com o desempenho organizacional e, ainda, influenciar e receber influências do contexto, tais como as forças regulatórias, sociais, sindicais e demográficas (BIANCHI, 2013-a).

Outros autores analisam a gestão de pessoas em termos de suas influências. Davel e Vergara (2001) afirmam que a gestão de pessoas é influenciada e passa por transformações em três dimensões dominantes: (a) funcionalista, (b) estratégica, e (c) política.

A funcionalista, segundo os autores, abrange o desenvolvimento teórico por meio de técnicas, procedimentos e ferramentas reunidas em práticas funcionais cujo princípio é o aumento de produtividade, além da busca por vantagens competitivas da empresa. Espera-se do funcionário estabilidade, satisfação, motivação e produtividade. Por privilegiar o melhor conjunto de práticas, a dimensão funcionalista liga-se a abordagem teórica configuracional.

A estratégica é influenciada pelas forças ambientais, pela competição global, pelas mudanças no mercado e pela ética empresarial. Associados a essa abordagem estão a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico, a delegação de responsabilidade dos gerentes de pessoal para os gerentes de linha, a mudança do foco de atuação das relações sindicais para as relações dos empregados, e a permeabilidade do comprometimento e da autonomia numa situação onde a chefia tenha uma papel facilitador. A abordagem contingencial está presente, já que contingências internas influenciam a estratégia.

A dimensão política de administração de recursos humanos considera os pontos convergentes e divergentes entre indivíduos e organizações, tendo a função

de integrar os interesses que por vezes são distintos. Espera-se que os profissionais da área possam assumir a missão de obter resultados, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. Tal dimensão, embora não possua uma relação direta com as abordagens, mostra que muitas variáveis podem ser analisadas em conjunto, que acaba por colocá-la próxima a um contexto.

Bianchi (2008) afirma que as políticas e práticas decorrem de determinada estratégia em gestão de pessoas.

## **2.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

Para Singar e Ramsden (1972, apud DEMO et. al., 2014), o termo política está relacionado ao estabelecimento de um “tom geral”, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto de maneira construtiva para atingir determinados objetivos. Nesse sentido, políticas retratam elaboração de programas que a organização deve adotar, conforme uma filosofia estratégica que norteia suas ações. Segundo Wriqth e Boswell (2002), a política representa a intenção declarada da organização. Fiúza (2010) complementa que as políticas de gestão de pessoas devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, uma vez que, esses são os elementos da organização competitiva. Percebe-se, assim, que as políticas assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção dos talentos. Políticas e práticas formam um sistema, segundo Pires e Fischer (2014),

que trata, ao mesmo tempo, de representar a forma como a empresa pretende lidar com seus empregados e o modo como eles atuam. Bianchi (2013-b) acredita que o alinhamento entre indivíduos e organizações é mediado pelas políticas e práticas de gestão que uma organização decide institucionalizar. Cabe, então, definir prática como uma explicitação da orientação dada pela política e seus programas, pois consiste em realizá-los.

Explorar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as vias de transmissão, baseia-se no conhecimento de que os recursos humanos podem ser desenvolvidos como uma fonte de vantagem competitiva sustentada, entendendo o valor dos funcionários mais capacitados, dada a oportunidade de agir e devidamente motivados, contribuindo com a organização. Essas condições podem ser criadas de forma mais ampla através de práticas adequadas de gestão de pessoas, relacionadas ao trabalho, proporcionando oportunidades para os funcionários contribuírem e participarem (CHOWHAN, 2016).

Entretanto, Wrigth e Boswell (2002) discorrem sobre a necessidade de avaliar práticas reais em vez das políticas declaradas ou pretendidas e que isto implica pedir aos próprios funcionários que indiquem o que percebem de tais práticas. O sentido de tal ação é justificado pelo fato de que a prática pode ser institucionalizada, quando todos sabem de forma explícita ou implícita, ou não, quando são utilizadas caso a caso, esporadicamente.

Em função do exposto, esse trabalho utiliza o termo conjunto de política e práticas como orientação e explicitação dessa orientação. Assim, por exemplo, uma

política de treinamento e desenvolvimento pode concernir práticas de treinamento para o trabalho, de desenvolvimento de carreira, de incentivo à formação, entre outras, conforme definição de Fiúza (2010) e Demo et. al. (2012, 2014). Entretanto, segundo Bianchi (2013-b), ao se observar estudos na área de gestão de pessoas, percebe-se o uso das palavras estratégia, políticas, práticas, princípios, dimensões, direcionadores e modelos, muitas vezes usadas para expressar, essencialmente, as mesmas idéias.

Marras (2011), afirma que as práticas tradicionais de gestão se originam na área de recursos humanos e são divididas em subsistemas operacionais ou estratégicos de gestão, tais como: (a) recrutamento e seleção; (b) remuneração; (c) benefícios; (d) cargos e salários; (e) treinamento e desenvolvimento; (f) avaliação de desempenho; (g) departamento de pessoal; (h) higiene e segurança do trabalho; (i) relações trabalhistas, etc. Outros autores destacam outras práticas de gestão, como por exemplo, padrão de comunicação, grau de participação e autonomia e desenho do trabalho, descentralização de decisões e utilização de equipes autogeridas (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; BIANCHI, 2013-b).

Neste estudo, optou-se pelo uso do modelo definido por Demo et. al. (2012, 2014) caracterizado pelas denominações de práticas em seis dimensões: (a) recrutamento e seleção; (b) envolvimento; (c) treinamento, desenvolvimento e educação; (d) condições de trabalho; (e) avaliação de desempenho e competências; (f) remuneração e recompensas.

### 2.2.1 Práticas de Recrutamento e Seleção

Branham (2005) afirma que um dos maiores problemas das organizações atuais é a contratação e a manutenção de funcionários. Tendo como meta a atração de indivíduos que mostrem sinais de se tornarem empregados valiosos, produtivos e satisfeitos, a prática de recrutamento nas organizações é a primeira etapa para atrair uma força de trabalho eficaz, com planejamento de recursos humanos que prevêem a necessidade de novos funcionários com base no tipo de vagas que existem na organização (ALMEIDA; CAVALCANTE, 2014).

Demo et. al. (2012) descrevem recrutamento como práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores. Para as autoras, recrutar e selecionar são propostas articuladas da organização, para procurar potenciais colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.

Marras (2011) aponta que a necessidade de acionar a prática de recrutamento e seleção está ligada a um dos seguintes acontecimentos: (a) rotatividade de pessoal, o chamado *turnover*, devido ao número de empregados desligados da organização, (b) aumento de quadro planejado e, (c) aumento de quadro circunstancial. Posição corroborada por Breaugh (2008) que indica um modelo similar no processo de recrutamento.

Limongi-França e Arellano (2002-a) reconhecem o fator de competição presente nas organizações e a concorrência por profissionais que agreguem diferenciais de qualidade. As autoras afirmam que recrutamento e seleção são processos que fazem parte da atração de talentos para ocupar vagas em aberto, e que o recrutamento pode ser feito basicamente por duas formas: (a) atraindo pessoas já contratadas pela empresa, mas que trabalham em outros cargos, denominado de recrutamento interno, cuja prática privilegia os próprios recursos da empresa e, (b) buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho, também conhecido como recrutamento externo, cuja prática visa buscar recursos humanos no mercado.

Ambos os modelos possuem vantagens e desvantagens em termos de custos, tempo, estímulos de carreira, treinamento, oportunidades e inovação. Por força da influência dessas variáveis, é de extrema importância que as organizações invistam na atração de pessoal com aptidão e competência para atender as exigências e transformações pelas quais passam no dia a dia.

A literatura sobre o tema aponta e descreve as principais fontes de recrutamento de candidatos para preenchimento de uma vaga. Vários autores definem que para melhor compreensão da prática de recrutamento é preciso identificar suas potenciais fontes, que podem ser oriundas de oferta via intranet, quadros de avisos, indicações, candidaturas espontâneas por currículos, recontração, feiras de emprego, instituições educacionais, consultorias de *outplacement*, consultorias de *replacement*, agências de emprego, *headhunters*, entidades de classe, canais de comunicação de mídia com anúncios de emprego e, mais recentemente, o recrutamento de profissionais pela internet, migrando para

sites de redes sociais na web como o Facebook, Twiter, Indeed, LinkedIn, entre outros modos de *e-recruitment* (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002-a; MARRAS, 2011; DEMO et. al., 2012; DESSLER, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015).

Todo o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: (a) exigências do cargo e (b) características do candidato. Exigências do cargo são as características que o cargo requer do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções, enquanto as características dos candidatos são a bagagem que cada indivíduo possui para desempenhar as suas tarefas (MARRAS, 2011). Assim, a prática de seleção de pessoas é composta de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados acerca de cada indivíduo, na tentativa de conhecê-lo externa e internamente, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002-a).

Para possibilitar a análise dos indivíduos, o selecionador dispõe de técnicas e instrumentos: entrevistas e testes diversos de aferição, tais como as provas de conhecimento, os testes psicológicos, as técnicas vivenciais e a avaliação de saúde.

As entrevistas de seleção objetivam detectar informações dos candidatos subsidiando a avaliação do processo seletivo e podem ser classificadas como estruturadas, não estruturadas e semi-estruturadas, cujo processo pode basear-se num modelo previamente planejado, com todas as questões colocadas ao candidato de forma padronizada e sistemática, ou não seguir um padrão predeterminado, ou ainda, um modelo misto. O cerne é permitir a espontaneidade no momento de exposição do candidato, tendo em vista que quanto menor for a tensão gerada,

maior será a confiança conquistada e melhor será a qualidade do diálogo. Há consenso entre autores que nos dias atuais a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção, como elemento substantivo de análise do entrevistador (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002-a; MARRAS, 2011).

Para Demo et. al. (2012, 2014) os instrumentos de seleção podem ou não ter uma estrutura, tais como testes desenvolvidos e validados, mas devem ser conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho, as lacunas a serem preenchidas e as características organizacionais determinantes ao processo.

As entrevistas são utilizadas em vários momentos do processo seletivo. As entrevistas de triagem analisam o biótipo, dados demográficos, interesses e expectativas do candidato. Na prática, não há uma melhor maneira ou procedimento comum acordado sobre a forma de recrutar e selecionar, porque diferentes empregadores têm diferentes métodos de recrutamento e seleção, dependendo de suas operações, tamanho e necessidades (SACKETT; LIEVENS, 2008).

Entretanto, alguns autores sugerem modelos que seguem estágios. Limongi-França (2002-a) descrevem um modelo de quatro etapas: (a) abertura, momento no qual o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e a forma de sua condução, (b) pesquisa, que objetiva obter do candidato as informações necessárias à avaliação de seu perfil pessoal e profissional, (c) troca, momento em que o candidato faz perguntas que revelam seus interesses, valores e preocupações, tais como dúvidas sobre o cargo, em relação à empresa ou às condições de trabalho, e (d) fechamento, momento onde há um *feedback* da entrevista e informações sobre

etapas futuras do processo de seleção. Seqüencialmente ao evento de entrevista, as autoras descrevem a possibilidade de aplicação de provas de conhecimento para avaliar o grau de cultura geral do candidato, como uma redação, por exemplo, que pode medir a fluência escrita, o conhecimento de idiomas e a ordenação de idéias.

Os testes psicológicos psicométricos e de personalidade complementam o processo de seleção, pois medem aptidões individuais, e identificam traços, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios. Corroboram também com os testes, as técnicas vivenciais como provas situacionais, dinâmicas de grupo e psicodramas.

Dessler (2014) ressalva que alguns pesquisadores da área têm preocupações com os resultados falso-positivos dos testes, mas que vários estudos apóiam a legitimidade desses testes. Já Marras (2011) apresenta uma forma estruturada de entrevista de cinco estágios: (a) apresentação, fase de abertura do processo e primeiro contato com a empresa que segundo o autor é a primeira impressão da imagem organizacional e deve ser apresentada com amabilidade, educação e polidez ao candidato, (b) preparo, que se resume em trabalhar o lado emocional de uma pessoa que se dispõe a ser analisada, tendo como finalidade a minimização do grau de tensão e ansiedade, normalmente presentes em momentos como esse, (c) coleta de dados, fase responsável pela prospecção de todas as informações e dados que compõem a bagagem pessoal de competências, habilidades e atitudes do indivíduo em quatro campos de análise descritos como campos de pesquisa pessoal, profissional, educacional e social, (d) análise comportamental, considerado pelo autor como o centro de pesquisa do candidato, quando o entrevistador deve checar ou testar certas características que tenha percebido no decorrer da entrevista e que necessite avaliar comparativamente às exigências do cargo, como, por

exemplo, a agressividade do candidato e suas reações, e (e) concessão de informações, fase de prestação ao candidato de todas as informações referentes à empresa e ao cargo a ser preenchido.

Bohlander e Snell (2015) apresentam uma variação da entrevista estruturada chamada de entrevista situacional, com uma abordagem por meio de incidente hipotético que visa verificar a reação do candidato.

Como último estágio da prática de seleção está o encaminhamento do candidato para a avaliação de saúde, que visa descrever as condições de saúde do candidato e verificar se o mesmo está ou não habilitado para o desempenho do cargo. A avaliação de saúde é acompanhada de exames clínicos específicos de acordo com a política da empresa e seu programa de controle médico de saúde ocupacional (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002-a; MARRAS, 2011).

### **2.2.2 Práticas de Envolvimento**

Originalmente o tema envolvimento com o trabalho foi descrito por Lodahl e Kejner (1965) como o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima, considerando que o nexos de tal concepção dá-se durante a etapa de socialização do ser humano, que segundo Shinyashiki (2002) está baseada em três processos, o da aprovação social, o da aprendizagem imitativa e o da internalização, e, mais adiante, nas ocasiões que ocorrem as experiências peculiares de trabalho e estas passam a pesar na auto-estima.

De acordo com Muckinsky (2004), o envolvimento também é o grau de identificação psicológica da pessoa com seu trabalho e a importância do trabalho para sua imagem pessoal.

Contemporaneamente, a compreensão da prática de envolvimento passa pelo estado de fluxo, ou *flow*, de completa absorção e assimilação do trabalho, que ocorre em momentos de harmonização dos pensamentos, desejos e sentimentos individuais. Siqueira (2008) exemplifica tal estado em um paralelo da profundidade de envolvimento da pessoa com algo, que nada mais parece importar, a ponto de perder a noção do tempo. Para a autora, o trabalhador pode produzir tal estado de fluxo (*flow*) quando em suas atividades estão inclusos desafios que exigem habilidades especiais, com metas e *feedback* claros e imediatos. Nestas condições o trabalho se assemelha às atividades que produzem *flow*, desencadeando no indivíduo maior envolvimento e transformando a atividade em experiência positiva.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) avançam os estudos sobre a prática e descrevem o envolvimento com o trabalho como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais. Para tanto, os autores indicam três características pessoais que predeterminam o funcionário a se envolver: (a) pessoas que têm uma visão positiva sobre si mesma, (b) pessoas que acreditam em sua capacidade de controlar os fatos que ocorrem em suas vidas e, (c) pessoas que conseguem ver no trabalho que realizam um meio de crescer e satisfazer suas necessidades mais complexas. Os autores consideram que tais condições trazem consequências positivas tanto para o indivíduo como para a organização em que trabalha, pois ao executar seu trabalho, o indivíduo pode entrar em estado de *flow*, vivenciar sensações agradáveis e de plenitude de realizações em termos de

potencialidades, metas pessoais e metas profissionais, o que ajuda a transformá-lo em um trabalhador com maiores possibilidades de contribuir com os objetivos organizacionais.

Fiúza (2010) define envolvimento como o conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização, reconhecê-los melhor, incentivar sua participação na condução dos negócios, e incrementar a comunicação organizacional. Termo que é complementado por Demo et. al. (2012, 2014) em outros estudos como uma definição constitutiva a proposta articulada pela organização, para criar vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, respaldado, ainda, por Robbins et. al. (2012) com o aumento da autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho.

Bem-estar, inclusive, é tema de estudos mais avançados nos postulados da psicologia positiva por Siqueira, Orengo e Peiró (2014) que incluem três componentes em seu modelo constitutivo que são clássicos do campo do comportamento organizacional. Além do envolvimento com o trabalho, os autores destacam também a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Contudo, este trabalho limita-se a um recorte sobre a condição de envolvimento do trabalhador com suas tarefas e a percepção do mesmo quanto ao suporte organizacional por meio de práticas organizacionais.

Griffin e Moorhead (2015) corroboram que o funcionário envolvido vai se enxergar como um verdadeiro membro da empresa, ignorando pequenas fontes de insatisfação e se imaginando como membro perene, sem intenções de rotatividade.

Outros pontos abordados pela literatura sobre o tema envolvimento tratam da identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos. Tratam ainda do impacto na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos e sua contribuição para a efetividade organizacional (SIQUEIRA, 2008). Para tanto há a necessidade da aplicação coerente da prática gerencial com o discurso organizacional, possibilitando o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo a desigualdade dentro da empresa.

As principais práticas sobre o tema tratam do clima respeitoso, atencioso e da preocupação com o bem-estar do corpo de colaboradores, com ambiente de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e, ainda, entre os próprios colegas.

O reflexo organizacional pode ser medido pela autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões, mediante ao reconhecimento e ao *feedback* contínuos, pois há canais funcionais de comunicação interna.

Envolvimento, segundo Demo et. al. (2012), aborda quatro dimensões: a de relacionamento, de reconhecimento, de participação e de comunicação. A dimensão de relacionamento visa identificar as competências e as expectativas dos colaboradores, com tratamento baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores. Já a dimensão reconhecimento estimula recompensas em forma de elogios, matérias

em jornais internos e *feedback* constante. Enquanto a dimensão participação trata do estímulo à aderência dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. Finalmente, a dimensão comunicação considera as ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores, a chamada comunicação de baixo para cima. Considera ainda, a divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho, a chamada comunicação de cima para baixo.

### **2.2.3 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento**

Demo et. al. (2012, 2014) definem que treinamento e desenvolvimento e educação é uma proposta articulada da organização com práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.

Para as autoras, os principais pontos abordados na literatura sobre o tema tratam do tópico treinamento como o esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho, bem como o estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento, mediante ao levantamento contínuo de necessidades, de avaliação dos participantes.

Bohlander e Snell (2015) afirmam que o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas da organização e que é com essa perspectiva que os programas de treinamento deveriam ser desenvolvidos.

Corroborando com tal ideia a posição de Marras (2011) ao afirmar que os objetivos do treinamento possuem abrangência específica na formação profissional, a especialização e a reciclagem, genericamente refletem no aumento direto da produtividade, na qualidade, no incentivo motivacional, no atendimento de exigências das mudanças do mercado e na otimização pessoal e organizacional.

Outros autores ligados a estudos na área comportamental sugerem que os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre, que suas habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Assim, novas habilidades precisam ser aprendidas (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2002; ROBBINS et. al. 2012; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Por se tratar de um processo de assimilação cultural que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou ao seu aperfeiçoamento no trabalho, o treinamento produz um estado de mudança nas competências individuais de cada trabalhador, uma vez que efetiva ou modifica a bagagem particular de cada um, tanto no aspecto técnico como no comportamental (MARRAS, 2011).

Existem vários modelos de programas de treinamento. Um modelo bastante difundido é demonstrado por Marras (2011) em quatro etapas: (a) diagnóstico, (b) programação, (c) execução, e (d) avaliação. Outro modelo bastante similar ao anterior foi sugerido por Bohlander e Snell (2015), também em quatro fases: (a) levantamento das necessidades, (b) elaboração, (c) implementação, e (d) avaliação. Dessler (2014) apresenta uma terceira via, chamada de ADDIA, em cinco passos: (a) análise de necessidade de treinamento, (b) desenho do programa de

treinamento, (c) desenvolvimento do curso, (d) aplicação do treinamento, e (e) avaliação da eficácia do curso. O assunto não é aqui esgotado, tampouco esse é o intuito deste estudo, mas apontar semelhanças no alinhamento estratégico da prática.

Em comum nestes casos, há questões sobre o que deve ser ministrado em um treinamento e a quem este treinamento será executado, numa análise comparativa entre o perfil atual do colaborador e as exigências da organização. Tal análise resulta num levantamento de necessidades de treinamento nas carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho e as exigências do cargo, com a mescla de pressupostos teóricos e metodológicos (MARRAS, 2011; DESSLER, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015).

Teóricos, pois todo processo de treinamento envolve mudança e naturalmente haverá resistências ao longo de seu desenvolvimento. A organização interage constantemente com o meio ambiente e se interessa em preencher lacunas com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais que irão modificar ou transformar traços culturais já estabelecidos.

Metodológicos, porque independentemente da abordagem a ser utilizada, se faz necessário uma análise do cenário organizacional completo, geralmente observado em três dimensões: (a) a estrutura geral, (b) a tarefa, e (c) o indivíduo.

O levantamento de necessidades de treinamento é uma coleta de dados e a organização pode tomar conhecimento dessas necessidades por meio de aplicação de questionários, entrevistas, testes, exames, observação *in loco*, avaliação de

desempenho ou solicitação direta do trabalhador ou de seu supervisor sem, entretanto, esgotar as possibilidades (MARRAS, 2011).

Dessler (2014) sugere a utilização de análise de tarefas para identificar necessidades de treinamento de novos funcionários e análise de desempenho para identificar necessidades de treinamento de funcionários atuais. Complementa a ação os indicadores que podem apontar necessidades de treinamento por necessidades já existentes, ou ainda, os indicadores que podem mostrar necessidades futuras (MARRAS, 2011).

A ação por eventos também pode nortear um levantamento de necessidades de treinamento, por fatos preventivos e corretivos de ação. Ao se analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias, a idealização da programação de um módulo de treinamento necessita levar em consideração a medida que é necessário, se passageira ou permanente, e ainda, o número de pessoas, os setores atendidos, a extensão e o custo-benefício.

Gil e Mataveli (2016) corroboram a ideia de que as ações são oportunidades de incentivo aos empregados para fazer parte de um grupo seletivo com maiores oportunidades de reconhecimento e recompensas. Tais recompensas, segundo os autores, são componentes-chaves para a troca de bom relacionamento entre o empregador e o empregado.

Para a inserção ou execução do módulo, após a definição dos objetivos, é necessário utilizar um ou mais métodos e técnicas de treinamento, tendo em vista a facilitação e assimilação diferenciadas para os treinandos, que variam conforme a situação.

Vários autores indicam métodos de treinamento, tais como o treinamento no trabalho (*on-the-job training – OJT*), o treinamento de aprendizagem, a aprendizagem informal, o treinamento de instrução de trabalho (*job instructing training – JIT*), as palestras, a aprendizagem programada, o treinamento audiovisual, o treinamento por simulação, os sistemas eletrônicos de apoio a desempenho (EPSS), a videoconferência, o treinamento on-line, que intencionam o desenvolvimento nas organizações. Tópicos emergentes sobre treinamento, desenvolvimento e educação trazem à tona o investimento interno em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira via educação à distância (EaD) e universidades corporativas (EBOLI, 2002; MARRAS, 2011; DEMO et. al., 2012; ROBBINS et. al., 2012; DESSLER, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

A avaliação do treinamento tem por finalidade aferir os resultados obtidos comparativamente àquilo que foi planejado ou esperado pela organização.

Dessler (2014) explica o que considerar na avaliação da eficácia de um programa de treinamento quantitativamente. Para o autor deve-se aplicar um experimento controlado para observar tanto um grupo de treinamento quanto um grupo de controle que não recebe treinamento, de preferência com antes e depois dos testes para determinar o grau em que qualquer alteração no desempenho do grupo treinado proveio do treinamento.

Eboli (2002) afirma que o processo de avaliação deve começar com o levantamento e análises das necessidades que precede o treinamento.

Quanto à medição dos efeitos do treinamento, Hamblin (1978) propõe um modelo de avaliação em cinco níveis: (a) avaliação de reação, (b) avaliação de aprendizado, (c) avaliação de comportamento, (d) avaliação de valores, e (e) avaliação de resultados finais. Tanto Eboli (2002), quanto Dessler (2014) e Bohlander e Snell (2015) apresentam um modelo de avaliação muito similar com quatro critérios básicos: (a) reações, (b) aprendizagem, (c) comportamento, e (d) resultados.

Inicia-se com a busca da reação dos treinandos com relação ao módulo aplicado e seu conteúdo e verifica-se na prática aquilo que foi assimilado durante o treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes. Em seguida tem-se a parte mais complicada do processo avaliativo, devido à dificuldade imediata de comprovar o objeto de mudança: o comportamento. Só ocorrerá mudança se houver efeitos nos sistemas de valores dos indivíduos, que causarão alterações no perfil cultural individual e, por consequência, na cultura organizacional. A avaliação de resultados finais é a comparação que se faz levando-se em conta as melhorias nas metas organizacionais no período pós-treinamento e a consideração do retorno sobre o investimento.

Marras (2011) ressalva que há ocasiões em que o treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de somar resultados diretos sobre o trabalho, o que acaba por desencorajar algumas organizações ao trabalhar questões ligadas ao comportamento humano em médio e longo prazo.

O desenvolvimento traduz-se em processos de aprendizagem e capacitação em que o indivíduo é preparado para atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo. A prática de educação consiste em processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla, tornando o colaborador capaz de aprender (DEMO et. al., 2012).

#### **2.2.4 Práticas de Condições de Trabalho**

Demo et. al. (2012), definem o tema como uma proposta articulada da organização, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Para as autoras os principais pontos abordados na literatura sobre o tema tratam da proteção e cuidados dos colaboradores, bem como o incentivo à saúde e à qualidade de vida dos mesmos.

A qualidade de vida no trabalho é um tema emergente que empresários, governantes, sindicalistas e acadêmicos tratam como um movimento na busca de melhores práticas de organizar o trabalho, com intenção de mitigar seus efeitos negativos e proporcionar o bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Lima (2008), a origem do termo qualidade de vida no trabalho, ou QVT, é atribuída a pesquisadores ingleses do Tavistock Institute, que conduziram estudos nas minas de carvão e em indústrias têxteis baseados na satisfação do trabalhador e suas relações indivíduo – trabalho – organização, com base no julgamento e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos sacrificante e penosa. Tais estudos datam da década de 1950.

Ainda segundo a autora, a década de 1960 nos EUA foi marcada por um incremento às preocupações com a qualidade de vida no trabalho, com a criação da *National Commission Productivity*, que teve como papel principal a análise das causas de baixa produtividade nas indústrias do país. A questão da produtividade e a relação com a QVT é destacada por autores de referência da área, tais como Walton (1973) que destaca a importância da satisfação e da motivação. O autor se utiliza de oito categorias conceituais para propor um modelo clássico de análise de experimentos sobre QVT, que são (a) compensação justa e adequada pelo esforço realizado, (b) segurança e salubridade do trabalho, (c) oportunidades de crescimento e segurança no emprego, (d) oportunidades de uso e desenvolvimento de habilidades, (e) integração social na organização, (f) leis e normas sociais, (g) trabalho e sua relevância na vida privada e, (h) significado social da atividade do empregado (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002-b).

Na década seguinte, o advento da crise energética e da alta inflacionária nas grandes potências do ocidente, além da radicalização e endurecimento dos movimentos sindicais colocou o foco das organizações em sua própria sobrevivência, desacelerando os interesses sobre o assunto QVT. Contudo, com o início dos anos 1980 há o surgimento de forte competição nos mercados internacionais, com destaque para a escola japonesa de administração e a difusão de suas técnicas nas organizações ocidentais, gerando questionamentos em termos como a eficácia organizacional, que dá novo impulso às condições e qualidade de vida no trabalho. É apontada por Lima (2008) para a época, a relação entre a QVT e fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, e destacam ainda o papel da atribuição dos cargos, que necessitam ser sempre adaptados ao perfil do

trabalhador. Complementa o assunto, a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a participação do mesmo nas decisões da organização nos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho.

A partir da década de 1990, destacam-se no Brasil os estudos de Limongi-França (2003) que enquadra as concepções de qualidade de vida no trabalho em três escolas: (a) sócio-técnica, (b) organizacional e (c) condição humana no trabalho. Na primeira a QVT está relacionada a uma visão global e o bem-estar é social. Na segunda, há uma ênfase ao ambiente onde a produção ocorre e as políticas organizacionais, como a gestão de pessoas, para se analisar a QVT. Já a terceira refere-se à visão que o indivíduo tem de sua posição na vida. A autora afirma que é preciso considerar o indivíduo como um ser biopsicossocial e observar o homem em todas as suas esferas para compreender como o mesmo vivencia a qualidade de vida no trabalho.

Não há um consenso, tampouco um único modelo adotado por profissionais que trabalham ou estudam a temática, pois a literatura tem diversos conceitos e abordagens. Entretanto, Demo et. al. (2012, 2014) reafirmam que tópicos como ambiente adequado, não exposição excessiva a ruídos, a substâncias tóxicas, ou ainda, a excessivas horas de trabalho corroboram no intuito de diminuir riscos de lesão da saúde integral dos colaboradores, ou seja, à manutenção do bem-estar físico, mental e psíquico. Para tanto, há a necessidade de programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde, tais como, medicina ocupacional na prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos. Há ainda programas de higiene ocupacional para controle de riscos de contaminação por produtos químicos e de ergonomia. Complementados pela oferta de materiais, equipamentos e

tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções e pelas facilidades de convivência no local de trabalho.

Para definir as características e aspectos da prática de condições de trabalho, Demo et. al. (2012), consideram quatro fatores: (a) de benefícios, (b) de saúde, (c) de segurança e (d) de tecnologia.

Como práticas de benefícios, as autoras definem os grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, o chamado plano cafeteria, como horário flexível de trabalho, telecommutação e creche. Acrescidos de um bom e bem-aceito plano de saúde, convênios, estacionamento e outras facilidades no local de trabalho, tais como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento psicológico e médico. Enquanto que para saúde, estão em evidência os programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para o controle do estresse. Já para a segurança, os assuntos são medidas de proteção aos empregados como o acesso controlado às instalações, circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes, bem como, adaptações para portadores de necessidades especiais. Finalmente, para tecnologia, os tópicos tratam do acesso a equipamentos e a materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.

## 2.2.5 Práticas de Avaliação de Desempenho e Competências

Bohlander e Snell (2015) indicam que o conceito histórico das práticas de avaliação de desempenho começa com o governo dos EUA em 1842, quando o Congresso aprovou uma lei tornando obrigatórias as revisões de desempenho anuais para funcionários administrativos. Desde então, os programas de avaliação de desempenho se alastraram pelas organizações grandes e pequenas, tanto no setor público quanto no privado.

Demo et. al. (2012) definem a avaliação de desempenho e competências como sendo uma proposta articulada da organização, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento profissional. Para as autoras os principais pontos abordados na literatura sobre o tema tratam de assuntos como a apresentação de *feedbacks* aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos. Tratam ainda, da definição de metas ou de resultados desejados, de forma a deixar claro aos colaboradores o que deve ser feito. Tal discussão pode ser feita via elaboração conjunta, como também, a divulgação dos critérios e resultados.

Marras (2011) também define o conceito de desempenho. Para o autor, o conceito está ligado a duas condições do ser humano: o querer fazer (a motivação) e o saber fazer (realizar). Sem isso não é possível mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou por um grupo, em períodos e áreas específicas.

Robbins et. al. (2012) reconhecem três comportamentos principais que constituem o desempenho profissional: (a) o desempenho de tarefa, (b) a cidadania, e (c) a contra produtividade, que vão desde o desempenho que contribuem para a produção ou tarefas administrativas, passando por ações que contribuem para o ambiente psicológico da organização e, por consequência, respingam na prática de envolvimento com o trabalho, até as ações que prejudicam ativamente a organização, como comportamentos indevidos, por exemplo.

Assim, bons sistemas de avaliação de desempenho servem a diversos propósitos, já que têm a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários e melhorar o desempenho de uma empresa. Tais condições são elementares para subsidiar a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisões sobre promoções e aumentos de salários por meio das realizações periódicas, com observação do desempenho e interpretação dos resultados, desmitificando o caráter punitivo da avaliação (DEMO et. al., 2012; ROBBINS et. al., 2012; BOHLANDER; SNELL, 2015).

A avaliação de desempenho pode ser útil para várias finalidades ao isolar, observar, mensurar, formalizar, justificar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. O retorno (*feedback*), por sua vez, diz ao funcionário onde ele está aos olhos da organização (HIPÓLITO; REIS, 2002; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Por se tratar de um assunto polêmico, o processo de avaliação encontra, segundo Hipólito e Reis (2002), tanto no ambiente empresarial como no acadêmico,

críticos e defensores. De qualquer forma, é amplamente difundido como instrumento de gestão, embora, muitas vezes, seja pouco conhecido em suas consequências.

As noções básicas e as maneiras de efetuar a avaliação de desempenho podem variar de organização para organização. Em comum, a maioria dos sistemas de avaliação tem a seguinte premissa: (a) o avaliador, ou quem deve avaliar, (b) a frequência da avaliação, e (c) o modelo de avaliação, que versa sobre o que, como e quem avaliar. (HIPÓLITO; REIS, 2002; ROBBINS et. al., 2012; BOHLANDER; SNELL, 2015; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

O papel do avaliador tradicionalmente cabe aos gestores, pois eles são os responsáveis pelo desempenho de seus subordinados, mas outras pessoas podem estar mais habilitadas para realizar a tarefa. Atualmente, os colegas e até mesmo os subordinados são chamados a participar do processo de avaliação de desempenho e competências, e os funcionários estão, cada vez mais, participando das próprias avaliações, sejam entre pares, sejam em comitês de avaliação.

A frequência varia conforme a necessidade e o modelo de avaliação, algumas organizações adotam uma avaliação periódica mais curta, outras, avaliações anuais. Autores como Griffin e Moorhead (2015) afirmam que as empresas costumam conduzir avaliações, em geral, uma vez por ano, mas que muitos sistemas para monitoramento, baseados em “conforme a necessidade”, têm sido propostos como alternativas ao sistema tradicional anual.

Por meio de um programa de avaliação de desempenho e competências uma organização visualiza seus campos organizacionais. Marras (2011), afirma que são três: (a) campo dos resultados, ligados a metas predefinidas e que devem ser

alcançadas em determinado espaço de tempo em termos quantitativo e/ou qualitativo, (b) campo do conhecimento, área que visa aferir a bagagem cognitiva do empregado, como ele assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, e (c) campo do comportamento, aquele que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os ao padrão cultural da organização. Conforme o grau e a forma que esses componentes impactam a organização haverá benefícios ou penalizações.

Alguns métodos de avaliação de desempenho e competências incluem técnicas específicas como relatórios escritos que descrevem pontos fortes e fracos do funcionário e não requer formulários. Outros métodos comumente citados por autores e pesquisadores são: (a) incidentes críticos, cujo foco está nos comportamentos eficazes ou ineficazes do funcionário, (b) métodos de escalas gráficas, uma escala que lista traços como o trabalho em equipe e uma variedade de padrões de desempenho (abaixo das expectativas, atende às expectativas, supera-as, etc.), (c) método de comparação entre pares, quando um funcionário é comparado com todos os outros funcionários em cada traço, (d) escolha forçada (*forced choice*) por frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe forem atribuídas, visando neutralizar o subjetivismo e as influências dos avaliadores, (e) método de 360 graus, técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial que consiste em coletar *feedbacks* dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização. Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de seu *network*, e (f) Balanced Scorecard (BSC), forma de gestão do desempenho

relativamente estruturada que identifica medidas de desempenho financeiro e não financeiro, bem como as organiza em um único modelo (HIPÓLITO; REIS, 2002; KAPLAN; NORTON, 2006; MARRAS, 2011; ROBBINS et. al., 2012; DESSLER, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015; GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Diversos autores ressaltam e apontam que todo sistema de avaliação humana apresenta vícios de julgamento que dão origem às críticas e tornam o sistema vulnerável pela sua subjetividade, ligado mais diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. Falhas no programa de avaliação de desempenho e competências são citadas como razões conscientes ou inconscientes, tais como o efeito halo, a preparação inadequada do gestor avaliador, a falta de informações claras dos objetivos, as inconsistências dos índices, a falta de acompanhamento e, até mesmo, as políticas organizacionais que deturpam o julgamento (MARRAS, 2011; DESSLER, 2014; BOHLANDER; SNELL, 2015).

Na busca por oferecer aos funcionários um processo justo três aspectos caracterizam, segundo Robbins et. al. (2012), um aumento na percepção dos funcionários de um tratamento justo: (a) as pessoas são informadas sobre o que se espera delas, (b) qualquer evidência de violação é divulgada de maneira justa, para que todos os envolvidos possam se manifestar, e (c) a decisão final é baseada em evidências e desprovida de tendências e vieses.

Para tanto, faz-se necessário oferecer *feedback* do desempenho, cuja prática passa por treinamento dos gestores para que saibam conduzir sessões construtivas de avaliação. Uma avaliação eficaz e justa pode resultar na elevação do moral do funcionário, com a indicação das áreas de seu desempenho que precisam ser

melhoradas ou corrigidas (ROBBINS et. al. 2012). O formato de *coaching*, segundo Hipólito e Reis (2002) pode contribuir para tanto.

Em se falando da prática de avaliação de desempenho e competências, é importante definir conceitualmente competência. Fleury e Fleury (2001) afirmam que tanto a literatura acadêmica como os textos que fundamentam a prática administrativa definem que competência é, na verdade, um estoque de recursos que o indivíduo detém. Nessa perspectiva, o conceito de competência é refletido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou o conjunto de capacidades humanas que dão um *input para* alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Ainda segundo Fleury (2002), embora o foco da análise seja o indivíduo, a maioria dos autores da escola norte americana aponta a importância de alinhar competências às necessidades estabelecidas pelos cargos e pelo conjunto de tarefas prescritas por ele nas organizações. Por esta linha de pensamento, a gestão de competência é apenas uma nova rotulagem para gerir a realidade organizacional com os fundamentos teóricos da escola clássica da administração.

Existe, entretanto, uma linha de raciocínio contrária, a qual argumenta que o modelo americano não atende às demandas de uma organização complexa. Tal linha segue as observações da escola européia e define que a competição entre empresas não se dá apenas no campo dos produtos, mas, também, no campo das competências, que nas relações trabalhistas são avaliadas pelas qualificações necessárias ao posto de trabalho, ou o *bilan de compétences*. Nesse caso, o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo ocupado, mas um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza

frente a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Agora competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma proporcionalmente à complexidade das situações e a capacidade individual de assumir iniciativas, buscar responsabilidades, compreender, dominar e superar novas situações no trabalho, por meio da pessoa, de sua formação educacional e de sua experiência profissional e tendo em vista a entrega, ou seja, um *output* de valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY, 2002).

Avaliação de competências neste estudo segue a linha conceitual definida por Dutra (2004) e considera o ato de entrega do colaborador que é necessário para atingir resultados e agregar valor ao negócio, ou seja, associa competência à noção daquilo que o indivíduo pode e quer oferecer como valor para a empresa. Neste caso, o indivíduo é valorizado pelo que faz e pela capacidade de entrega e, se tal entrega está suficientemente alinhada e adequada com as práticas de avaliação e orientação, devido ao seu caráter individual de saber agir e ser recompensado por isso.

### **2.2.6 Práticas de Remuneração e Recompensas**

Para Demo et. al. (2012, 2014) as práticas de remuneração e recompensas são propostas articuladas da organização, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. Para as autoras, os principais pontos abordados na literatura tratam de decisões de como e quanto pagar, considerando os fatores legais, institucionais, mercadológicos e

culturais. Modelos como os de remuneração compatível com a formação e/ou com as oferecidas no mercado são considerados, bem como a existência de incentivos como prêmios, promoções, plano de carreira e de progressão funcional claramente definido e conhecido por todos os interessados.

A definição legal para remuneração é dada pelo o artigo 457 da CLT que declara:

compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como prestação do serviço, as gorjetas a receber.

§ 1º Integram o salário, não somente a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abono pagos pelo empregador.

§ 2º Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagem que não excedem de cinquenta por cento do salário percebido do empregado.

§ 3º Considera-se gorjeta, não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas, a qualquer título, e destinada à distribuição aos empregados.

Considerando que a função de remuneração é um das mais importantes dentro de uma organização, faz-se necessário um esclarecimento dos componentes remuneratórios de contrapartida do trabalho, que além da administração de cargos e salários tem também a de benefícios, que acabam se somando e compondo a chamada prática de remuneração. Os fatores determinantes para o pagamento de remuneração decorrentes do emprego têm dois componentes principais: a remuneração direta por salários, comissões e gratificações e a remuneração indireta, composta por benefícios financeiros. A remuneração direta é considerada o salário total percebido pelo colaborador (DESSLER, 2014).

Em outra versão também verdadeira, pode-se assumir uma equação que explica a formação da prática de remuneração:  $R = St + B$ . Onde, R consiste na

remuneração, St consiste no salário total e B consiste nos benefícios (MARRAS, 2011).

O conceito de salário tem diversas formas de definição, dependendo de sua forma de aplicação e de como ele se apresenta ao colaborador da organização, ou ainda, de como ele se apresenta para o empregador.

No Brasil, um exemplo das principais definições de tipos salariais é dado por Marras (2011) que descreve o termo como: (a) salário nominal, (b) salário efetivo, (c) salário complessivo, (d) salário profissional, (e) salário relativo e (f) salário absoluto, descritos no quadro 1 pela definição de cada tipologia.

Quadro 1 – Definições de Salário

Tipo de Salário	Definição
Nominal	É aquele que consta na ficha de registro e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em horas, dia, semana ou mês.
Efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais.
Complexivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional.
Profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões.
Relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa
Absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina seu orçamento

Fonte: MARRAS, 2011.

Outro exemplo dos componentes do sistema de recompensa é demonstrado por Hipólito (2002), que traça um modelo de evolução da prática de recompensas em sistemas baseados em cargos para, em seguida, oferecer alternativas alinhadas com o contexto organizacional que possibilitem a entrega, ou seja, o valor agregado pelos profissionais, seja em função do nível decisório e responsabilidades de sua atuação, seja pelo acompanhamento dos resultados efetivamente obtidos por eles. De tal modo o foco de observação passa a ser o indivíduo e não seu cargo, que é

medido pela agregação de valor sob o ponto de vista da organização, considerando as expectativas e sugestões dos colaboradores condicionadas aos resultados (HIPÓLITO, 2002).

Já Demo et. al. (2012, 2014) definem o sistema em duas partes: (a) remuneração, onde se encontra o pagamento de salário compatível com as competências e formação individual, bem como o salário oferecido no mercado e (b) incentivo, que está ligado a promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definido e conhecido por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros e funções comissionadas.

Incentivo é uma parte estratégica da remuneração usualmente conhecida por remuneração variável. Os programas de pagamento variável consistem em bônus, incentivos ou o reconhecimento do bom desempenho no trabalho. Os incentivos permitem que a organização recompense seus colaboradores por contribuições contínuas (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Os incentivos são fundamentados na filosofia da remuneração por desempenho que estabelecem um nível básico de desempenho que um funcionário ou um grupo de funcionários devem alcançar para justificar tal pagamento. Além disso, planos de incentivo enfatizam um foco compartilhado nos objetivos da organização.

Para os autores mais de 80% das empresas no âmbito mundial oferecem programas de pagamento variável e que tal modelo de remuneração é mais flexível do que o fixo, uma vez que está ligado aos custos fixos que permitem aumentar, diminuir ou manter futuros pagamentos como condições de garantia dos negócios. O

conjunto de práticas de recompensas na remuneração variável pode ser considerado de curto ou longo prazo, indo de um comissionamento sobre vendas ou de uma participação nos lucros e resultados, até a participação acionária. Além disso, o pagamento variável tem um componente motivacional por trabalhar adicionalmente com a justiça e a equidade organizacional (HIPÓLITO, 2002).

Tal argumentação relacionada aos planos de incentivo destaca a vinculação entre remuneração, tanto individual como em grupo com as metas e objetivos da organização, no sentido de reduzir custos, melhorar a satisfação dos clientes, manter altos níveis de produtividade ou ainda, expandir mercados (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Autores e pesquisadores da área citam vantagens de programas de remuneração por incentivo, podem-se destacar as seguintes: (a) os incentivos fazem que os esforços dos funcionários estejam focados em metas de desempenho específicas, (b) estimulam a motivação que produz importantes ganhos, tanto para o funcionário quanto para a organização, (c) o pagamento de incentivos são custos variáveis ligados à obtenção de resultados, (d) o pagamento de incentivos está diretamente ligado ao desempenho. Se o desempenho é atingido paga-se e se não são, não são pagos, (e) os incentivos estimulam o trabalho em grupo e a coesão do mesmo, (f) os incentivos são uma forma de aumentar a equidade e a justiça em uma organização, e (g) os incentivos são uma forma de recompensar funcionários, mas também de atrair melhores candidatos (HANASHIRO; MARCONDES, 2009; ROBBINS, et. al. 2012).

Há ainda os planos de benefícios que são concedidos pelas organizações. Segundo Marras (2011) tais planos são classificados em conformidade com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional, conforme cada nível da pirâmide, ou seja, estratégico, tático e operacional. Para o autor, os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser divididos em: (a) compulsórios, que são tipos de benefícios concedidos aos empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos e convenções coletivas de trabalho, e (b) espontâneos, cujo oferecimento aos empregados segue vontade própria da organização, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos colaboradores, ou ainda, tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado.

Moitinho (2011) corrobora a ideia dos planos de benefícios moldados para diferentes tipos aos colaboradores, recompensando os melhores funcionários que acompanhem a evolução da empresa.

Gupta, Conroy e Delery (2012) apresentam dois modelos de pagamento de remuneração variável, um por meio das diferenças individuais de desempenho, idade, habilidades e políticas que chamam de variação horizontal, outro pelo trabalho de toda a organização, chamado de variação vertical, pelo método *across-jobs*.

Hipólito (2002) afirma que a construção de sistemas de administração salarial por competências parte, em geral, do conjunto de valores, visão de futuro e orientação estratégica da organização.

Uma pesquisa traçada por Xavier (2014), mais especificamente sobre os impactos que o envelhecimento da população, as diferenças geográficas e os

problemas econômicos causam nos sistemas de remuneração, conclui que os gestores de linha afirmam que sistemas de remuneração, por si só, não são efetivos na atração e retenção de talentos e que os empregados, por sua vez, não estão satisfeitos com a forma como os sistemas de recompensa são operados, incluindo as informações que recebem em relação aos seus sistemas de remuneração, a consistência dos pagamentos, e a forma como o incremento salarial é determinado.

### **2.3 Empresas de Pequeno Porte**

Tendo em vista que a classificação de empresas conforme definição de seu porte constitui importante fator de apoio, permitindo que as organizações empresariais classificadas dentro dos limites estabelecidos usufruam dos incentivos e benefícios nas legislações que definem tratamento diferenciado ao segmento, pode-se afirmar que o Estado brasileiro visa conceder tratamento diferenciado ao segmento para objetivar o aumento da geração de emprego e renda, das exportações e ainda, a diminuição da informalidade, conforme o Estatuto da Micro e Pequena Empresa (1999), Decreto 5.028 (2004) e Lei Complementar 123 (2006).

Para Tavares, Ferreira e Lima (2009) diversos aspectos podem ser utilizados na identificação de características que diferenciem uma pequena empresa de uma unidade empresarial de maior dimensão. Dentre eles, cabe ressaltar que nem todos são quantitativos (número de funcionários, faturamento ou volume de vendas, consumo de energia, valor do ativo imobilizado, cálculo do valor adicionado, valor e estrutura do capital social, número de dirigentes, etc.), merecendo destaque,

também, alguns de caráter qualitativo (uso predominante do trabalho dos proprietários ou familiares, centralização do processo decisório, ausência de planejamento, uso de mão-de-obra não qualificada, etc.).

Para os fins deste estudo, optou-se pela descrição de certos aspectos que, associados, caracterizam as micro e pequenas empresas e favorecem a compreensão da sua inserção.

Evidencia-se a noção de que a pequena empresa, em muitos aspectos, mistura-se com a vida e com a pessoa do proprietário, contrariando com frequência o princípio contábil da entidade. Esta simbiose empresa-empresário é o ponto central para o entendimento das pequenas empresas, existindo, inclusive, elevada influência das crenças e valores do empreendedor na organização. Desse fator deriva-se que a estratégia e, o futuro da empresa, relaciona-se com os planos, necessidades e expectativas do empresário e de sua família. Assim, as decisões são influenciadas por interesses econômicos, familiares e mesmo políticos (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

### **2.3.1 Cenário Competitivo das Pequenas Empresas**

A luta pela perenidade no mercado diante das dificuldades econômicas, da concorrência contra empresas de porte superior e da globalização levam as Micro e Pequenas Empresas, ou MPE's, a moldarem-se constantemente através do aprendizado constante. Segundo Lourenço e Marchiori (2012), a identificação de

novas oportunidades e a interação com seu público interno podem mitigar alguns riscos organizacionais.

Atualmente, o SEBRAE Nacional (2014-b) declara, de acordo como o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, que existem no Brasil 6,6 milhões de estabelecimentos classificados como micro ou pequenas empresas. Tais empreendimentos respondem por 16,1 milhões de empregos na iniciativa privada, ou 52% dos empregos formalizados com carteira assinada. Com importância significativa para a nação por exercerem um papel importante na economia e ainda, por abrigarem mais da metade dos empregos com carteira assinada em empreendimentos da iniciativa privada e parte considerável da massa salarial no país.

No Estado de São Paulo, a receita estimada do universo das MPE's paulistas era da ordem de 545,4 bilhões em 2015, mesmo com uma retração de 13,3% no faturamento real em relação ao ano anterior. Entretanto, o número de pessoas ocupadas, que considera em seu bojo os sócios-proprietários, seus familiares, seus empregados e ainda, o pessoal terceirizado, teve um aumento na casa de 1,5%. Mas, nos últimos anos, a economia nacional tem se deteriorado e cerca de 600 mil empresas enquadradas no SIMPLES Nacional encontram-se inadimplentes com a Receita Federal Brasileira (SEBRAE, 2016-a).

Desta maneira, o Governo Federal aprovou em 26 de Outubro de 2016 a Lei Complementar 155/2016, chamada de Projeto Crescer sem Medo, que visa alterar os limites de faturamento para as empresas enquadradas no SIMPLES, estender o prazo de parcelamento das dívidas tributárias e oficializar a figura de investidor-anjo,

cuja participação nas organizações não se dará em forma de sociedade. Embora aprovada em 2016, nem todos os efeitos da mudança legal serão sentidos imediatamente, já que os novos parâmetros de faturamento somente entrarão em vigor em 2018 (Art. 11 – Lei Complementar 155/2016).

Pela mesma legislação, entram em vigor a partir de sua publicação os termos considerados no Art. 9, que tratam dos dispostos sobre as condições de parcelamento das dívidas das Micro e Pequenas Empresas (MPE) enquadradas no SIMPLES Nacional.

No cenário competitivo é traçado um avanço no tratamento aos pequenos negócios nacionais, que clamavam por uma atualização na tabela que proporcionasse maior zelo e apreço da parte governamental, sem uma “punição” aos empreendimentos que crescem com rapidez e são obrigados a desenquadrarem-se das vantagens tributárias e legais contempladas na legislação pertinente ao SIMPLES (SEBRAE, 2016-a).

### **2.3.2 Classificação das Pequenas Empresas**

A classificação de empresas tem diferentes combinações no mundo acadêmico. Segundo o SEBRAE (2014-b), a classificação de MPE's pode ser feita de duas formas: (a) pelo critério de número de empregados ou (b) pela receita bruta anual. A tabela 1 demonstra a classificação de porte das organizações pelo critério de número de pessoas ocupadas nos setores da indústria e do comércio e serviços.

Tabela 1 - Classificação das empresas pelo critério de número de pessoas ocupadas

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa (ME)	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena Empresa (EPP)	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande Empresa	Acima de 500 pessoas	Acima de 100 pessoas

Fonte: SEBRAE (2014-b) - Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.

Pelo critério de classificação por receitas são aceitos dois: (a) a fundamentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE que classifica o porte de empresas por meio da receita operacional bruta auferida no ano-calendário, e (b) a vigente pela legislação do SIMPLES Nacional e adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE aplicável a todos os setores, conforme demonstra a tabela 2. A partir da entrada em vigência da Lei Complementar 155/2016 em Janeiro de 2018 haverá uma alteração significativa nos limites de faturamento anual para micro e pequenas empresas.

Tabela 2 - Classificação das empresas pelo critério de receitas

Porte	Receita Bruta Anual (SEBRAE)	Receita Operacional Bruta (IBGE)
Microempresa (ME)	Até R\$ 360 mil	Até R\$ 2,4 Milhões
Pequena Empresa (EPP)	De R\$ 360 Mil até R\$ 3,6 Milhões	De R\$ 2,4 Milhões até R\$ 16 Milhões

Fonte: SEBRAE (2016-a) – Pequenos Negócios em Números.

A opção entre uma das formas de classificação é de suma importância a fim de se evitar vieses de pesquisa, sendo a mais corriqueira em pesquisas a que utiliza

o número de pessoas ocupadas, já que faturamento alto pode ocorrer com o emprego de pouca mão de obra, dependendo do ramo de atuação. Empresas com produtos de inovação, por exemplo, corroboram a situação (KATOU, 2012).

Sendo assim, o objeto de estudo, justifica a adoção do critério de ocupação de pessoas em detrimento de outros, devido à possível influência sobre os resultados.

Do ponto de vista acadêmico, o estabelecimento de referências comuns, neste caso a padronização de classificação por porte, é fundamental para as ações de pesquisas comparativas entre empresas, criando uma homogeneização do universo estudado.

### **3. MÉTODO**

Neste capítulo apresenta-se o método da pesquisa, expondo o tipo de abordagem, a população de interesse e a amostragem, o modelo de questionário para a coleta e análise de dados e os resultados obtidos.

Em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um determinado fim. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2009).

Creswell (2010) afirma que um projeto de pesquisa reflete: (a) as concepções filosóficas que o pesquisador traz para o estudo, (b) os procedimentos da investigação, chamados de estratégias e, (c) os métodos específicos de coleta, análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Concepções Filosóficas do Projeto de Pesquisa**

Creswell (2010) reitera que os pesquisadores necessitam pensar por meio das suposições da concepção filosófica que trazem ao estudo, da estratégia da investigação que está relacionada à essa concepção e dos métodos ou procedimentos de pesquisa específicos que transformaram a abordagem em prática.

Embora tais concepções filosóficas permaneçam em grande parte ocultas na pesquisa, o autor sugere que indivíduos que preparam uma proposta de pesquisa explicitem as idéias filosóficas mais abrangentes que adotam para ajudar a explicar o motivo da escolha da abordagem da pesquisa. Os pressupostos filosóficos denunciam as crenças dos pesquisadores e demonstram discernimento do contexto

estrutural da pesquisa científica, além de antecipar ao leitor aspectos associados ao contexto do ambiente pesquisado e dos resultados (CRESWELL, 2010).

Creswell (2010) sugere o uso do termo concepções filosóficas, mas ressalva que a literatura acadêmica não é unânime e que outros autores chamam concepções de paradigmas, de epistemologias e ontologias e, e ainda, de metodologias de pesquisa amplamente concebidas. Foi adotada, neste estudo, a terminologia sugerida pelo autor e empregado o termo concepções para o aspecto descritivo do conhecimento.

Quatro concepções diferentes são apresentadas: (a) a pós-positivista, determinística, reducionista, onde o conhecimento se desenvolve por meio de um enfoque baseado em uma observação e mensuração da realidade objetiva, com medidas numéricas que aceitam ou refutam uma teoria, (b) construtivista social, encarada como uma abordagem qualitativa que defende suposições de que indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham desenvolvendo significados subjetivos de suas experiências, levando o pesquisador a buscar complexidade e extrair sentido dos pontos de vista em vez de estreitá-los em algumas categorias, (c) reivindicatório e participatório, ajustados aos indivíduos de nossa sociedade moderna ou às questões de justiça social, tal concepção defende que a investigação da pesquisa precisa estar interligada à política e a uma agenda política, mantendo ações para a reforma que pode mudar as vidas dos participantes, além das instituições nas quais trabalham com questões sociais atuais e a vida do pesquisador que vai proceder colaborativamente, de modo a não marginalizar os participantes, mas proporcionando-lhes voz, e (d) pragmática, que surge mais das ações, das situações e das conseqüências do que das condições antecedentes, já

que há preocupação com as aplicações, com o que funciona e com as soluções para os problemas (CRESWELL, 2010). O quadro 2 demonstra os principais elementos de cada posição.

Quadro 2: Quatro concepções filosóficas da ciência

Pós-positivista	Construtivista Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Determinação</li> <li>· Reduccionismo</li> <li>· Observação e mensuração empíricas</li> <li>· Verificação da teoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entendimento</li> <li>· Significados múltiplos do participante</li> <li>· Construção social e histórica</li> <li>· Geração de teoria</li> </ul>
Reivindicatória/Participatória	Pragmática
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Política</li> <li>· Capacitação orientada para a questão</li> <li>· Colaborativa</li> <li>· Orientada para a mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conseqüências das ações</li> <li>· Centrada nos problemas</li> <li>· Pluralista</li> <li>· Orientada para a prática no mundo real</li> </ul>

Fonte: Creswell, 2010.

Este estudo adotou a concepção pragmática em seu enredo devido às características descritas nos objetivos, ao problema observado, para justificar a estratégia e o conjunto de processos e etapas propostos (ALVES, 2013; CERVO et. al., 2009).

Segundo Creswell (2010), as estratégias de investigação são os tipos de projetos ou modelos que proporcionam uma direção específica aos procedimentos em um projeto de pesquisa. Gil (2010) complementa que como cada pesquisa é naturalmente distinta de qualquer outra há a necessidade de previsão e provisão de recursos de acordo com a sua especificidade e que, quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com um sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução.

Como estratégias de investigação, Creswell (2010) afirma existirem três formas alternativas: (a) quantitativa, cujas estratégias de investigação invocam a concepção pós-positivista com experimentos reais e complexos, com muitas variáveis e tratamentos, (b) qualitativa, com procedimentos baseados em múltiplas fontes de dados, significados e interpretações, e (c) métodos mistos, conceito de misturar diferentes métodos. Gil (2010) identifica a necessidade de saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação. Para o autor, a natureza dos dados de pesquisa pode advir de sistemas quantitativos e/ou qualitativos.

O presente estudo adotou a estratégia de investigação qualitativa devido às características de pesquisa de análise do fenômeno que mostrou a percepção de interrelação das práticas de gestão de pessoas e exibiu um nível mais elevado de exploração e de abstração. A análise de dados incorporou técnicas de estatística descritiva e as características de ambiente natural, do pesquisador como um instrumento fundamental, das fontes de dados e dos significados dos participantes, corroboram, segundo Creswell (2010) com a decisão.

Por se tratar de um projeto de pesquisa que teve como principal finalidade analisar um fenômeno, além de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, o presente estudo recebeu ainda a distinção, segundo Gil (2008), de estudo exploratório, pela intenção de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas. O tema escolhido é bastante genérico e uma investigação mais ampla era necessária para sua delimitação e esclarecimento.

Ao analisar os dados pesquisados pelas técnicas da estatística descritiva, o produto final deste processo passou a ser um problema mais esclarecido, investigado mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008).

### **3.2 Objetivos**

Todas as etapas propostas no projeto de qualificação foram realizadas. As respostas ao objetivo central, que era analisar, interpretar e discutir a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas por meio da percepção de seus funcionários e dos gestores foram obtidas e encontram-se descritas no capítulo de resultados.

Para analisar descritivamente a implantação de políticas e práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas, lançou-se mão de técnicas da estatística descritiva, tais como: média, mediana, moda e frequência de respondentes, além do desvio padrão de cada questão da escala.

Ao se verificar a reflexão dos gestores das pequenas empresas em função das respostas obtidas junto aos funcionários, utilizando grupos focais, houve um reforço qualitativo na análise das respostas da primeira etapa. Aqui também houve uma profunda análise e discussão das realidades e possibilidades para a gestão de pessoas nas pequenas empresas comerciais dentro do universo populacional entrevistado, utilizando o método Canvas para suporte à reflexão.

### 3.3 População e Amostra

Gil (2008) define universo ou população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características em um determinado lugar.

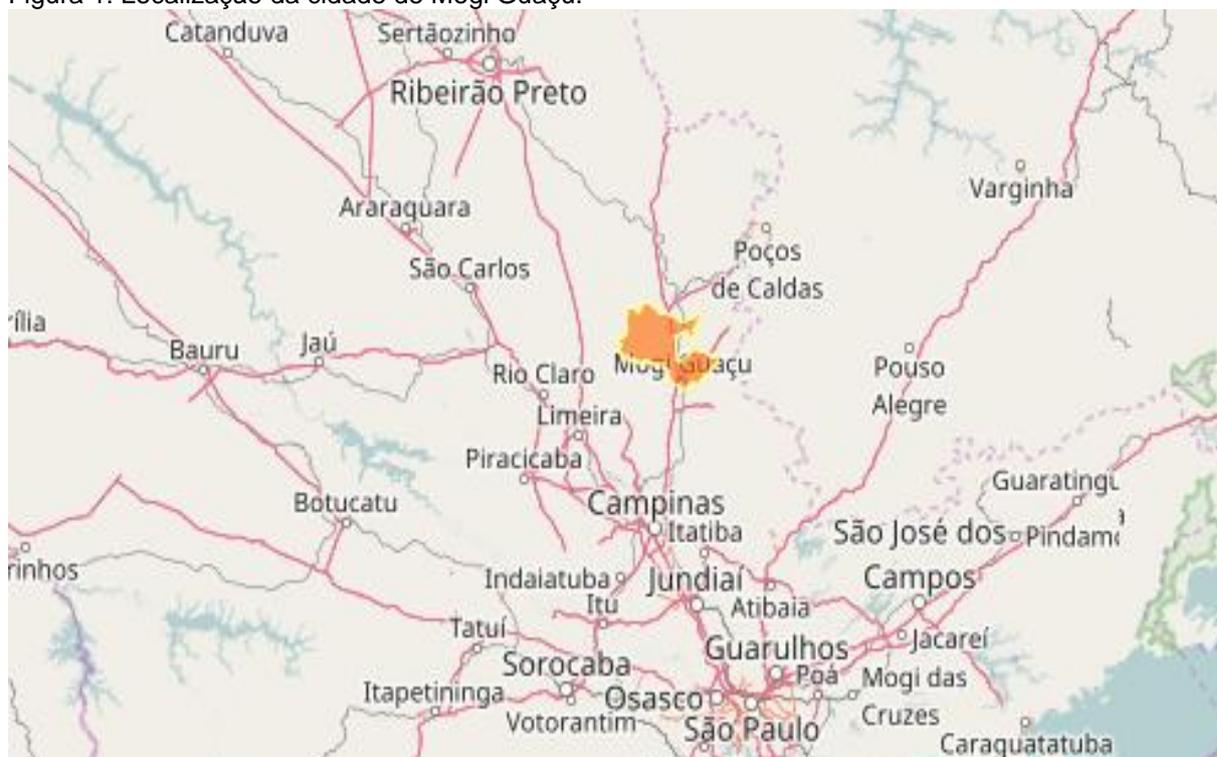
O estado de São Paulo é dividido em 15 mesorregiões ou Regiões Administrativas, e cada mesorregião é uma subdivisão do estado, composta por diversos municípios de uma determinada área geográfica com similaridades econômicas e sociais. Essa divisão foi criada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para fins estatísticos e não constitui uma entidade pública ou administrativa.

Segundo o SEADE (2016), a Região Administrativa de Campinas é composta pelos seguintes municípios: Americana, Arthur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Estiva Gerbi, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itapira, Jaguariúna, Mogi Guaçu, Mogi Mirim, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. A região é localizada no Nordeste do Estado de São Paulo, sendo um ponto divisório entre a capital São Paulo e o Norte do Estado, bem como com o Sul do Estado de Minas Gerais. Várias rodovias cruzam seu vasto território, dentre as principais a Anhanguera (SP-330), a Bandeirantes (SP-348), a D. Pedro I (SP-65) e a Adhemar de Barros (SP-340).

Mogi Guaçu é uma cidade de grande proporção territorial, cuja área contém 812.163 quilômetros quadrados, com população estimada em 148.217 pessoas, um PIB per capita de R\$ 32.137,10 e IDH de 0,774 (IBGE, 2016-a; SEADE, 2016). A figura 1 demonstra sua localização no mapa do Estado de São Paulo. Sua economia

é composta basicamente de atividade industrial, com organizações de base metalúrgica, celulose e papel, alimentos e cerâmica e de atividade agrícola com estabelecimentos, em geral, de porte médio com produção de tomate, laranja, cana de açúcar, algodão e eucalipto. O comércio na cidade é independente e atrai consumidores de cidades vizinhas (PMMG, 2016; SEBRAE, 2016-b).

Figura 1: Localização da cidade de Mogi Guaçu.



Fonte: IBGE, 2016.

A tabela 3 apresenta um comparativo entre os dados locais e as médias do Estado de São Paulo e do Brasil, onde se pode notar que o município representa cerca 0,331% da população estimada para 2016 do Estado e 0,071 do Brasil. Seu PIB representa 0,301% e 0,096% respectivamente e seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) está 1,14% abaixo da média estadual, mas 10,73% acima da nacional e é considerado como alto (IBGE, 2016-a, 2016-b, 2016-c; SEADE, 2016):

Tabela 3 - Comparativos de população, PIB e IDH

Comparativos	Pop. Estimada (2016)	PIB (2013)	IDH (2010)
Município de Mogi Guaçu	148.217	4.658.690.000,00	0,774
Estado de São Paulo	44.749.699	1.511.700.000.000,00	0,783
República Federativa do Brasil	206.081.432	4.840.000.000.000,00	0,699

Fontes: IBGE (2016-a, 2016-b, 2016-c) e SEADE (2016).

Amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população (GIL, 2008).

Vergara (2014) define dois tipos de amostras em pesquisas sobre administração: (a) não probabilística, e (b) probabilística. O primeiro tipo baseia-se na amostragem pela acessibilidade, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a estes, e pela tipicidade que é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população alvo. O segundo baseia-se em procedimentos estatísticos, tais como: amostras aleatórias simples, estratificadas ou por conglomerados.

Pelas características condizentes com a proposta deste projeto de pesquisa, elegeu-se o tipo não probabilístico de amostragem.

### 3.3.1 Características das Empresas e dos Respondentes

Pretendia-se desenvolver o projeto de pesquisa com a participação de 20 a 30 empresas de pequeno porte, dentro dos limites geográficos expressos no universo populacional da cidade de Mogi Guaçu. A pesquisa foi efetivamente desenvolvida com a participação de 26 empresas pertencentes ao modelo proposto

pelo SEBRAE (2014-b) de definição de porte organizacional pelo critério de postos de trabalho ocupados e todos os respondentes compunham o quadro direto de funcionários das organizações selecionadas.

Ressalva-se que o segmento de atuação de todas as organizações participantes da pesquisa era na área de comércio, cuja atividade fundamental consistia em comprar, vender ou trocar mercadorias, com objetivo econômico e mercadológico que visasse lucro.

A escolha das empresas participantes foi adequada à conveniência de pesquisa e disponibilidade de interessados, com vista à acessibilidade e tipicidade representadas por amostras não probabilísticas. A definição dos participantes sem a preocupação da representatividade estatística atribuiu ao pesquisador maior flexibilidade na compreensão analítica (GODOI; MATTOS, 2010).

O período de coleta dos dados estendeu-se de 04 de Março até 25 de Abril de 2017. Foram coletados dados com 337 respondentes na primeira etapa da pesquisa e com 14 gestores das empresas participantes na segunda etapa, via grupos focais, que tiveram o objetivo de fornecer mais dados qualitativos que auxiliaram na análise das respostas dos questionários.

### **3.4 Instrumentos de Pesquisa**

Gil (2010) define instrumentos de pesquisa como técnicas de interrogação, as quais possibilitam ao pesquisador a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados, mostrando-se bastante úteis para colher informações acerca do

que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes.

O presente estudo lançou mão de algumas técnicas tradicionais de pesquisa qualitativa, constituindo meios rápidos e baratos de coletas de dados.

### **3.4.1 Escala de Likert de Políticas e Práticas de Recursos Humanos**

Escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de mensurar a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível e envolve diversos problemas e constituem instrumentos bastante complexos. Para Gil (2008) há dois conceitos de suma importância em uma escala social: o conceito de atitude e o conceito de opinião.

Para o autor:

O conceito de atitude, que é dos mais importantes em Psicologia Social, tem recebido definições as mais diversas. Todavia, quase todas caracterizam atitude como uma tendência à ação, que é adquirida no ambiente em que se vive e deriva de experiências pessoais e também de fatores e personalidade. Assim, para a maioria dos autores, o termo atitude designa disposição psicológica, adquirida e organizada a partir da própria experiência, que inclina o indivíduo a reagir de forma específica em relação a determinadas pessoas, objetos ou situações. O conceito de opinião, por sua vez, refere-se a um julgamento ou crença em relação a determinada pessoa, fato ou objeto. Sua conceituação é mais simples que a de atitude por implicar uma representação consciente e estática. As opiniões podem ser expressas verbalmente. Já as atitudes são inferidas a partir das várias formas de expressão humana. Pode-se afirmar também que nas opiniões predomina o componente cognitivo sobre o afetivo; nas atitudes ocorre o inverso.

(GIL, 2008, p. 136)

Gil (2008) também afirma que as escalas sociais têm por objetivo possibilitar o estudo de opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável e que isto implica transformar fatos que habitualmente são vistos como qualitativos em fatos quantitativos. O autor conceitua diversas escalas usuais, tais como: as escalas de ordenação, as escalas de graduação, as escalas de distância social, a escala de Thurstone e a escala de Likert. Esta última foi o modelo adotado nesta pesquisa.

A escala de Likert, para o referido autor, é uma escala de elaboração simples, de caráter ordinal, constituída para que pessoas manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo uma graduação, em questões fechadas: concorda muito (5), concorda um pouco (4), indeciso (3), discorda um pouco (2), discorda muito (1). Procede-se à avaliação dos vários itens, com respostas individuais, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.

O presente estudo utilizou a escala de Likert desenvolvida e validada por Demo et. al. (2012), denominada Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), em sua versão completa e aprimorada, que contem quarenta afirmativas, divididas em seis dimensões que avaliam as práticas de recursos humanos nas organizações. A opção pelo instrumento levou em consideração a validação do mesmo em território nacional, enquanto as demais alternativas, tais como a escala de Lepak e Snell (1999, 2002), a escala desenvolvida por Carço (2011) e a *Best International Human Resource Management Practices Survey – BIHRMPS* de Von Glinow, Drost, Teagarden (2002), ainda necessitam de tal condição. Já a escala de Tavares, Ferreira e Lima (2009) vincula seis áreas distintas das organizações e atende três dimensões em gestão de pessoas, portanto, menos

em termos de objeto de estudo proposto que a escala escolhida. A EPPRH encontra-se no Anexo I deste estudo.

### **3.4.2 Focus Group**

*Focus Group* ou Grupo Focal é um tipo de entrevista em profundidade realizada coletivamente, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, ao tamanho, à composição e aos procedimentos de condução. O foco da análise é a interação dentro do grupo (OLIVEIRA; FREITAS, 2010).

Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidos pelo moderador, que pode ou não ser o próprio pesquisador.

Os dados fundamentais produzidos por essa técnica foram transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões do moderador e de outro observador, que participou das discussões (OLIVEIRA; FREITAS, 2010). O documento gerado como resultado das transcrições encontra-se no Apêndice IV.

O entrevistador permitiu aos entrevistados falarem livremente sobre os assuntos em pauta, mas, por vezes ocorreu desvio do tema original. Assim, houve necessidade de intervenção para a retomada de foco. O uso dessa técnica de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas (GIL, 2008). Tal argumentação justificou a escolha da técnica para compor o rol de ferramentas utilizadas neste estudo.

O grupo focal difere da entrevista individual por se basear na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa. Sua formação obedece a critérios previamente determinados pelo pesquisador, de acordo com os objetivos da investigação, cabendo a este a criação de um ambiente favorável à discussão, que propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (MINAYO, 2014). Corrobora com a justificativa, o fato do *focus group*, segundo Oliveira e Freitas (2010), propiciar riqueza e flexibilidade na coleta de dados, em geral, não disponíveis quando se aplica um instrumento individualmente, além do ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes, sucedendo outro método para explorar ou esclarecer questões que tenham emergido na análise dos resultados.

O principal suporte oferecido pelo grupo focal foi auxiliar na decisão entre situações alternativas, em especial, na tentativa de explicar resultados anormais, ou excessivamente centralizados. Como ocorreu combinação de métodos, o objetivo foi fornecer mais dados qualitativos que auxiliaram nas interpretações do pesquisador e dos participantes sobre o evento.

O planejamento do grupo focal ocorreu, obedecendo aos conceitos propostos por Oliveira e Freitas (2010), visando reflexão sobre o propósito das reuniões e seguindo uma organização desse planejamento de maneira lógica e seqüencial. A apresentação utilizada nos dois eventos de discussão encontra-se no Apêndice III deste estudo. Depois de definida a estrutura do local, o tamanho máximo de cada grupo e o envolvimento do pesquisador como moderador, foram convidados gestores e gestoras de 12 empresas para o primeiro evento ocorrido em 18 de Abril. Compareceram sete convidados. Os mesmo moldes foram seguidos para o segundo

evento, ocorrido no dia 25 de Abril de 2017. Foram convidados os gestores e gestoras das demais 14 empresas, com adesão de sete deles. Considerou-se, em ambos os casos, como ótimo o tamanho dos grupos focais, pois permitiu a participação efetiva dos participantes e a discussão adequada dos temas propostos (PIZZOL, 2004).

### **3.4.3 Business Model Canvas**

Na mesma seção de grupo focal foi construído um plano baseado no método *Business Model Canvas* que é, segundo Nagle e Sammon (2016), um instrumento lógico gerado como modelo discursivo que possibilita uma nova maneira de falar e agir e torna factível aos membros da organização notar coisas novas, fazer novas distinções, ver novas conexões e ter novas experiências.

O Canvas, segundo Dornelas (2016), é uma análise e conceituação prática, visual e interativa de um modelo de negócios, que busca entender como a empresa funciona e cria valor, através de um instrumento de análise de oportunidade. O autor defende que a aplicação do modelo Canvas em conjunto com uma pesquisa primária, acarretará em informações bastante completas para a decisão de viabilidade do negócio, já que a maioria ainda demanda uma análise mais criteriosa e cuidadosa.

Ostwalder e Pigneur (2011) consideram o Canvas como um esquema para implementar estratégias através da estruturas organizacionais da empresa. Para tanto, descrevem nove componentes básicos, que mostram a lógica de como a

organização pretende criar valor. São eles: (a) segmento de clientes, (b) proposta de valor, (c) canais, (d) relacionamento com clientes, (e) fontes de receita, (f) recursos principais ou chaves, (g) atividades chaves, (h) parcerias principais ou chaves, (i) estrutura de custos. O quadro 3 apresenta um frame do artefato Canvas.

Quadro 3 - Modelo do artefato Canvas

Parcerias Principais	Atividades de Solução	Proposta de Valor	Relacionamento de Clientes	Segmento de Clientes
	Principais Recursos			
			Canais	
Estrutura de Custos			Fluxo de Receitas	

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 – Adaptado pelo autor

Ao considerar cada um dos nove blocos de composição do Canvas, a ideia era que o gestor ou o proprietário respondesse de maneira objetiva às indagações propostas a partir da análise e discussão dos resultados obtidos junto aos

colaboradores de suas organizações, construindo visualmente, de maneira cíclica, possibilidades para o grupo.

A comunicação das contribuições, realizadas pelos gestores das organizações entrevistadas a partir do grupo focal, foram feitas na forma de apresentações e preenchimento dos blocos de atividades, que visava alinhar comportamento dos funcionários aos objetivos das empresas de forma a atender necessidades de ambas as partes. Optou-se, neste estudo pelo uso de um *flip chart* com um modelo de negócio Canvas para descrição das contribuições, que se encontram demonstradas no capítulo de resultados. Entretanto, cabe ressaltar que o produto final não é um plano de negócio geral, mas um plano de gestão de pessoas baseado no espaço proposta de valor.

### **3.5 Procedimentos para a Coleta de Dados**

Foram utilizados dados primários para o estudo, coletados em duas etapas. Depois do contato com diversos gestores e proprietários de empresas de pequeno porte comerciais a fim de pedir autorização para a pesquisa, trabalho desenvolvido pelo próprio pesquisador, via telefone e e-mail, tendo como base um cadastro de pequenas empresas disponibilizado pela Associação Comercial e Industrial de Mogi Guaçu (ACIMG). Foram recebidas algumas demonstrações de interesse que resultaram em agendamento de visita, com vistas a mitigar receios de exposição individual ou coletiva e esclarecimentos das próximas etapas.

Nem todas as empresas que demonstraram interesse inicial aceitaram participar da pesquisa, sob alegação de exposição desnecessária das ineficiências, ou por entendimento equivocado do objetivo do estudo, já que alguns pensaram tratar-se de palestra de treinamento e no momento da visita constataram a realidade, ou ainda, por conflitos internos de interesse entre os sócios do empreendimento. Entretanto, vinte e seis organizações aceitaram participar da primeira etapa do estudo, que foi caracterizada pela aplicação pelo pesquisador de uma entrevista estruturada, em papel, de uma escala tipo Likert de políticas e práticas de recursos humanos, desenvolvida e validada por Demo et. al. (2012), nos seus colaboradores diretos, utilizando para tanto um ambiente controlado, e a garantia do caráter de sigilo e confidencialidade aos respondentes. Tal questionário contemplava seis práticas de recursos humanos: (a) recrutamento e seleção, (b) envolvimento, (c) treinamento, desenvolvimento e educação, (d) condições de trabalho, (e) avaliação de desempenho e competências, e (f) remuneração e recompensas, conforme estabelecido no tópico de população e amostra, e é composto por quarenta questões fechadas. Foram distribuídos em papel, presencialmente pelo pesquisador que em diversos momentos necessitou auxiliar os respondentes sobre o conteúdo das frases dispostas. Tendo em vista a necessidade de colher a participação do maior número possível de respondentes, com o devido rigor científico, a aplicação durou, em alguns casos, até dois dias úteis por empresa participante, já que algumas possuíam escala de revezamento em turnos.

A última fase da pesquisa contemplou gerar informações adicionais por meio de grupos focais com a participação dos proprietários e/ou gestores das pequenas empresas participantes, sempre após o horário comercial, para melhor

aproveitamento do tempo, de idéias e pensamentos. Devido à amostra de vinte e seis empresas participantes da primeira fase, foram necessários dois eventos de discussão, sendo o primeiro realizado no dia 18 e o segundo no dia 25 de Abril de 2017. Estavam convidados todos os gestores das empresas participantes e houve necessidade de divisão em duas datas para obter um tamanho ideal com propósito de aprofundar qualitativamente a pesquisa. No primeiro grupo foram convidadas doze empresas, todas varejistas e localizadas na zona urbana do município de Mogi Guaçu e sete delas enviaram representantes. A reunião se concretizou em duas horas e quinze minutos. Já em 25 de Abril de 2017 foram convidadas as outras quatorze empresas não participantes do primeiro grupo focal de discussão. Foram envolvidas neste segundo grupo as empresas comerciais localizadas nos empreendimentos condominiais da cidade, localizados no Shopping Buriti ou no Boulevard Rio. Novamente, sete delas enviaram seus representantes e a reunião foi concluída em duas horas e trinta e cinco minutos.

O evento de discussão foi estruturado em tópicos para otimizar a produtividade do evento (Oliveira; Freitas, 2010), dividido em sete partes, iniciado pelos resultados preliminares obtidos com a pesquisa de dados demográficos da amostra (Apêndice I) e evoluindo para cada uma das seis dimensões da escala EPPRH descrita anteriormente. Houve auxílio de um funcionário sênior da área de Marketing da ACIMG que tem experiência no assunto de grupos focais. Sua atuação deu-se como observador das comunicações não verbais dos entrevistados, enquanto o pesquisador assumiu o papel de moderador dos eventos.

Paralelamente à discussão e complementando o grupo focal, houve elaboração de um plano de trabalho por meio do método Canvas que buscava

auxiliar a tomada de decisão para aplicação de soluções coletivas e obtenção de consenso para a elaboração de um plano de ação que se encontra no Quadro 3 do presente estudo.

Os recursos físicos utilizados no grupo focal, tais como sala, projetor multimídia, *flip chart* e computador foram cedidos pela ACIMG. Ao utilizar a sala disposta, foi proposta pelo moderador uma composição em semicírculo com a apresentação das imagens projetada em frente aos participantes. Além das anotações em papel, foram solicitadas e consentidas autorizações para gravação de áudio para posterior análise que competiram ao pesquisador. A apresentação utilizada nas duas reuniões foi exatamente igual e encontra-se no Apêndice III.

### **3.6 Tratamento e Análise de Dados**

As condições de tratamento e análise de dados da primeira fase do presente estudo levaram em conta a possibilidade de tratamento quantitativo de dados devido à relação fixa de perguntas, cuja ordem e relação permaneceram invariáveis para todos os entrevistados por meio de entrevista estruturada, mais adequada, segundo Gil (2008) para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

A interpretação dos resultados, que seguiu uma diretriz das autoras da escala, ocorreu da seguinte forma: quanto maior foi o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atestou sua concordância com o conteúdo avaliado por um determinado fator. Valores entre 1 e 2,9 denotaram discordância, ou seja, o respondente não percebeu a prática de recursos humanos em questão. Neste caso,

a interpretação levou a conclusão de desperdício de recursos ou problemas de falta de comunicação organizacional. Valores entre 3 e 3,9 sinalizaram indiferença do respondente, e, por fim, valores entre 4 e 5 foram indicadores de concordância. Evidentemente, quanto mais próxima a média for de 5, melhor, pois isso significou que o respondente percebeu melhor as políticas de recursos humanos, o que poderia torná-las mais efetivas. Para Demo et. al. (2012) enquanto a média aritmética não chegar a 5, há espaço e oportunidades para melhorias na gestão.

O conjunto de dados apurados também foi ser analisado por técnicas de estatística descritiva dos dados demográficos, tais como, valores absolutos e percentuais, e ainda, nas práticas de gestão de pessoas, via medidas de posição ou de tendência central matemáticas (média aritmética) e não matemáticas (moda, mediana) e pela distribuição de freqüências de cada afirmativa, para um melhor esclarecimento das conclusões e estimativas das respostas (LARSON; FARBER, 2012). Estatística descritiva segundo Martins e Domingues (2014), como o próprio nome sugere, é a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados, por meio da construção de gráficos e tabelas, e com cálculos de medidas com base em uma coleção de dados numéricos.

Para a fase do grupo focal, tendo em vista a análise das entrevistas geradas, este estudo lançou mão do conjunto de instrumentos metodológicos de análise de conteúdo aplicado ao discurso dos participantes (BARDIN, 2011).

O método de análise de conteúdo foi composto por três etapas, segundo Bardin (2011): (a) pré-análise, (b) exploração do material, e (c) tratamento dos resultados.

A análise de conteúdo seguiu a interpretação do conteúdo da comunicação e trabalhou com o significado das palavras, por códigos gerados a partir da identificação de temas, unidades de registro e unidades de contexto, respeitando as premissas científicas da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que a análise de conteúdo constitui-se num método específico que parece mais certo em razão da elaboração esquemática que o compõe, ou seja, devido ao passo a passo, tornando-o mais fácil e menos ambíguo para dar significado e auxiliar a análise dos dados obtidos pelo questionário.

Para um melhor esclarecimento do conjunto de propostas de análise e tratamento dos dados, pode-se utilizar uma matriz de amarração, que é um instrumento de análise basicamente focalizado na questão da aderência e da compatibilidade entre o modelo de pesquisa, seus objetivos e as técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos (TELLES, 2001).

A utilização desse instrumento deve ser considerada como identificação clara de sua configuração, da transparência e da avaliação de suas efetividade e eficácia, facilitando uma visão sintética da intervenção planejada. O quadro 4 apresenta uma matriz de amarração para maiores esclarecimentos sobre o tratamento e análise de dados do estudo.

Quadro 4 - Matriz de amarração do estudo

Problema de Pesquisa	Objetivos		Procedimentos			
	Geral	Específicos	Método	População e Amostra	Técnica de Coleta de Dados	Análise e Tratamento de Dados
Quais as percepções e perspectivas que funcionários e gestores de pequenas empresas apontam sobre a gestão de pessoas por meio das práticas adotadas?	Analisar, interpretar e discutir a efetivação de políticas e práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas por meio da percepção de seus funcionários e dos gestores.	Analisar descritivamente a implantação de práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas.	Questionário	Contratados de Empresas de Pequeno Porte Comerciais (máximo possível).	Escala Likert de Política e Práticas de Recursos Humanos (Demo et. al., 2012) composta de 40 itens e Dados Demográficos	Estatística Descritiva: valores absolutos, valores percentuais, medidas de posição (média aritmética, frequência, moda)
		Verificar a reflexão dos gestores das pequenas empresas em função das respostas obtidas junto aos funcionários utilizando grupos focais.	<i>Focus Group</i>	Gestores ou proprietários das empresas pesquisadas (20 a 30).	Análise de Conteúdo	Análises Descritiva, Explicativa e Semântica de Conteúdo
		Analisar e discutir as possibilidades para a gestão de pessoas nas pequenas empresas utilizando o método Canvas para suporte e reflexão.	Canvas	Gestores ou proprietários das empresas pesquisadas (20 a 30).	Análise de Conteúdo	Verificação e discussão sobre prioridades e possibilidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.7 Validade e Confiabilidade dos Dados**

A validade em pesquisa qualitativa é um tema explorado há cerca de cinquenta anos, com maior destaque em anos recentes. Embora sua origem esteja ligada aos pressupostos adotados na pesquisa quantitativa, vem sendo adequada e usada também na pesquisa qualitativa. Dentro do universo de pesquisas qualitativas, há várias possibilidades de definições e critérios de validade. É preciso conhecer com clareza o contexto no qual se está atuando para definir com coerência a concepção de validade que será adotada e explicitar os critérios que então serão úteis. Nas mais diversas concepções adotadas, porém, a validade refere-se à verificação dos resultados como verdadeiros e confiáveis (OLLAIK; ZILLER, 2012).

Uma das principais críticas feitas à pesquisa qualitativa é que a ela falta representatividade, não permitindo generalizações e sendo subjetiva demais. Tal aspecto é decorrente principalmente da proximidade entre pesquisador e pesquisado. Além disso, a pesquisa qualitativa também sofre críticas por ter caráter descritivo e narrativo, e não explicativo. Tais críticas, entretanto, só seriam válidas a partir do paradigma quantitativo, visto que, em pesquisas qualitativas, a intenção não é generalizar, mas sim descrever, analisar, buscar compreender. Nessa perspectiva, a validade estaria relacionada com a coerência interna da pesquisa (MARTINS, 2004).

O fator comum das técnicas de tratamento e análise de dados deste estudo, desde o cálculo estatístico que fornece dados cifrados, até a extração de resultados

e estruturas traduzíveis em modelos está na inferência dedutiva que objetivam tornar os dados válidos e significativos a partir da amostra (BARDIN, 2011; GIL, 2008).

A escala de políticas e práticas de recursos humanos, construída e validada por Demo et. al. (2012) surgiu para suprir uma lacuna na literatura acadêmica. Segundo as autoras, após revisão de literatura, procedeu-se elaboração dos itens referentes às práticas de gestão de pessoas. Para compor a versão-piloto da validação da escala, os itens foram revisados e atualizados com base na literatura científica. Partiu-se, então, para a definição da quantidade de itens da escala e sua elaboração sendo que a versão inicial continha 88 afirmativas.

Quanto à análise teórica dos itens, segundo as autoras, em primeira instância, eles foram submetidos à análise semântica, para verificar se eram compreensíveis para os membros da população à qual o instrumento se destina e para dirimir as dúvidas que poderiam suscitar. Participaram dessa etapa 27 pessoas de 12 organizações de diversas áreas de atuação. Nessa parte, caíram 20 itens, e a escala ficou composta por 68. Em seguida, procedeu-se à análise de juízes, ou de consistência dos itens, composta por 12 pessoas peritas na área, tais como: professores, gestores e pesquisadores de gestão de pessoas, as quais julgaram se os itens estavam se referindo ou não à variável em questão. Aquelas afirmativas que não conseguiram uma concordância de aplicação dos fatores de 80% dos juízes ou que não conseguiram se encaixar em apenas uma das dimensões foram descartadas do instrumento.

A amostra para validação, após limpeza e tratamento dos dados, foi composta por 632 sujeitos, oriundos de 245 organizações de diversos setores, de atuação

local, regional, nacional e multinacional. Para a análise fatorial exploratória, foram utilizados 304 indivíduos, selecionados aleatoriamente, a partir da amostra de 632 e para a análise fatorial confirmatória da escala foi usada a amostra total, ou seja, de 632 indivíduos, restando 40 questões validadas.

As denominações das dimensões, definições teóricas, número de afirmativas por dimensão, suas posições ordinais na escala e índices de precisão gerados pelo Alpha de Crombach para cada dimensão da escala de política e práticas de recursos humanos de Demo et. al. (2012) podem ser observadas na tabela 4.

Para verificação da confiabilidade quando se trabalha com grupos focais, é possível verificar se o processo da pesquisa foi bem planejado e baseado em um contrato ético de participação assumido por todos os elementos do grupo. A formação do grupo focal é intencional e pretende-se que haja, pelo menos, um ponto de semelhança entre os participantes (RESSEL et. al., 2008).

Em grande medida, esse enfoque assume que a pesquisa qualitativa pode ser mais confiável na medida em que algumas técnicas de triangulação de dados e de métodos sejam empregadas durante o desenvolvimento da pesquisa. Em outras palavras, técnicas são vistas como uma forma de garantir reflexão precisa da realidade ou, ao menos, da construção da realidade pelos participantes da pesquisa (CHO; TRENT, 2006; OLLAIK; ZILLER, 2012).

Tabela 4 - Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da EPPRH

Denominação	Definição	Número de itens	Itens	Alpha de Crombach
Recrutamento e Seleção	Proposta para procurar colaboradores, estimulá-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização	6	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,84
Envolvimento	Proposta para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação	12	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	0,93
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Proposta para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento	6	19, 20, 21, 22, 23, 24	0,88
Condições de Trabalho	Proposta para prover aos colaboradores boa condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia	6	25, 26, 27, 28, 29, 30	0,84
Avaliação de Desempenho e Competências	Proposta para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento	5	31, 32, 33, 34, 35	0,86
Remuneração e Recompensas	Proposta para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos	5	36, 37, 38, 39, 40	0,81

Fonte: Demo et. al. (2012).

### **3.8 Limitações do Estudo**

Além da discussão do caráter subjetivo da pesquisa qualitativa, dentre as limitações que o presente estudo encontrou, incluiu-se o fato de contemplar uma população de uma região representativa pequena e, certamente, o resultado não poderá ser generalizado como axioma de verdadeiro ou de inquestionável para toda a Região Administrativa em que o município de Mogi Guaçu está inserido, quiçá para espaços geográficos maiores.

Deve-se considerar, ainda, o momento político e econômico brasileiro atual, cujos índices de desemprego atingem um patamar demasiadamente elevado e que, possivelmente refletiram em uma conduta pouco espontânea dos entrevistados, com respostas relativamente favoráveis à organização, devido à sempre presente desconfiança do colaborador respondente de que o sigilo de suas contribuições com o presente estudo pudesse ser identificado e divulgado ao empregador, mesmo após as explicações e garantias oferecidas pelo pesquisador quanto ao anonimato e tratamento coletivo dos dados.

A escala com práticas pré-elaboradas pode ter sido outro fator limitante, pois deixou de observar outras dimensões de práticas de recursos humanos, as quais poderiam alterar o olhar para os objetivos propostos. A semântica das questões, ou seja, a interpretação dos enunciados das questões propostas pela escala também pode ter interferido no resultado da pesquisa. Embora as autoras da EEPRH declarem a validade do instrumento por membros da população a qual o artefato se destina, sua aplicação numa população composta majoritariamente por indivíduos

de grau de instrução mediano levou o pesquisador, por diversas vezes, a explicar o significado das palavras e a ajudar, e por que não de certa forma interferir, na forma com que os entrevistados da primeira fase analisaram e responderam as proposições. Em nenhum momento houve juízo de valor por parte do pesquisador, mas o sentido das palavras utilizadas pelas autoras da escala estava em um patamar acima das capacidades intelectuais de uma parte dos respondentes, conforme discussão nas considerações finais deste estudo.

#### 4. RESULTADOS

Pretendeu-se, neste estudo, responder aos objetivos propostos e obter resultados acerca da percepção das políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas organizações por meio dos colaboradores e gestores de pequenas empresas de atividade comercial na cidade de Mogi Guaçu. Para tanto, utilizou-se em primeira instância do modelo hexa-dimensional desenvolvido e validado por Demo et. al. (2012), acompanhado por um questionário demográfico constituído por cinco demandas fechadas, abordando: (a) gênero, (a) idade do respondente, (c) seu grau de instrução, (d) tempo de serviço na empresa, e (e) ramo de atividade da empresa dentro do setor terciário do comércio. Inicialmente, o tratamento de dados para caracterizar o perfil da amostra pesquisada utilizou-se da estatística descritiva, tais como médias, medianas, modas, desvios-padrão e frequências absolutas e percentuais, desdobrados em resultados individuais por questão e grupal por dimensão para melhor apreciação dos resultados.

Para complementar a análise dos resultados buscou-se segregar dados por polaridades dentro de cada dimensão estudada. A partir da análise dessas informações, foi possível inferir e refletir em uma segunda etapa da pesquisa o fenômeno junto aos gestores das empresas participantes, por meio de dois grupos focais, com vistas a aprofundar-se mais na compreensão dos dados, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Durante a análise foi possível discutir e elaborar um plano de ação para as empresas envolvidas no estudo. Tal plano de ação teve como

base a ferramenta Canvas e levou em conta as características locais de negócios, visando entrega adicional de resultado da pesquisa.

A apresentação dos dados da pesquisa é iniciada pelos resultados dos dados demográficos que caracterizaram o perfil da amostra, seguida por uma visão do conjunto de práticas nas empresas entrevistadas, uma análise de cada dimensão da escala, uma visão das empresas participantes, finalizando com o plano de ação.

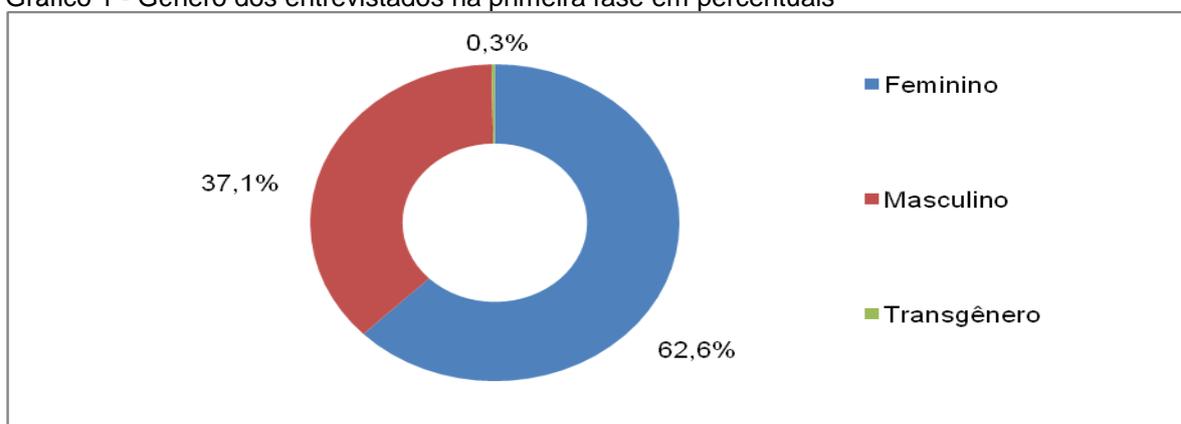
#### **4.1 Perfil Demográfico da Amostra**

Concebido em cinco questões fechadas, o questionário de perfil demográfico da amostra foi aplicado a 337 respondentes, funcionários diretos das organizações participantes da pesquisa. A intenção era caracterizar o perfil da amostra pesquisada no contexto em que foram obtidas.

A observação inicial na primeira questão abordou o assunto gênero dos pesquisados, apresentado pelo gráfico 1, cuja predominância foi feminina, representando 62,6% dos entrevistados. Tal resultado é divergente dos apresentados pelo SEBRAE (2014-b, p.198) na distribuição de empregos por sexo no Brasil, considerando apenas pequenas empresas, cuja proporção é maior para homens que mulheres, 56,8% contra 43,2%. Uma explicação plausível pode ser dada pelo fato da pesquisa ter sido aplicada em organizações de pequeno porte no setor de atividade econômica de comércio, cuja atividade favorece o gênero feminino empregando, segundo o SEBRAE (2014-a, p. 247), 42,9% das mulheres do

país, portanto, o maior setor empregador do gênero quando comparado à indústria, serviços ou construção civil. Outra explicação que amplia a margem para o resultado apresentado pela pesquisa, pode estar no fato de que parte significativa dos respondentes das pequenas empresas entrevistadas pertencia à atividade de comércio varejista, na subclasse de artigos do vestuário e acessórios, que é o primeiro em empregabilidade de mulheres em MPE's no país, com 7,4% do montante total (SEBRAE, 2014-a, p. 257). Uma terceira explicação pode ser encontrada nos argumentos apresentados por Robbins et. al. (2012, p. 43), que afirmam não existirem quaisquer diferenças consistentes entre ambos os sexos quanto a habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem, mas mostram “que mulheres tendem a aceitar mais facilmente e de boa vontade a autoridade” no ambiente de trabalho. Tal parecer pode ligar a questão de gênero aos achados deste estudo em termos de estratégia de controle e aos traços culturais de paternalismo na gestão, que serão apresentados na continuidade das exposições dos resultados desta pesquisa.

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados na primeira fase em percentuais



Fonte: Elaborado pelo autor

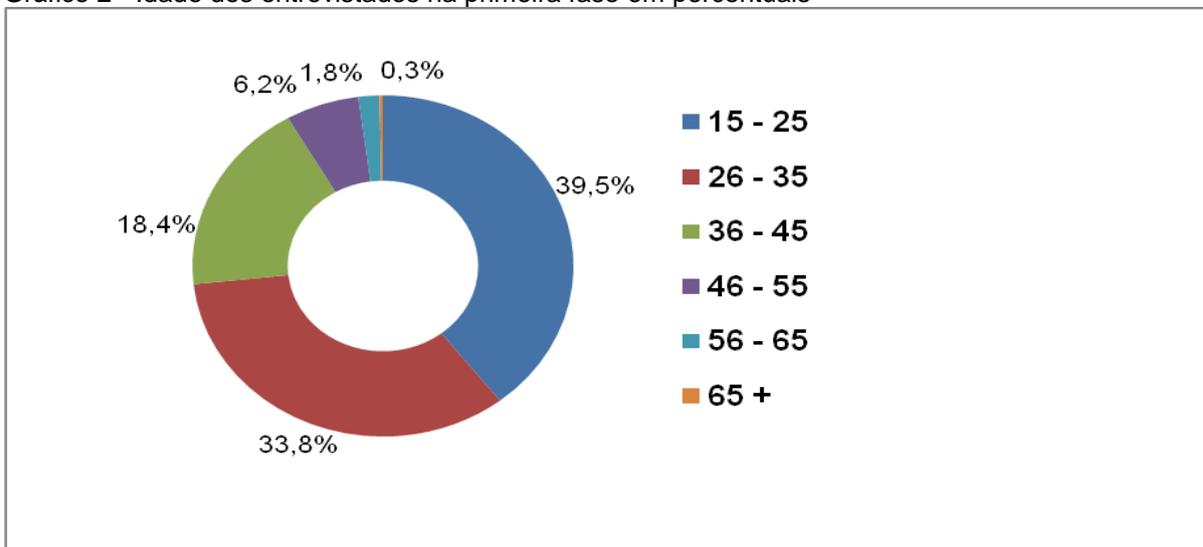
Ocorreu um fato interessante e moderno nas questões de diversidade nas organizações, pois um respondente da pesquisa se declarou como transgênero, mesmo diante de todos os desafios e preconceitos que envolvem o tema devido à discriminação no mercado de trabalho. Robbins et. al. (2012) argumentam que discriminar é deixar que o comportamento seja influenciado por estereótipos e negar oportunidades iguais em quesitos de competência. Embora a legislação brasileira proíba qualquer tipo de discriminação na contratação, exercício de funções e política de remuneração por motivo de orientação sexual, muitos empregadores, segundo Robbins et. al. (2012, p. 47) ignoram o fato praticando “uma política do tipo não vi, não sei”. Contudo, embora alguns empreendedores não empreguem homossexuais, ainda segundo os autores, “um número crescente está implementando políticas e práticas de proteção aos direitos dos homossexuais no ambiente de trabalho”.

Já na etapa dos grupos focais em que foram convidados os gestores e proprietários das vinte e seis (26) empresas participantes, estiveram presentes quatorze (14) indivíduos, divididos em gênero na proporção de 14,3% para femininos e 85,7% para masculinos.

A segunda questão do questionário demográfico abordou a idade dos funcionários pesquisados, apontando para um perfil de mão de obra majoritariamente jovem. A maioria, 73,3%, declara-se com menos de 35 anos, divididos em faixas de 15 a 25 e de 26 a 35 anos (39,5 e 33,8%, respectivamente). As descrições mostram-se divergentes à média nacional de distribuição de ocupados segundo faixa etária em MPE's no setor econômico do comércio, conforme o SEBRAE, (2014-b, p. 208): 28,5% para jovens até 24 anos e, 35,6%

para a população de 25 a 34 anos. O gráfico 2 apresenta o detalhamento do quesito idade dos entrevistados da pesquisa.

Gráfico 2 - Idade dos entrevistados na primeira fase em percentuais



Fonte: Elaborado pelo autor

Notou-se uma clara preferência por empregos oferecidos a jovens até 25 anos, que provavelmente esteja associada às práticas de condições de trabalho oferecidas nas empresas participantes, cujos resultados oportunos estão discutidos no capítulo 4.2.4 deste estudo, mas que foram os piores encontrados na pesquisa por meio da percepção dos respondentes. Assim, a primeira conclusão é que quanto mais jovem, mais vigor e maior suporte aos esforços laborais.

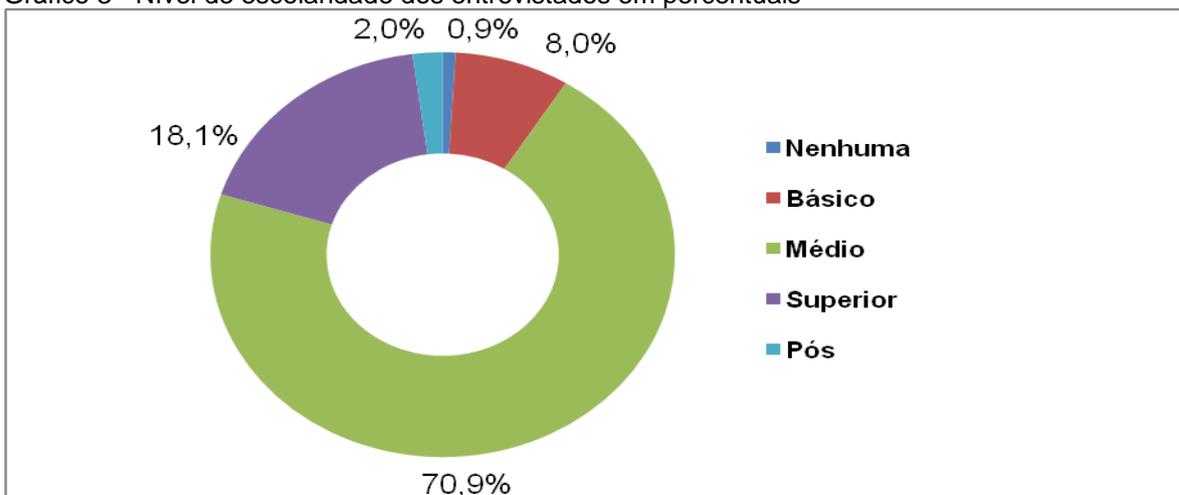
Tal resultado demonstra o emprego de uma grande força de mão de obra jovem nas atividades comerciais, que notadamente remuneram menos que outros setores da economia, tais como serviços e indústria ou até mesmo a construção (SEBRAE, 2014-a, p. 279), mas que pode explicar a preferência se for considerado o conjunto de experiências anteriores, já que muitos colaboradores encontram sua primeira oportunidade de emprego nas atividades comerciais. Outro fator importante pode estar na crise atual, cuja massa de desempregados ultrapassa 14,2 milhões de

pessoas (IBGE, 2017), com procura por vaga de trabalho acirrada e mão de obra farta.

A abordagem da terceira questão foi mensurar o nível educacional dos trabalhadores entrevistados. Observa-se pelo gráfico 3 que 70,9% dos entrevistados se declaram possuidores do ensino médio completo.

A base estatística de comparação, oferecida pelo SEBRAE (2014-a, p. 251) não leva em consideração a distribuição por segmento econômico, apenas a distribuição, em nível nacional, dos empregos formais por sexo e porte do estabelecimento, segundo escolaridade. Também há um contraste comparativo na segregação dos graus instrucionais entre o presente estudo, que dividiu o nível de escolaridade dos entrevistados em (a) nenhum, (b) básico, (c) médio, (d) superior e, (e) pós e, entre os apresentados pelo agente de capacitação e promoção do desenvolvimento, cuja, discriminação foi mais abrangente, iniciando com (f) analfabetos, (g) ensino fundamental incompleto, (h) ensino fundamental completo ou médio incompleto, (i) ensino médio completo ou superior incompleto e, (j) superior completo, que inclui ainda, titulação de mestrado e/ou doutorado. Contudo, para uma análise descritiva, optou-se pela comparação entre as variáveis [(a) e (f)]; [(b) e (g)]; [(c) e (h; i)]; [(d; e) e (j)]. O resultado encontrado para a questão da análise demográfica instrucional da amostra está em um patamar superior à média nacional, à exceção da variável de ensino básico/ensino fundamental incompleto.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos entrevistados em percentuais



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à escolaridade da amostra, é importante destacar a opinião consensual dos grupos focais sobre o resultado. Na visão dos empreendedores participantes há uma “sobra” de pessoas mais qualificadas que estão sendo aproveitadas neste momento em particular. A pesquisa aponta 18,1% dos entrevistados como detentores de nível superior completo em seus estudos.

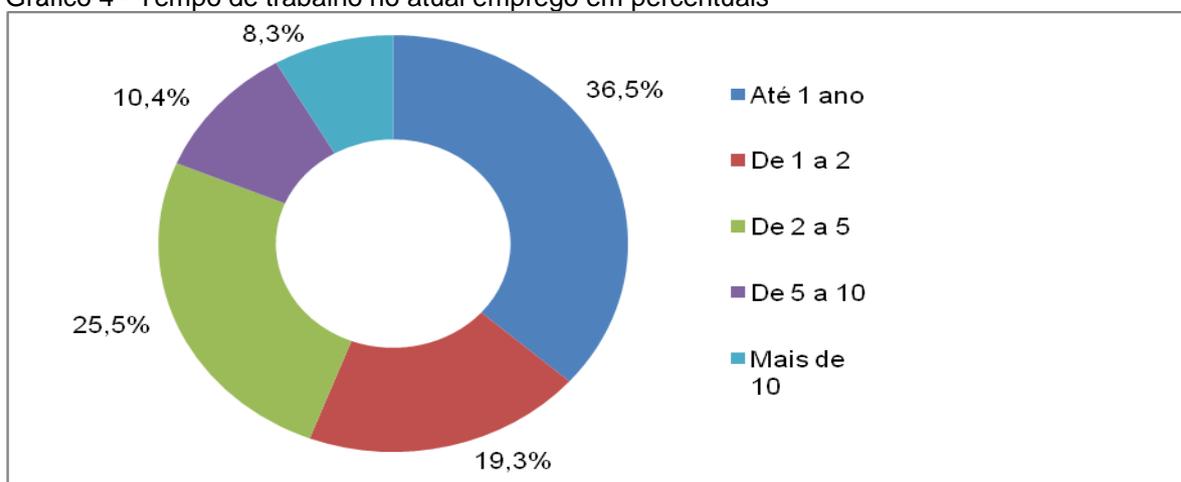
A visão obtida é justificada por um comportamento oportunista para aproveitar esta mão de obra disponível, sem esquecer que a retenção destes talentos será dificultada com um eventual aquecimento da economia brasileira, outro consenso no grupo focal.

A predominância da mão de obra com ensino médio do presente estudo condiz com o relatório do SEBRAE (2014-a, p. 251) como maioria da força empregada atualmente e, também, com a expectativa dos gestores do comércio local participantes do grupo de discussão. Para as empresas, o nível médio dá um ar de qualificação e diferenciação no atendimento aos clientes, que resulta em entrega de valor. Observa-se ainda que há poucas vagas preenchidas por pessoal sem ou

com pouco ensino (básico), cerca de 8%, e tais vagas são, normalmente, ocupadas em cargos cujo desenho indica ações na área de pacote ou de higiene e limpeza, conforme nota do grupo focal.

A quarta questão demográfica tinha por objetivo mensurar o tempo de trabalho de cada respondente em sua respectiva e atual empresa contratante. O gráfico 4 apresenta o resultado obtido.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho no atual emprego em percentuais



Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se um nível de rotatividade alto, condizente com a percepção de realidade organizacional discutida pelo grupo focal na dimensão de recrutamento e seleção. O método de tentativa e erro nas contratações pode justificar o resultado de 36,5% dos respondentes da primeira fase da pesquisa declararem estar a menos de um ano em seus atuais cargos. As empresas demitem devido ao comportamento desalinhado do empregado com os interesses do empregador. Outros 19,3% declararam que estão entre o primeiro e o segundo ano de tempo de serviço no emprego atual. Somados, tais percentuais representam 55,8% da mão de obra que participou das entrevistas desta pesquisa. Cabe ressaltar que os resultados obtidos

por este estudo na pesquisa demográfica de tempo de emprego, em geral, são superiores qualitativamente aos apresentados pelo SEBRAE (2014-a, p. 252) para MPE's. Para estabilidades de até um ano, o resultado do estudo é de 36,5% contra 42,4% da média nacional. Para o grupo de um a dois anos, o resultado do estudo é 19,3% contra 19,6% nacional. Na prática, há uma valorização por parte dos empregados aos cargos ocupados, que gera um movimento menor de demissionários. A pesquisa aponta que menos pessoas estão deixando seu posto de trabalho voluntariamente e as causas estão associadas à segurança laboral em época de crise econômica.

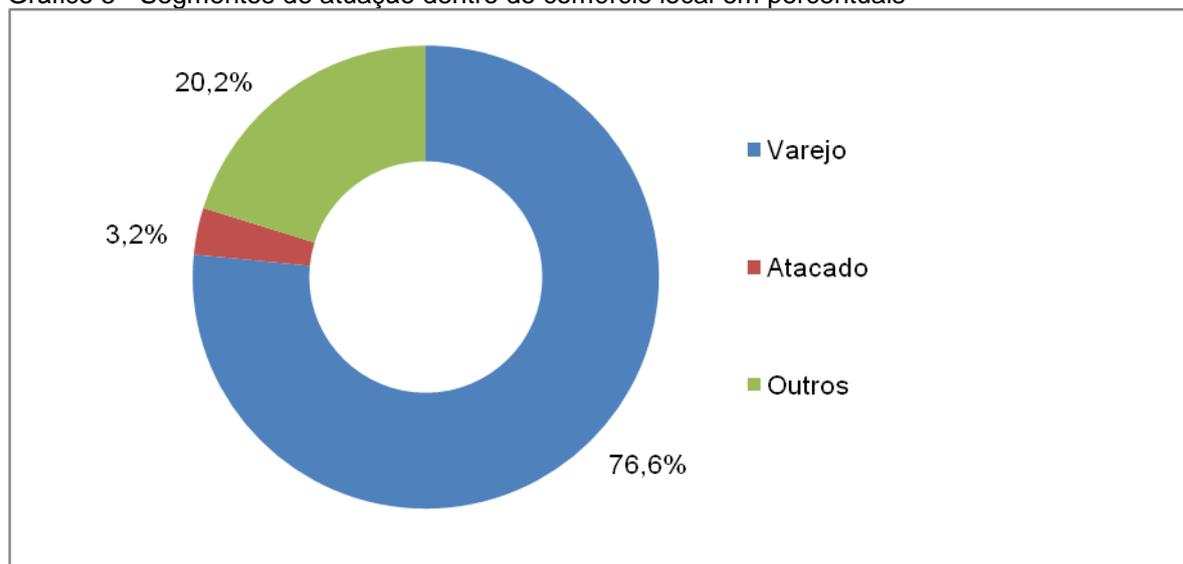
Destaca-se, ainda, um percentual interessante de 25,5% dos entrevistados que alegaram ter entre dois e cinco anos de casa. Os participantes dos grupos focais concordaram que dois anos é o tempo médio que demoram ao tentar formar uma boa equipe e que após este período de “adaptação” à cultura da empresa, o funcionário tende a envolver-se mais com seu trabalho, desejando cada vez menos deixar seu posto e aventurar-se em um mercado (setor) que não remunera substancialmente melhor. A média brasileira aponta, segundo o SEBRAE (2014-a), que 23,6% dos empregados em MPE's possuem estabilidade compatível com os achados da pesquisa. Também foi identificada uma comparação ligeiramente positiva na amostra na próxima variável, de cinco a dez anos de tempo de serviço: 9,7% nacional e 10,4% no estudo.

Ressalva-se o índice encontrado na pesquisa para pessoal com mais de dez anos de casa, 8,3% contra 4,7% da média nacional, um resultado 76,6% superior. Os grupos focais não chegaram a uma conclusão consensual sobre o assunto, apenas a argumentações fracas. Posteriormente, pela percepção do autor nas

evidências encontradas, verificou-se que algumas empresas que se destacaram positivamente no estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas eram as maiores tomadoras desse perfil de mão de obra. Justifica tal percepção a discussão sobre a maioria destas empresas no item correspondente a elas neste estudo (item 4.3).

O último quesito da pesquisa demográfica foi relacionado ao conjunto de opiniões dos funcionários quanto ao ramo de atividade que sua empresa empregadora atua. A grande maioria, com 76,6%, declarou trabalhar em empresa comercial varejista, cujo foco de atendimento é de pessoas físicas. O gráfico 5 contempla os resultados por segmentos.

Gráfico 5 - Segmentos de atuação dentro do comércio local em percentuais



Fonte: Elaborado pelo autor

Os grupos focais concordaram com o resultado entendendo ser mesmo este o foco de seus negócios e surpreenderam-se com a declaração de 3,2% dos entrevistados entenderem ser empregados de organizações atacadistas. Entretanto, o resultado é justificado pela participação de algumas empresas na pesquisa, tais

como, uma de comércio de pescados que atende toda a gama de restaurantes e refeitórios fabris da região, além de clientes em seu balcão, ou ainda, por outra empresa participante que atua no comércio de tintas e atende o público na loja, além de cotações governamentais em seu portfólio de clientes. Outros 20,2% declararam trabalhar em outros ramos do comércio, fato explicado pelos grupos focais como falta de conhecimento ou de interpretação correta da questão.

O SEBRAE (2014-a, p. 257, 258) apresenta estudos com relações segregadas das principais subclasses de atividade econômica comercial das MPE's em âmbito local e nacional. O resultado da pesquisa comunga com os da instituição, uma vez que a maioria dos entrevistados pertencia a empresas varejistas de comércio de vestuário e acessórios, comércio de calçados, restaurantes, lanchonetes, minimercados e armazéns ou ainda, revendedores de material de construção.

#### **4.2 Resultados Gerais da Escala EPPRH**

O estudo qualitativo sobre a percepção de políticas e práticas de recursos humanos por gestores e empregados de MPE's foi norteado pelos objetivos propostos na qualificação do projeto de pesquisa. Os resultados gerais obtidos pela pesquisa nas seis dimensões de práticas contempladas pela Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos de Demo et. al. (2012) são apresentados com o auxílio das tabelas 5 e 6. Registra-se que o uso de média geral para a observação preliminar dos resultados seguiu uma diretriz das autoras da escala. Como resposta

inicial, observou-se uma tendência muito centralizada de resultados, dificultando uma explicação polarizada, que motivou o uso de outras técnicas de estatística descritiva. Após ponderar sobre os dados adicionais proporcionados pelas medianas, modas, desvios-padrão e frequências, foi apresentada aos grupos focais uma série de questões visando buscar percepções e reflexões dos gestores participantes. O conjunto final de respostas e seus embasamentos teóricos encontram-se descritos neste capítulo.

Tabela 5 - Resultados gerais da pesquisa

Dimensão da Escala EPPRH	Grupo	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Recrutamento e Seleção	R&S	3,29	4,00	4,00	1,33
Envolvimento com o Trabalho	ENV	3,82	4,00	4,00	1,22
Treinamento e Desenvolvimento	T&D	3,16	3,50	4,00	1,38
Condições de Trabalho	CT	3,03	3,50	1,00	1,54
Avaliação de Desempenho e Competências	AD&C	3,02	3,00	4,00	1,30
Remuneração e Recompensas	R&R	3,32	4,00	4,00	1,37

Fonte: Elaborada pelo autor

Cabe ressaltar que apesar da centralidade em geral, duas dimensões de práticas se destacam na pesquisa: os grupos de envolvimento e condições de trabalho.

A dimensão de envolvimento destaca-se positivamente. Foram encontradas as maiores médias, medianas e modas, além do menor desvio padrão da pesquisa.

Por outro lado, na dimensão de condições de trabalho encontram-se, além da menor média, a menor moda e o maior desvio padrão do estudo.

Tabela 6 - Médias individuais e totais.

DIMENSÃO	AFIRMATIVAS		MÉDIA
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	2,87
	2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	3,27
	3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	3,74
	4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (por exemplo: entrevistas, provas, etc.).	3,49
	5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	3,06
	6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	3,32
	TOTAL		3,29
ENVOLVIMENTO	7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	3,91
	8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	4,02
	9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	4,39
	10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	3,77
	11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	3,38
	12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (por exemplo: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	4,00
	13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por exemplo: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	3,64
	14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,85
	15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	4,02
	16	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	3,77
	17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.	3,66
	18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	3,46
TOTAL		3,82	

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (por exemplo: treinamentos, participação em congressos, etc.).	3,49
	20	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (por exemplo: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	2,33
	21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos que participo.	3,48
	22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	3,64
	23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	3,03
	24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	3,00
	TOTAL		3,16
CONDIÇÕES DE TRABALHO	25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com minha saúde e qualidade de vida.	3,72
	26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (por exemplo: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	3,12
	27	27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	1,77
	28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	2,48
	29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	3,61
	30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	3,48
	TOTAL		3,03
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente.	2,80
	32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	2,84
	33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	2,99
	34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	3,28
	35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	3,16
	TOTAL		3,02

REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS	36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	3,58
	37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	3,46
	38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (por exemplo: promoções, comissões, bônus, prêmios, gratificações, etc.).	3,13
	39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	3,35
	40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	3,08
	TOTAL		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Destacam-se algumas questões para argumentos de discussão. As questões 7, “a organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos” com média de 3,91; 8 “a organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar” com média 4,02; 9 “a organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção, média 4,39; 12 “a organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (por exemplo: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)”, média 4,0; 14 “na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções”, com 3,85; e 15 “na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores”, média 4,02.

Ao aprofundar a análise e interpretação da dimensão de envolvimento, inferiu-se que os resultados obtidos para as referidas questões estão relacionados à cultura e valores organizacionais, que no caso das MPE's podem estar ligados aos valores pessoais do proprietário e seu jeito de gestão (PICCHIAI, 2015). A proposição do conceito de cultura se relaciona com a estrutura organizacional e pode ser difícil de mudar.

Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990) afirmam que as manifestações da cultura, que são permeadas pelas práticas organizacionais, são descritas por símbolos, heróis, rituais e valores de um nível superficial para profundo, considerando características de um povo ou região.

Neste sentido, a cidade de Mogi Guaçu pode ter influenciado significativamente os respondentes, já que está inserida em uma espécie de recanto. Embora não tão afastada dos centros tecnológicos, a população da cidade – assim como toda Baixada Mogiana – dispõe e utiliza de aspectos endêmicos e os resultados obtidos na dimensão de envolvimento com o trabalho podem ter herdado reflexos de tais características, como a resistência em deixar a cidade para buscar oportunidades em cidades maiores, ou como fonte de estabilidade para migrantes que se instalaram na região e necessitam da segurança laboral para a manutenção da perenidade em um logradouro que está entre o melhores do país para se morar e viver, conforme o relatório do IBGE (2016-a).

No nível organizacional o interesse das empresas multinacionais em expandir geograficamente e obter vantagens competitivas em novos mercados levou a procura de elementos culturais da sociedade onde se instalaram. Segundo Fleury e Sampaio (2002), a cultura de uma organização pode ser aprendida por pressupostos básicos, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Assim, pode-se afirmar que o entendimento dos valores organizacionais por parte dos respondentes da pesquisa foi imperativo na orientação para tomada de decisões.

Evidenciam-se outras duas questões que obtiveram baixas médias: no grupo de Treinamento e Desenvolvimento a 20, “a organização onde eu trabalho investe

em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (por exemplo: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)”, e no grupo Condições de Trabalho a questão 27, “a organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.)”. Os resultados refletem a percepção dos colaboradores relacionada à pecúnia, ou com custo para a empresa, segundo os participantes dos grupos focais de discussão. A teoria da agência pode embasar tal relação de interesses divergentes entre o principal e o agente que buscam alinhar conflitos de interesses. Outra possibilidade estaria ligada à visão paternalista ou patriarcal, uma modalidade de autoritarismo que envolve decisões centralizadas, por vezes arbitrárias e concessões, quando existentes, magnânimas, típicas de um pai que escolhe aquilo que é melhor aos seus (MIGUEL, 2015).

#### **4.2.1 Resultados das Práticas de Recrutamento e Seleção**

Ao observar os seis argumentos do grupo de recrutamento e seleção, nota-se por parte dos respondentes em geral, uma alta concordância geral. Duas questões, porém, as afirmativas 1 e 5, têm as maiores discordâncias no grupo, com 47,2% e 39,2% respectivamente. Tais discordâncias têm caráter relevante. O quadro 5 apresenta os resultados obtidos na dimensão.

Quadro 5 - Frequência das respostas na dimensão de recrutamento e seleção

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS					
	AFIRMATIVA	DT	DP	I	CP	CT
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	21,7	25,5	12,8	30,6	9,5
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	16,6	16,3	14,8	34,7	17,5
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	6,8	14,8	11,6	38,6	28,2
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (por exemplo: entrevistas, provas, etc.).	12,2	17,5	9,8	37,1	23,4
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	20,8	18,4	17,2	27,6	16,0
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	14,5	17,5	16,6	31,5	19,9

Fonte: Elaborada pelo autor. (Legenda: DT = Discordo Totalmente; DP = Discordo Parcialmente; I = Nem Concordo Nem Discordo/Indiferente; CP = Concordo Parcialmente; CT = Concordo Totalmente).

Observando o argumento das frases, pode-se inferir que falta transparência ou, talvez, as pessoas não percebiam o processo. Embora a maioria concorde parcialmente com a questão 1 (30,6%), há demonstração discordante de parte dos entrevistados na primeira fase da pesquisa que se declararam divergentes, em diferentes intensidades, da afirmação “os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados”, chegou a 47,2%.

A questão 5, “a organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, com 39,2% de discordantes, acompanha o reforço para uma interpretação que remete a falta de transparência no processo de recrutamento e seleção, seja na divulgação do processo, seja na divulgação das etapas.

Robbins et. al. (2012) afirmam que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho grupal é a falta de uma comunicação eficaz e, ao encontrar um grupo discordante significativamente grande nas duas questões da dimensão, pode-se inicialmente concluir que a comunicação descendente, usada pelos gestores é falha. Por si só, a observação de informalidade na comunicação não representa um ponto negativo, já que a comunicação aberta caracteriza e sustenta a dinâmica das pequenas empresas (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

Contudo, ao buscar aprofundar significado junto aos grupos focais, deparou-se com respostas afirmativas quanto a falta de divulgação ou de *feedback* aos candidatos interessados e que a supressão das rotinas não impacta o processo. Descobriu-se que a técnica utilizada é a da tentativa e erro, por vezes mitigada com indicações internas de pessoas conhecidas que ficam responsáveis pelo retorno ao candidato. Conclui-se que as MPE's entrevistadas não usam um processo seletivo consistente e que a própria falta de retorno é considerada um retorno. Tal resultado corrobora com o de outros estudos de pequenas empresas, como por exemplo, o de Picchiali e Ventura (2016) que assinala a mesma técnica de tentativa e erro em seus resultados na prática em questão.

Em verdade, a falta de transparência do processo pode ser algo que justifique a própria falta de processo. No grupo focal os gestores argumentaram que se trata de uma questão de custo, mas é interessante perceber que uma questão que possa ser motivação de custo gera uma percepção eventual de não processo nas pessoas.

É notório de que as normas e práticas de recursos humanos influenciam a eficácia da empresa, conforme argumentam Robbins et. al. (2012) e que o tamanho de uma organização pode influenciar a pessoa que executa a função de

recrutamento e seleção (BOHLANDER; SNELL, 2015), mas, as pequenas empresas entrevistadas desejam se concentrar no que consideram ser suas funções essenciais já que não dispõem, segundo os grupos focais de discussão, de tempo ou de pessoal capacitado em recrutamento e a terceirização do processo está fora de questão por alocação de recursos. Assim, pode-se afirmar com base nos elementos encontrados pela presente pesquisa, que as empresas participantes adotam práticas de recrutamento e seleção de forma inconsistente, fato que corrobora com as afirmações de Tavares, Ferreira e Lima (2009), em estudo similar com 38 MPE's na Zona da Mata Mineira, que indica um dos componentes encontrados nos resultados que caracterizam a gestão de pessoas em sua amostra: a dependência do negócio em tarefas específicas, que não subsidiam necessariamente elementos para uma boa gestão.

#### **4.2.2 Resultados das Práticas de Envolvimento com o Trabalho**

Ao considerar as doze afirmações do grupo de envolvimento com o trabalho, observa-se uma absoluta concordância em geral. O grupo foi o melhor percebido pelos 337 respondentes da pesquisa e ratificado pelos respondentes dos grupos focais de discussão. O quadro 6 apresenta as frequências das respostas para a dimensão.

Ao analisar a questão 9, “a organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção”, verifica-se o melhor resultado individual do estudo, com 57,3% dos respondentes reconhecendo e concordando plenamente. É, ainda, a questão com menor divergência.

Quadro 6 - Frequência das respostas na dimensão de envolvimento com o trabalho

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS					
	AFIRMATIVA	DT	DP	I	CP	CT
7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	6,2	11,9	9,8	37,4	34,7
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	6,8	8,9	8,6	35,3	40,4
9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	3,6	5,6	5,3	28,2	57,3
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	6,5	11,9	13,9	40,9	26,7
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	16,0	14,5	12,5	35,9	21,1
12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (por exemplo: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	9,2	8,3	9,2	27,9	45,4
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por exemplo: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	10,7	12,2	12,5	39,2	25,5
14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	6,2	13,1	10,7	37,7	32,3
15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	5,0	11,6	8,0	35,9	39,5
16	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	6,5	13,4	11,9	40,7	27,6
17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.	6,2	13,6	17,5	40,9	21,7
18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	6,8	17,8	22,3	35,6	17,5

Fonte: Elaborado pelo autor. (Legenda: DT = Discordo Totalmente; DP = Discordo Parcialmente; I = Nem Concordo Nem Discordo/Indiferente; CP = Concordo Parcialmente; CT = Concordo Totalmente).

Os resultados obtidos parecem ser um traço cultural, ligado ao respeito. O envolvimento com o trabalho, segundo Griffin e Moorhead (2015), pode ter papel importante na motivação por meio da gestão participativa e de delegação de poder. Entretanto, a participação ocorre quando os funcionários têm voz nas decisões sobre o próprio trabalho e transferir poder significa capacitar os funcionários a estabelecer suas próprias metas de trabalho. O papel da participação e o de dar força na motivação pode ser explícito tanto por meio das perspectivas baseadas na

necessidade como por meio da teoria da expectativa (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Assim, o produto de maior discordância do grupo, encontrado na questão 11, “a organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas”, é uma antítese, pois demonstra, via 30,5% dos entrevistados, o contrário. Acredita-se que embora haja um gosto pela cultura, também é verdadeiro o modelo de centralização e controle descrito por Albuquerque (2002), com realização do trabalho de forma individual e tomada de decisão de cima para baixo. Uma visão sobre o papel do trabalho humano, altamente associada aos valores do dirigente, de quem manda e quem faz, confirmada pelos grupos focais, como um tratamento hierarquizado semelhante ao dado à própria família, pois o proprietário de pequenas empresas vincula o discurso e a prática em uma mistura do pessoal com o profissional. O proprietário entende que a expressão verbal contínua é ensinamento.

#### **4.2.3 Resultados das Práticas de Treinamento e Desenvolvimento**

O tema treinamento e desenvolvimento é sempre complexo de tratar e discutir, porque a definição do que é treinamento e desenvolvimento varia conforme a percepção de cada pessoa e o resultado pode ser muito diferente. Cada indivíduo avalia as afirmativas de acordo com a sua própria expectativa. O quadro 7 apresenta o resultado por frequência de respostas sobre a dimensão.

Quadro 7 - Frequência das respostas na dimensão treinamento e desenvolvimento

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS					
	AFIRMATIVA	DT	DP	I	CP	CT
19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (por exemplo: treinamentos, participação em congressos, etc.).	15,4	11,6	14,8	31,8	26,4
20	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (por exemplo: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	38,9	23,4	18,7	8,9	10,1
21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos que participo.	13,9	11,0	17,5	35,9	21,7
22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	9,2	13,4	14,5	37,7	25,2
23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	16,9	23,4	18,7	27,9	13,1
24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	16,9	19,0	29,4	22,8	11,9

Fonte: Elaborado pelo autor. (Legenda: DT = Discordo Totalmente; DP = Discordo Parcialmente; I = Nem Concordo Nem Discordo/Indiferente; CP = Concordo Parcialmente; CT = Concordo Totalmente).

Existem pessoas que interpretam que um treinamento para função não é treinamento. Outras acham que treinamento *on the job* não é treinamento, pois consideram ideal o evento externo, em um hotel, por exemplo. Algumas acreditam que tem que faltar do trabalho, como o que foi declarado pelos grupos focais. Então, toda vez que aparece uma questão sobre o tema são encontradas situações mais polarizadas porque as pessoas não compreendem o que é treinamento.

O resultado encontrado pelo presente estudo não é diferente. Há uma distribuição genérica de frequências pelos cinco níveis avaliados. A questão 20, “a organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (por exemplo: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)”, encontrou o maior número de discordantes entre as afirmações da dimensão: 38,9% discordam totalmente e outros 23,4% parcialmente. Embora o argumento talvez

tenha influenciado a tomada de decisão dos respondentes, conforme declaração levantada junto aos grupos focais, o provável é que o treinamento, quando oferecido, seja focado no desempenho da tarefa ou na execução da função como uma prática de repetição, conforme alegam Bohlander e Snell (2015), em uma parte integrante do repertório de habilidades requeridas, e sua modelagem siga a interpretação dada pelos gestores participantes do grupo focal, que julgam ser necessário construir equipes que cresçam com a empresa, treinando na prática suas tarefas do mesmo modo que se espera a execução. Mas, consideram extremamente custoso o envio de funcionários para treinamento externo, por vezes avaliado sem efetividade. A rotatividade do setor tem influência neste quesito e a retenção de talentos não entra na visão de futuro, já que o foco está no cargo e no emprego em curto prazo, conforme apurado junto aos respondentes da segunda fase da pesquisa.

O assunto avaliação de treinamento, descrito item 24, “na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes” obteve o índice de maior centralidade do grupo, com 29,4% dos entrevistados na primeira fase da pesquisa declarando nem concordar nem discordar, refletindo falta de clareza da objetividade. Outra possibilidade está, mais uma vez, na tendência ao controle por parte dos gestores, cuja obstinação de quem manda, enfatiza a escolha do modo de treinar e toma a decisão, não submetendo razão ao funcionário avaliar.

#### 4.2.4 Resultados das Práticas de Condições de Trabalho

Em uma observação geral dos resultados, o conjunto das práticas de condições de trabalho foi o grupo com resposta mais díspares e se faz necessário uma inferência dos dados que são apresentados pelo quadro 8.

Como resultado geral foi o grupo cuja moda ficou em 1,0 – discordo totalmente – levantando, portanto, maiores preocupações de entendimento na fase dos grupos focais de discussão.

Há inconsistência entre as respostas, que pode refletir o entendimento errado por parte dos respondentes da primeira fase ou mesmo o exercício desconectado das condições de trabalho.

Quadro 8 - Frequência das respostas na dimensão condições de trabalho

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS					
	AFIRMATIVA	DT	DP	I	CP	CT
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com minha saúde e qualidade de vida.	9,8	11,6	13,6	34,7	30,3
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (por exemplo: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	28,2	14,2	8,3	22,0	27,3
27	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	60,5	18,4	11,9	5,3	3,9
28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	37,4	18,1	19,0	15,1	10,4
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	11,0	13,6	13,9	34,1	27,3
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	19,0	13,6	7,7	27,0	32,6

Fonte: Elaborado pelo autor. (Legenda: DT = Discordo Totalmente; DP = Discordo Parcialmente; I = Nem Concordo Nem Discordo/Indiferente; CP = Concordo Parcialmente; CT = Concordo Totalmente).

Para melhor compreensão, os resultados foram segregados em dois grupos. Um de maior frequência em concordâncias, envolvendo as questões 25, “a organização onde eu trabalho preocupa-se com minha saúde e qualidade de vida”, 29, “a organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa”, e 30, “as instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas, adequadas e confortáveis”, e os resultados obtidos, respectivamente em 34,7%; 34,1%; e 32,6%. Outro, contendo as questões que geraram maior discordância, composto pelas questões 26, “a organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (por exemplo: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.)”, e 27, “a organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.)”, e, com suas frequências correspondentes em 28,2%; e 60,5%. Além da questão 28, “na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” e 37,4% de frequência dos respondentes.

De modo mais profundo, foi observado que as questões envolvidas no grupo das concordâncias remetem ao assunto saúde e segurança do trabalho e sua preocupação com bem-estar e na preservação da vida humana do trabalhador. O aspecto econômico de tal preocupação é considerado alto pelos gestores participantes dos grupos focais, mas é considerado como o caminho correto a seguir. Entretanto, embora reconheçam a necessidade de seguir as diretrizes impostas pelas normas regulamentadoras, não se encontra uma visão política clara que reflita a preocupação dos gestores com o assunto, conforme percepção do

pesquisador enquanto moderava os grupos focais. Tal aspecto reforça, mais uma vez, a visão paternalista do grupo entrevistado, que indica centralização das atividades e tomada de decisão somente pelo gestor, e são, segundo Picchiali e Ventura (2016), características muito comuns às pequenas empresas.

O grupo mais inconsistente envolve questões com respostas discordantes que no fundo tratam de remuneração na forma de benefícios, que as autoras da escala decidiram colocar na dimensão em questão. Neste caso, segundo os gestores participantes da segunda fase da pesquisa, a percepção consensual sobre o assunto é “quanto mais se dá mais se quer”.

Embora existam aspectos legais envolvidos, outro consenso obtido é de não fornecer nenhum tipo de benefício, mesmo os classificados como compulsórios, obrigatórios por lei. Há uma contradição neste aspecto, pois os empresários valem-se, conforme declaração no grupo focal, do oportunismo que a fiscalização falha oferece, embora tenham preocupações com o passivo trabalhista gerado. Também acreditam que falta segurança jurídica nas relações trabalhistas e há excesso de burocracia. Consideram ainda que, mesmo concedendo os benefícios legais, correm risco de pagar novamente.

Adotam, portanto, técnicas rudimentares e simplistas ou aplicam parcialmente os métodos propostos pela ciência da administração. Outro agravante está na clara resistência à mudança, reflexo da centralização estratégica de controle, de confronto baseado na divergência de interesses, conforme Albuquerque (2002). A ação adotada pelos empresários entrevistados é: “o que não é imediato fica para depois”, talvez uma característica de planejamento utilizada na gestão das MPE's.

Sobre a alegação da questão 28 de que não há programas preventivos, os grupos focais impuseram uma forte argumentação contrária, e observaram que é possível existir falha de comunicação interna na relação de trabalho, que poderia gerar a sensação de não conformidade. A falta de treinamento externo também foi levantada como hipótese complementar para a discordância dos respondentes na questão.

No mais, o resultado encontrado na dimensão corrobora com a percepção de outros autores, concordando que há uma lacuna entre a teoria e a realidade das práticas vividas que pode gerar uma compreensão equivocada dos pequenos negócios, pois as teorias geradas para grandes empresas não se aplicam de modo consistente na realidade dos pequenos empreendimentos, que são caracterizados por estruturas simples, quase sem apoio – outro fato descrito pelos grupos focais – com pouco planejamento, treinamento e instrumentos de ligação (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009; PICCHIAI, 2015).

#### **4.2.5 Resultados das Práticas de Avaliação de Desempenho**

A observação inicial dos resultados da dimensão de avaliação de desempenho e competências leva a percepção de certa heterogeneidade de respondentes pelas alternativas da escala. É o conjunto de práticas com frequências mais distribuídas, conforme demonstra o quadro 9.

Quadro 9 - Frequência das respostas na dimensão avaliação de desempenho e competências

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS					
	AFIRMATIVA	DT	DP	I	CP	CT
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente.	24,6	19,9	22,3	22,8	10,4
32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	23,1	21,7	19,6	24,9	10,7
33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	15,4	21,4	27,6	26,1	9,5
34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	16,3	14,8	16,6	35,6	16,6
35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	15,4	18,7	19,3	33,8	12,8

Fonte: Elaborado pelo autor. (Legenda: DT= Discordo Totalmente; DP = Discordo Parcialmente; I = Nem Concordo Nem Discordo/Indiferente; CP = Concordo Parcialmente; CT = Concordo Totalmente).

Na busca analítica sobre a implantação da prática nas empresas entrevistadas, deparou-se com uma visão suportada pelas percepções tão diferentes que levava a crer na possibilidade de utilização de práticas informais.

Iniciando pela questão 31, “a organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente”, depara-se a resposta com maior discordância (24,6%) que sugere não ocorrer prática de avaliação de desempenho, ou ela é informal. Avançando com a questão 33, “na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” encontrou-se uma resposta centralizada, com 27,6% dos respondentes não concordando nem discordando da afirmação, que gera desconfiança de que provavelmente não haja plano de desenvolvimento das pessoas nas empresas entrevistadas, mas, pode, de alguma forma, ocorrer *feedback*.

Entretanto, há um contraponto neste grupo. Inferindo outras duas questões, 34 e 35, “na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores”, e “na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores”, cujas frequências majoritárias são concordantes, com 35,6 e 33,8%, respectivamente. A visão por parte dos respondentes de critérios discutidos e divulgados poderia estar relacionada ao modelo de gestão.

Verificando a reflexão dos gestores nas reuniões da segunda fase da pesquisa, com intenção de melhor compreensão do fenômeno, foram encontradas alegações sobre perfeito entendimento do vocabulário utilizado na composição das questões da escala pelos respondentes da primeira fase. A apreciação da dimensão pelos gestores foi considerada complexa e de difícil entendimento, que poderia ter influenciado o resultado obtido dos respondentes da primeira fase. O argumento discordante do moderador sobre o perfil demográfico da amostra, que demonstrou um grau instrucional de bom nível, levou a um debate sobre a qualidade do ensino brasileiro, que fugia ao escopo do projeto e necessitou de intervenção para retornar ao prumo.

Abrandada a questão do entendimento, o exposto da distribuição das respostas e a existência ou não de práticas formais, foi rebatida pela argumentação forte e consensual do grupo: “os funcionários estão sempre em avaliação mesmo que não percebam”. A indagação seguinte é se possuíam métricas de desempenho. Não souberam responder. Explanado que poderiam ser de cunho quantitativo ou qualitativo, ocorreu outro consenso: “não”. A conclusão óbvia ratificou a percepção

inicial de que não há prática formal de avaliação de desempenho nas empresas participantes. O que os funcionários enxergam, quando enxergam, é a informalidade da aplicação, pois não há um “ritual” segundo declaração dos gestores.

A forma distinta de respostas pode estar ligada a afinidade pessoal que o funcionário tem com o gestor, uma percepção a partir daquilo que o indivíduo organiza e interpreta a fim de dar sentido ao seu ambiente. Talvez o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente da realidade objetiva (ROBBINS et. al., 2012).

A observação das reações dos participantes dos grupos focais deixou clara a expectativa do que esperam do funcionário: certa atitude e remuneração depois, uma postura de “mostre do que é capaz e eu remunerero”. Atitude relacionada ao estilo patriarcal de gestão empresarial, somado, segundo Barros (2003), pelo condicionamento à cultura brasileira e seu estilo flexível, onde empresas são ágeis – padrão das pequenas - para ajustarem-se as mudanças econômicas e legislativas.

#### **4.2.6 Resultados das Práticas de Remuneração e Recompensas**

O sexto grupo, último pesquisado pela escala EPPRH, demonstra resultados de concordância, conforme o quadro 10.

Observa-se que nas questões 36, “a organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função” e 37, “a organização onde eu trabalho me oferece

remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade”, a concordância somada é quase 60% (59,9% e 59,1%).

Quadro 10 - Frequência das respostas na dimensão remuneração e recompensas

QUESTÃO	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS					
	AFIRMATIVA	DT	DP	I	CP	CT
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	11,0	14,2	14,8	33,2	26,7
37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	13,6	14,2	13,1	38,0	21,1
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (por exemplo: promoções, comissões, bônus, prêmios, gratificações, etc.).	24,3	14,8	11,0	29,7	20,2
39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	13,4	13,6	18,1	41,5	13,4
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	22,6	14,2	17,8	29,4	16,0

Fonte: Elaborado pelo autor. (Legenda: DT = Discordo Totalmente; DP = Discordo Parcialmente; I = Nem Concordo Nem Discordo/Indiferente; CP = Concordo Parcialmente; CT = Concordo Totalmente).

O fato das questões 36 e 37 discutirem remuneração compatível com o mercado e com competências e obterem um alto resultado foi assunto interessante nos grupos focais. No entendimento do pesquisador e discutido nos resultados dos dados demográficos, há uma reserva de mão de obra qualificada com grau superior disposta a trabalhar no segmento do comércio por um salário menor quando comparado a outros ramos de atividade econômica (SEBRAE, 2016-a).

Ao indagar os convidados sobre o assunto, deparou-se com a confirmação de tal entendimento. E surpreendentemente foram recebidas alegações de um acordo de cavalheiros para um *modus operandi*: grande parte dos comerciantes locais paga somente o piso salarial imposto em Convenção Coletiva do Trabalho. Tal explicação gera uma percepção de inexistência de melhores vagas, um instrumento de controle que se aproveita da crise econômica e da alta demanda de desempregados por

vagas para articular um comportamento oportunista que é, segundo Da Silva e Brito (2013), um dos pressupostos comportamentais da Teoria do Custo de Transação. Entretanto, a base salarial que é dada pelo contato entre os concorrentes não é fato inédito em estudos organizacionais, pois Picchiali e Ventura (2016) declaram em estudo de caso que o plano de remuneração encontrado foi baseado em relacionamento de amizade e troca de informações.

Como não há recompensas extras do ponto de vista financeiro, a questão 39, “a definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores” implicou em um resultado disforme (41,5% dos respondentes concordaram parcialmente). Tal fenômeno implica na percepção, por parte dos entrevistados na primeira fase, seja na compatibilidade com os valores salariais praticados pelo mercado, até mesmo para indivíduos com formação superior (pois se sabe que existem outros indivíduos disponíveis), ou na concordância de que os proprietários consideram expectativas e sugestões, como uma incerteza percebida que adulterou o resultado aferido (DA SILVA; BRITO, 2013). Já que a maioria paga igualmente, nivelando por baixo, e há sobra de mão de obra melhor qualificada, o resultado apurado na dimensão é um falso positivo. Justifica tal posição a referência do colaborador na comparação próprio-externo, e/ou na comparação outro-externo, proposta pela Teoria da Equidade. Quando comparado com a composição do perfil demográfico e inferida a questão de mercado local e do comportamento oportunista, pode-se concluir: já que não há emprego, a concordância nesta pesquisa é pelo “graças a Deus estou empregado”. O fenômeno também comprova as percepções anteriores das conclusões apontadas nas práticas de condições de trabalho e avaliação de

desempenho, assim como corroboram as seguintes afirmações dos grupos focais: “o importante nesta hora é ter emprego”, um forte consenso, “mas, não se pode perder a motivação”, outro, “se eu não me dedico não tenho emprego”, finaliza a questão da justiça distributiva.

### **4.3 Resultados por Empresa Participante**

Segundo Larson e Farber (2012), a estatística descritiva nos ajuda a ver tendências ou padrões a partir de um conjunto de dados brutos. Nesta etapa há oportunidade de apresentar o perfil das empresas participantes da pesquisa, seguindo a definição dos autores para uma boa descrição do conjunto de dados com a apresentação da medida de centro e das medidas de dispersão.

Foram 26 pequenas empresas do segmento de comércio, divididas em subclassificações apresentadas em ordem decrescente, conforme o seguinte: seis (6) representantes do comércio de alimentos, lanchonetes e restaurantes; cinco (5) representantes de supermercados e minimercados; quatro (4) do comércio de roupas e acessórios; três (3) do comércio de calçados; duas (2) de vendas de móveis e eletrodomésticos; duas (2) do comércio de produtos eletrônicos/informática; duas (2) representantes do comércio materiais de construção; uma (1) do comércio de tintas; uma (1) é a própria associação comercial.

Ao analisar a tabela 7, depara-se com um padrão de concentração de resultados em duas dimensões da pesquisa. O grupo de melhor índice é observado

na dimensão de práticas de envolvimento (20 empresas ou 76,9%), enquanto o grupo mais desfavorável é notado na dimensão de avaliação de desempenho e competências (13 empresas ou 50%).

Cabe então, uma breve análise sobre as percepções do pesquisador quando em contato prévio com os gestores e proprietários na fase de entendimento para a aplicação da escala, ou ainda, na fase dos grupos focais. Soma-se a tais percepções, o esforço em atender os 337 respondentes pessoalmente, dirimindo eventual dúvida e conciliando o interesse da pesquisa ao alinhamento do funcionário com os interesses das empresas.

Tabela 7 - Resultados (médias) por empresa participante

Médias Individuais	R&S	ENV	T&D	CTO	AD&C	R&R
A	2,79	3,38	2,40	2,04	2,50	2,80
B	3,21	3,97	3,07	2,54	3,51	3,37
C	3,10	3,68	2,86	2,70	2,70	3,39
D	3,32	4,00	2,95	2,99	2,96	3,59
E	3,61	4,10	3,27	3,74	3,19	3,68
F	3,35	3,92	3,99	3,55	3,17	3,43
G	3,73	4,16	3,68	3,79	3,78	3,73
H	3,08	3,53	3,23	3,35	3,09	2,67
I	2,99	3,19	2,28	2,31	2,48	2,61
J	3,50	3,65	2,96	2,83	2,80	3,25
K	3,25	3,98	3,58	3,54	2,95	3,45
L	3,83	4,58	3,42	3,92	3,40	4,10
M	3,73	4,43	3,57	3,27	3,28	3,64
N	3,65	3,79	3,76	3,95	3,62	3,58
O	3,55	3,51	3,14	3,03	2,69	2,76
P	4,03	4,40	3,50	3,68	3,83	4,12
Q	2,67	3,49	2,90	3,08	2,46	2,93
R	3,19	4,31	3,74	3,69	3,17	3,77
S	3,23	3,75	3,17	3,11	2,83	2,98
T	3,17	3,14	2,56	1,98	2,44	2,67
U	2,25	3,17	2,71	2,13	1,55	2,55
V	3,83	3,55	3,33	2,40	2,96	3,06
W	2,97	3,68	2,93	2,73	2,68	3,72
X	2,56	3,72	2,39	2,67	2,00	2,60
Y	3,00	3,86	3,38	2,91	3,04	3,57
Z	3,02	4,11	2,79	3,64	2,94	3,80

Fonte: Elaborada pelo autor (Legenda: R&S = Recrutamento e Seleção; ENV = Envolvimento com o trabalho; T&D = Treinamento e Desenvolvimento; CTO = Condições de Trabalho; AD&C = Avaliação de Desempenho e Competências; R&R = Remuneração e Recompensas)

Chama a atenção o resultado de oito empresas: G, L e P como as empresas que obtiveram os melhores escores na dimensão favorável dominante, U com os piores escores dentre todas as empresas entrevistadas, T devido ao seu resultado ser o pior na dimensão de condições de trabalho, que foi a pior da pesquisa, H, N e W e seus melhores ou piores resultados em outras dimensões da pesquisa, que não as de envolvimento ou condições de trabalho.

A empresa L, com o melhor resultado geral na dimensão de envolvimento (4,58) é a empresa mais familiar de toda a pesquisa. Lá, laboram efetivamente toda uma parentela em nível ascendente/descendente e lateral. O resultado de envolvimento, portanto, é previsível.

A empresa P é franqueada de grande rede nacional, mas, o verdadeiro diferencial pode estar no ato de gestão de sua proprietária e seus valores pessoais confundidos e transmitidos, conforme achado neste estudo, à cultura organizacional. Evidencia tal argumentação, a percepção de uma participação ativa e diferente no grupo focal, sempre conciliadora, buscando consensos.

Já a empresa G, dentre todas as estudadas, transmitiu a sensação de possuir o melhor portfólio teórico de práticas de gestão de pessoas do grupo pesquisado. Tal visibilidade pôde ser notada em duas oportunidades enquanto se buscava entendimento para a aplicação da escala. Na primeira, como cliente, ao pedir um café e notar os modos de tratamento oferecidos pela equipe da organização aos clientes presentes no ambiente daquele momento. Na segunda, ao ser recebido na sala do gestor, climatizada – assim como todo o empreendimento – e ser convidado a “olhar” os registros que eram mantidos sobre o pessoal. O

entendimento para que a empresa participasse da pesquisa foi rápido, pois o gestor gostaria de obter mais dados para complementar os tais registros.

Por outro lado, encontra-se a empresa U e o pior resultado encontrado na pesquisa. A compreensão encontrada remete ao tratamento dado pelo gestor aos funcionários, observado pelo pesquisador enquanto aplicava a escala EPPRH e por pequenos comentários recebidos naquele momento. Ressalva-se que a percepção revelada é discrepante do que pretende a proprietária, que atua somente como investidora. Tal pretensão foi repassada nas tratativas para início da pesquisa.

O que pode evidenciar a alegação vem da observação pessoal de que o nível de satisfação com o trabalho parece ser baixo e de imperar um “procedimento padrão” para manter o emprego, sem um grande vínculo motivacional. Ademais, outros achados do estudo ocorreram em práticas distintas das centrais. A organização N obteve seu melhor índice na prática de condições de trabalho (3,95) e outros resultados relativamente positivos nas demais dimensões. Sua participação na pesquisa ocorreu por meio de uma indicação da ACIMG. Durante o período de aplicação do questionário, verificou-se o uso de equipamentos de proteção de forma assídua, pois todos os entrevistados da área operacional encontravam-se devidamente trajados com botas, luvas e toucas. Tal compreensão foi confirmada pelos comentários acrescentados pelo proprietário do negócio no grupo focal, colocados como uma preocupação com o atendimento ao cliente e uma responsabilidade com os funcionários.

O resultado obtido pela empresa W em remuneração e recompensas (3,72) pode estar ligado à visão mercadológica pretendida pela organização que é

composta majoritariamente por pessoas jovens e de estilo inovador que, parece aos olhos de seu proprietário, conseguir satisfazer uma expectativa característica de imediatismo da geração Y: boa remuneração em curto prazo. O público alvo também é segmentado para a população jovem e, percebeu-se durante o período das entrevistas uma boa motivação por parte dos funcionários no tocante a atendimento. Entretanto, não é possível alegar que haja alguma diferença salarial já que não foram ponderadas questões abertas sobre o assunto com o proprietário na fase de entendimentos para a execução da pesquisa e o mesmo não participou dos grupos focais.

A empresa H e seu escore negativo em remuneração e recompensas (2,67) diverge das demais empresas entrevistadas na subclassificação de supermercados e mini mercados, que, por concorrerem com outros grandes jogadores, tem características pouco melhores no quesito de remuneração. Não se captou *in loco* alguma característica que pudesse subsidiar um entendimento prévio. Contudo, o proprietário da organização, ao participar de uma das reuniões focais, apresentava pontualmente sugestões incertas, principalmente sem consenso no plano montado no Canvas e transpareceu certo nível de imaturidade gerencial.

Já a empresa T obteve sua pior métrica em condições de trabalho, aferindo 1,98 de média. A causa provável estaria no trabalho em pé e no esforço de abaixar e levantar-se observado na visita para aplicação do questionário. São atribuições típicas da descrição de cargo de vendedores no comércio de calçados.

Ao se analisar 26 empresas, era esperado que, apesar, da centralidade geral das respostas e de certa aderência aos resultados gerais das práticas (20 empresas

apresentaram maiores médias para a prática de envolvimento), houvesse diferenças. As reflexões sobre as possíveis diferenças tendem a ressaltar a importância da postura e ação individual do gestor, bem como a cultura por este estabelecida. A gestão de pessoas nas pequenas empresas tende a seguir a estratégia de controle (ALBUQUERQUE, 2002), com alta influência do perfil individual de seus gestores.

#### **4.4 Perspectivas em Gestão de Pessoas: Plano de Ação Desenvolvido Utilizando a Ferramenta Canvas**

Nas reuniões dos grupos focais de discussão foi debatido o conceito de políticas e práticas de gestão de pessoas com a proposição de destaque sobre o entendimento e a opinião dos participantes. A maioria das colocações levou a um conceito mais abstrato do significado de políticas, chegando à conclusão, por vezes, de que pequenas empresas não têm política e que as práticas são voltadas, principalmente, a estratégia de controle dos atos dos funcionários no ambiente de trabalho, ou seja, os empregados devem ser mandados e controlados. O reflexo de tal pensamento pode explicar os números obtidos pela análise dos dados pesquisados. A articulação das ideias dos participantes dos grupos focais remete a filosofia estratégica proposta por Albuquerque (2002) para as características distintivas do modelo estrutural das organizações entrevistadas, centradas em controle hierárquico separado em “quem pensa” e “quem faz” e controles explícitos do trabalho, com foco no cargo, nos custos e expectativa de curto prazo de manutenção e retenção de pessoal.

Neste caso, é inevitável uma associação dos valores organizacionais aos valores do dirigente e uma preocupação insuficiente com o planejamento de longo prazo, já que o discurso vigente pela forte argumentação consensual é que a institucionalização das práticas *“in the book”* de forma integral em pequenas empresas é completamente inviável devido aos custos inerentes.

Entretanto, para cumprir um dos objetivos específicos do presente estudo, que buscava analisar e discutir as possibilidades para a gestão de pessoas nas pequenas empresas utilizando o método Canvas para suporte à reflexão, foi pedido aos participantes dos grupos focais de discussão um último esforço no sentido de dar mais intensidade a gestão de pessoas.

Para iniciar a proposta de valor foi necessário identificar o segmento de clientes que era alvo do plano. Na discussão para o preenchimento do instrumento Canvas não houve oportunidade para aprofundamento de entendimento da ferramenta pelos participantes dos grupos focais, ressaltando-se, portanto, que ninguém fez um plano de negócio, pois o negócio em si já é a gestão de pessoas.

A meta foi alinhar o comportamento dos funcionários aos objetivos das empresas participantes, criar uma ou mais propostas de valor e chegar às conclusões sobre a melhor maneira possível de alcançar metas organizacionais. Assim, mesmo com um tempo para preenchimento curto, ocorreu a integração dos nove blocos que compõem a ferramenta, cujos resultados são apresentados a seguir pelo quadro 11. Basicamente, chegou-se a conclusão de que era necessário implantar programas de treinamento.

Unanimemente os grupos focais concordaram que as soluções de gestão de pessoas eram direcionadas para o público interno das organizações de pequeno porte. Um fato interessante que ocorreu naquele momento foi a delimitação de quem seria considerado “público interno”. Ali ocorreu uma espécie de *mea-culpa* e os presentes no grupo de discussão concordaram que, além dos empregados, também eles próprios eram parte integrante do plano de ação.

Quadro 11 – Perspectivas em gestão de pessoas utilizando a ferramenta Canvas para reflexão

Parcerias Principais	Atividades de Solução	Proposta de Valor	Relacionamento de Clientes	Segmento de Clientes		
1. ACIMG	1. Desenvolvimento e manutenção de pessoas	1. Perenidade dos negócios	1. Criação de comunidade interessada de MPE's locais	1. Colaboradores e gestores de MPE's (Público Interno)		
2. SEBRAE	2. Fazer o que tem que fazer, com mínimo custo e redução de riscos		2. Avaliar por depoimentos dos clientes via pesquisa de satisfação			
3. Projeto Incubador		Principais Recursos		2. Alinhar o comportamento dos empregados às expectativas dos empregadores	3. Atrair e manter clientes internos	2. ACIMG
4. Outros Fornecedores	1. Auditórios da ACIMG		Canais			
	2. <i>In loco</i> nas MPE's					
4. Outros Fornecedores	3. Capacitação efetuada por fornecedores	Estrutura de Custos	Fluxo de Receitas			
	1. Taxa de uso: quanto mais usa mais paga a ACIMG.			1. Atração e retenção de clientes internos		
2. Equipe para suporte técnico			2. Melhor atendimento			
			3. Menor desperdício de recursos			
2. Equipe para suporte técnico			4. Melhor avaliação de imagem institucional			
			5. Criação do selo de qualidade			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definido o nicho para quem deveria ser o foco, o passo seguinte foi debater qual seria o principal problema e qual o desejo dos gestores em resolvê-lo. Ao tentar concentrar-se no problema do cliente e gerar a proposta de valor deparou-se com uma série de sugestões sobre “fazer o que tem que ser feito” para “reduzir riscos” evidenciando propostas “que resolvam e caibam no bolso”. Chega-se a conclusão de que é necessário melhorar o desenvolvimento das pessoas para motivá-las e mantê-las, garantindo assim, o alinhamento do comportamento dos trabalhadores envolvidos com a expectativa dos empregadores, que em grande medida visava oferecer mais segurança e maior possibilidade de perenidade dos negócios.

Ao refletir sobre os canais e como entregar valor, deparou-se com a questão de transmissão de conhecimento por meio de treinamentos específicos dimensionados com o objetivo de satisfazer necessidades comuns levantadas junto às empresas participantes, tanto para o corpo de colaboradores quanto para os gestores, a exemplo de melhor atendimento ao cliente ou de planos de remuneração variável de baixo impacto financeiro. Consensualmente optou-se em expandir o grupo de interessados, pois se acreditou que haveriam outros empresários que estariam dispostos a participar. Coube a ACIMG o esboço de criação de uma comunidade de MPE's interessadas partir de seu banco de dados cadastrais.

Outra reflexão sobre treinamentos transcorreu do debate de como avaliar e autenticar a efetividade das ações. Concluiu-se que o depoimento dos clientes numa ação de pós venda, via pesquisa de satisfação, seria suficiente para garantir a entrega de valor.

A assistência pessoal imaginada passava ao centro do debate, pois visões conflitantes dentro dos grupos focais deixavam incertas as formas de atendimento, se dentro das instalações físicas da ACIMG ou em uma condição dedicada a cada empresa interessada com treinamentos *in loco*. Não houve uma conclusão formal e ambas as soluções ficaram disponíveis, desde que observado o critério de custo.

A estrutura de custos foi dimensionada por uma taxa de uso para as empresas interessadas, no sentido de quem mais usa o programa de treinamentos mais paga, uma estrutura de custo variável para o usuário. A ACIMG em parceria com outras instituições locais, como o SEBRAE e o projeto de incubadora de empresas, são responsáveis pela equipe de suporte. A capacitação oferecida por fornecedores seria outro diferencial. A ideia da criação de uma espécie de pequenos “clusters” ganhou um pouco mais de força e envolveria mais efetivamente as parcerias que já se encontravam formalizadas, além da possibilidade de novas parcerias futuramente.

As fontes de receita as MPE's participantes ou a ideia de como adicionar valor passou por comentários de atração e retenção de pessoal, com reflexos no melhor atendimento ao cliente e na diminuição de desperdícios. A melhora de imagem institucional foi uma argumentação consensual. E a sugestão de criação de um selo de qualidade oferecido pela ACIMG às empresas participantes do projeto um diferencial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar, interpretar e discutir políticas e práticas de gestão de pessoas por meio da percepção de funcionários e gestores de empreendimentos de pequeno porte do segmento comercial no município de Mogi Guaçu, Estado de São Paulo, e demonstrar as características locais encontradas.

A motivação que levou a apreciação do assunto deu-se pelo fato de vários autores considerarem as pessoas o centro das organizações e o estudo de gestão de muita relevância na perenidade dos negócios.

Ao assumir esta realidade como ponto pacífico, restou buscar explicações que fundamentassem ou refutassem os paradigmas científicos do pragmatismo na aceção de aplicabilidade prática à vida real, em uma área carente e incipiente de dados. Após conversas, obteve-se o deferimento de apoio da Associação Comercial e Industrial de Mogi Guaçu (ACIMG) ao projeto e o devido acesso às informações cadastrais da entidade, com a finalidade de contato com diversos empreendedores associados. Após um trabalho direto do pesquisador, chegou-se a uma lista de vinte e seis organizações interessadas, escolhidas por conveniência para um aprofundamento qualitativo do assunto. Foi o momento de lançar mão do instrumento de pesquisa concebido em forma de escala social, chamado EPPRH que foi validado para medir a implementação políticas e práticas de recursos humanos nas organizações. Na primeira fase da pesquisa foram entrevistados 337 funcionários dessas pequenas empresas.

Após, fazia-se necessária a análise descritiva da implantação de políticas e práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas. Utilizando-se da técnica da estatística descritiva foi possível apurar informações a respeito do contexto organizacional local. As primeiras impressões exploratórias, ao se analisar dados por meio da média, foram de resultados centralizados. Optou-se pela adoção de outras medidas de posição e dispersão, tais como a mediana, moda, desvio padrão, distribuição por frequências absolutas e percentuais que visavam complementar o entendimento do fenômeno estudado.

Em segunda instância, planejou-se verificar a reflexão dos gestores das pequenas empresas entrevistadas em função das respostas obtidas junto aos seus funcionários. Para cumprir com o planejado foi utilizada a técnica de discussão por grupos focais, que foram organizados em duas datas distintas para que, em tese, todas as empresas pudessem participar com seus representantes. Das 26 organizações participantes da pesquisa, 14 enviaram pessoal de comando para o debate, que apresentou significativas contribuições para as conclusões deste estudo.

Analisar e discutir as possibilidades para a gestão de pessoas nas pequenas empresas utilizando o método Canvas para suporte à reflexão foi uma contribuição extra, oferecida nesta pesquisa, pois cabia proporcionar algum subsídio prático, alinhado ao paradigma de pesquisa, para o fiel cumprimento do projeto de qualificação de mestrado. Neste sentido, o uso do método visava prover os gestores participantes dos grupos focais de uma nova ferramenta de planejamento. Ressalta-se que para atender o objetivo deste estudo o preenchimento foi efetuado em grupo,

entretanto, existe a possibilidade da elaboração de mapas por empresa usando o Canvas.

Assim, o relato das contribuições do presente estudo considera que, embora as autoras da escala EPPRH declarem a possibilidade de uso em MPE's, a realidade encontrada foi de dificuldade de entendimento da semântica por parte da amostra entrevistada e de críticas ouvidas dos gestores sobre determinadas, como a 27, por exemplo, “a organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.)”, que denota uma tendência a respostas discordantes, pois pequenas empresas, salvo pequenas exceções, não dispõem de condições para oferecer benefícios complementares como os sugeridos. Entretanto, cabe ressaltar que, em grande medida, a escala atendeu sua proposta.

Outra conclusão emergida foi que as pessoas empregadas nas pequenas empresas participantes, em linha geral, estão satisfeitas com seus empregos, baseando tal argumentação nas respostas obtidas cujo resultado observado está em medidas centrais altas. Entretanto, faz-se necessária uma reflexão sobre o momento econômico atual e pela massa de milhões de desempregados no país. Ao se associar os fatores contingenciais que contribuíram com a decisão reportada na escala, fica enfatizado na mescla percepções dadas nas respostas de que nada é absoluto. O ambiente em que os respondentes estão inseridos neste momento pode ter influenciado as tomadas de decisões.

Outrossim, os empresários também estão satisfeitos, porque acreditam na auto-imagem e na centralização da tomada de decisão, dentro da filosofia de visão

própria que remete ao paternalismo organizacional, estratégia de controle e visão imediatista de resultados, que pode ter refletido em outra provável crença: atualmente a mão de obra é um recurso disponível e de substituição fácil.

Entretanto, apesar desse quadro de avaliação positivo, pondera-se que a dimensão de condições de trabalho, menos valorizada, segundo percepção geral da pesquisa, é a que resulta em comportamento oportunista e descumprimento legal, aspecto perigoso no entendimento da perenidade dos negócios. A visão empresarial focada em curto prazo traz à tona a realidade característica e típica das pequenas empresas nacionais, enfatizada por outros pesquisadores. Do mesmo modo, o uso de práticas informais, sem postura definida, ou semi-institucionalizada, é temerário. Algumas vezes pode conter um traço de vantagem competitiva pela agilidade em adaptação – outra característica pacificada das pequenas empresas – assim como em outras pode resultar em revés do plano perene de empreendimento.

O plano de melhoria apresentado pelo Canvas contém diversos apontamentos deficitários nas ações propostas, porque os gestores não entendem que a gestão de pessoas é um empreendimento que precisa de atenção, outro reflexo da visão imediatista. A decisão de treinar para melhorar a motivação remete a um aspecto ligado ao comportamento porque treinamento, em sua essência, deveria incrementar resultados, mudar comportamentos e melhorar desempenho, não motivar. Contudo, o estilo mais paternalista que profissional adotado pelos gestores entrevistados, pode representar a visão de uma feição administrativa que mantém a gestão de pessoas estagnada, com conseqüências no desenvolvimento das organizações.

Sabe-se que o segmento comercial tem pouca ciência de gestão e que emprega uma grande parcela da população economicamente ativa do Brasil. O equilíbrio entre a visão acadêmica e o conhecimento empírico poderia ocorrer, além da realização dos treinamentos sugeridos, como uma existência real de parceria das empresas com instituições de apoio, como o SEBRAE ou a ACIMG, que auxiliaria, capacitaria e promoveria a melhora efetiva dos negócios, amenizando o divórcio entre teoria e prática encontrado neste estudo.

Conclui-se que a pequena empresa tem um modelo de gestão similar a 1950 e, considerando a necessidade de ampliar os estudos acerca de gestão de pessoas, recomenda-se uma nova validação da escala EPPRH a fim de reafirmar sua validade no âmbito das MPE's.

O desenvolvimento e validação de uma nova escala similar, ampliando o número de empresas pesquisadas, utilizando-se novas amostras em outras regiões também é uma oportunidade a considerar.

Outra sugestão que cabe é uma análise mais aprofundada, utilizando o método *Grounded Theory*, buscando teoria emergente que melhor caracterize teoricamente um modelo de práticas ou de gestão adequado para empreendimentos de pequeno porte.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. “Temos Vagas!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 19, p. 49-70, jan./jun. 2014.

ALVES, R. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e as suas regras. 18ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, B. T. **Gestão à brasileira**: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações**. 2013(a). 238 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIANCHI, E. M. P. G. Proposta de valor no trabalho: é possível alinhar expectativas? **XVI SemeAd Seminários de Administração**, out. 2013(b).

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 16ª Edição Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRANHAM, L. Planning to become an employer of choice. **Journal of Organizational Excellence**, v. 24, n. 3, p. 57-68, 2005. DOI: 10.1002/Joe.20060.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, de 1º de Maio de 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em 28/10/2016.

BRASIL. **Decreto 5028**, de 31 de Março de 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm). Acesso em 28/10/2016.

BRASIL. **Lei Complementar 123 – Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em 29/10/2016.

BRASIL. **Lei Complementar 155**, de 27 de Outubro de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm). Acesso em 01/11/2016.

BREAUGH, J. A. Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2008.07.003.

CAROÇO, J. C. G. **Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais**: estudo de caso no setor empresarial local. 2011. 173 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research Journal**, v. 6, n. 3, p. 319-340, aug. 2006. DOI: 10.1177/1468794106065006.

CHOWHAN, J. Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. **Human Resource Management Journal**, V. 26, n. 2, p. 112–133, 2016. DOI: 10.1111/1748-8583.12097.

COLTRO, A. Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. **RAU - Revista da Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 7, n. 1, p. 41-60, jan./abr. 2009. DOI: 10.15600/1679.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda França Lopes. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos FIPECAFI**, São Paulo, v. 10, n.18, p. 01-20, maio/ago. 1998. DOI: 10.1590/S1413-92511998000200004.

DA SILVA, A. A.; BRITO, E. P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.14, n. 1, p. 176-201, jan./fev. 2013.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. **Academy of Management**, vol. 39, n. 4, p. 802-835, aug.1996. DOI: 10.2307/256713.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. 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, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011. DOI: 10.1590/S1678-69712011000500002.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZET, K. *Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis*. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, out./dez. 2012. DOI: 10.1590/S1807-7692201200500006.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZET, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DORNELAS, J. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 2ª ed. São Paulo: Empreende, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. DOI: 10.1590/S1678-69712010000500004.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. S. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000500010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. J.; MATAVELI, M. *Rewards of continuous training: a learning organization perspective*. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 5, p., 2016. DOI: 10.1108/ICT-11-2015-0076.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Tradução da 11ª edição Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUPTA, N.; CONROY, S. A.; DELERY, J. E. *The many faces of pay variation*. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 2, p. 100-115, 2012. DOI: 10.1016/j.hrmr.2011.12.001.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. Sistema estratégico de recompensas para executivos: oportunidades e desafios. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 48-72, jan./jun. 2009. DOI: 10.21171/ges.v3i5.688.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-98.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A Avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, june 1990.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**, 2016(a). Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=353070&search=sao-paulo|mogi-quacu|infograficos:-informacoes-completas>. Acesso em 02/11/2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estados**, 2016(b). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sp>. Acesso em 20/01/2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese das Informações**, 2016(c). Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=353070&idtema=16&search=sao-paulo|mogi-quacu|sintese-das-informacoes>. Acesso em 02/11/2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral**. Março, 2017. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad\\_contiua/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_contiua/default.shtm). Acesso em 04/05/2017.

JAMESON, S. M. *Recruitment and training in small firms*. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 1, p. 43-49, 2000. DOI: 10.1108/03090590010308255.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Alignment: using the Balanced Scorecard to create corporate synergies***. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KATOU, A. A. *Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms*. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012. DOI: 10.1108/01409171211195161.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração USP**, São Paulo, vol. 43, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2008.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. Fator Humano: cinco décadas de RH. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 65-69, ago./out. 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LARSON, R.; FARBER, B. ***Estatística aplicada***. Tradução de Luciane Paulete Viana. 4ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, 2008. DOI: 10.1080/09585190802200272.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 31-48, jan. 1999. DOI: 10.5465/AMR.1999.1580439.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. *Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations*. **Journal of Management**, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002. DOI: 10.1016/S0149-2063(02)00142-3.

LIMA, H. K. B. **Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal**. 2008. 113 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília (UnB).

LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Anais do I EGEPE**, Maringá, out./2000. p. 92-111. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/EMP2000-11.pdf>. Acesso 30/12/2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002a. p. 63-72.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002b. p. 295-306.

LOHDAL, T. M.; KEJNER, M. *The definition and measurement of job involvement*. **Journal of Applied Psychology**, v.49, n.1, p. 23-33, Jan. 1965. DOI: 10.1037/h0021692.

LOURENÇO, M. R.; MARCHIORI, M. A prática da comunicação de risco nas organizações. **FACESI em Revista**, v. 4, edição especial, p.1-12, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, may. 2005. DOI: 10.1080/09585190500082519.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**: utilizando a planilha Excel e o SPSS. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004. DOI: 10.1590/51517-97022004000200007.

MIGUEL, L. F. Autonomia, paternalismo e dominação na formação das preferências. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 21, n. 3, p. 601-625, dez. 2015. DOI: 10.1590/1807-01912015213601.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-744, jul./ago. 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000400010.

MUCKINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

NAGLE, T.; SAMMON, D. *The development of a Design Research Canvas for data practitioners*. **Journal of Decision Systems**, v. 25, n. S1, p. 369-380, june 2016. DOI: 10.1080/12460125.2016.1187385.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 229-241, jan./mar., 2012. DOI: 10.1590/S1517-97022012005000002.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OSTEWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PICCHIAI, D. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **Revista Eletrônica de Administração (REA)**, Franca, v. 14, n. 1, p. 144-157, jan./jun. 2015.

PICCHIAI, D.; VENTURA, B. T. Gestão de pessoas na visão do proprietário: estudo de caso de uma empresa de embalagens. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco (REMIPE)**, Osasco, v.2, n.2, p. 196-211, jul./dez. 2016. DOI: 10.21574/remipe.v2i2.58.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)**, São Paulo, v.8, n.1, p. 54-72, jan./abr. 2014. DOI: 10.5773/rgsa.v8i1.831.

PIZZOL, S. J. S. Combinação de grupos focais e análise discriminante: um método para tipificação de sistemas de produção agropecuária. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 42, n. 3, p. 451-468, jul./set. 2004. DOI: 10.1590/S0103-20032004000300003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 3, p. 275-292, jan. 2006. DOI: 10.1007/3-540-30763-X\_14.

PMMG. **Prefeitura Municipal de Mogi Guaçu**. A Cidade. Disponível em <http://www.mogiguacu.sp.gov.br/v2/cidade.php>. Acesso em 22/12/2016.

RESSEL, L. B.; BECK, C. L. C.; GUALDA, D. M. R.; HOFFMANN, I. C.; DA SILVA, R. M.; SEHNEM, G. D. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-786, out./dez. 2008. DOI: 10.1590/S0104-07072008000400021.

ROBBINS, S. T.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SACKETT, P. R.; LIEVENS, F. *Personnel selection*. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 419-50, 2008. DOI: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093716.

SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Portal de Estatísticas do Estado de São Paulo**, 2016. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/analises-e-estudos/>. Acesso em 02/11/2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas**, 2014 (a). Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/\\$File/5861.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/$File/5861.pdf). Acesso em 31/05/2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 2014(b). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em 01/11/2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos Negócios em Números**, 2016(a). Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>. Acesso em 01/11/2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama das MPE's Paulistas**, 2016(b). Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/book\\_pesquisa\\_sobre\\_mpes\\_paulistas\\_fe\\_2016.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf). Acesso em 31/10/2016.

SHINYASHIKI, G. O Processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 165-184.

SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.139-143.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.

(Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M.; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 39-51.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, out./dez. 2009. DOI: 10.7867/1980-4431.2009v14n4p11-27.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

ULRICH, D. et. al. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Tradução de Heloísa Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VON GLINOW, M. A.; DRUST, E. A.; TEAGARDEN, M. B. *Converging on IHRM Best practices: lesson learned from a globally distributed consortium on theory and practice*. **Human Resource Management**, v. 41, n. 1, p. 123-140, 2002. DOI: 10.1002/hrm.10023.

WALTON, R. E. *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. *Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research*. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002. DOI:10.1177/014920630202800302.

XAVIER, B. *Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: some thoughts based on a stekholder inquiry.* **Human Resource Management Review**, v. 24, n., p. 31-40, 2014. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.08.011.

## APÊNDICE I: Carta Convite e Perfil Demográfico

Modelo da Carta Convite, Consentimento, Confidencialidade de Uso de Dados para Pesquisa e Perfil Sócio Demográfico.

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa da FACCAMP, que busca verificar sua percepção sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas na empresa onde trabalha.

Será analisado o conjunto de dados fornecidos por todos os participantes e as informações serão tratadas de forma coletiva e confidencial. Sua privacidade será preservada e qualquer outro dado ou elemento que possa identificá-lo(a) será mantido em sigilo.

Você deve avaliar cada uma das 40 (quarenta) 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 que você trabalha. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

Ao preencher você estará colaborando com a geração de conhecimento em administração de recursos humanos, cuja relevância é prática para as organizações na solução de problemas e contribui, em última instância, com o desenvolvimento da pesquisa brasileira.

Você pode se comunicar com o pesquisador responsável pelo projeto a qualquer momento, Professor Claubert de Oliveira Rossini, por meio de seu e-mail: [crossini@portugalmail.com](mailto:crossini@portugalmail.com).

Autorização (obrigatória)

( ) Estou ciente da confidencialidade de minhas respostas e concordo com seu uso para fins de pesquisa.

Antes, por favor, responda um breve questionário demográfico:

1. Quanto ao gênero, eu me considero:

Mulher       Homem       Transgênero

2. Quanto à idade, eu possuo:

de 15 a 25 anos  
 de 26 a 35 anos  
 de 36 a 45 anos  
 de 46 a 55 anos  
 de 56 a 65 anos  
 acima de 65 anos

3. Quanto à escolaridade, eu possuo:

Não possuo estudo  
 Ensino básico  
 Ensino médio  
 Ensino superior  
 Pós graduação

4. Quanto ao tempo de serviço nesta empresa, eu possuo:

até um ano       de um a dois anos       de dois a cinco anos  
 de cinco a dez anos       mais de dez anos

5. Quanto ao ramo de atividade, a empresa que trabalho atua:

no comércio varejista  
 no comércio atacadista  
 no comércio de automóveis  
 no comércio agrícola  
 outros ramos do comércio

## APÊNDICE II: Escala EPPRH - Primeira Fase da Pesquisa

Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

### ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS - EPPRH

**Caro colaborador,**

Você deve avaliar cada uma das 40 (quarenta) 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 práticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1 Discordo totalmente da afirmativa	2 Discordo parcialmente da afirmativa	3 Nem concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	4 Concordo parcialmente com a afirmativa	5 Concordo Totalmente com a afirmativa
--	--	--	--	--

1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	1	2	3	4	5
2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	1	2	3	4	5
3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	1	2	3	4	5
4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (por exemplo: entrevistas, provas, etc.).	1	2	3	4	5
5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	1	2	3	4	5
6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	1	2	3	4	5
7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	1	2	3	4	5
8. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	1	2	3	4	5
9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	1	2	3	4	5

10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	1	2	3	4	5
11. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (por exemplo: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	1	2	3	4	5
13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por exemplo: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	1	2	3	4	5
14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.	1	2	3	4	5
18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	1	2	3	4	5
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (por exemplo: treinamentos, participação em congressos, etc.).	1	2	3	4	5
20. A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (por exemplo: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	1	2	3	4	5
21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos que participo.	1	2	3	4	5
22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	1	2	3	4	5
23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	1	2	3	4	5
24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	1	2	3	4	5
25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com minha saúde e qualidade de vida.	1	2	3	4	5

26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (por exemplo: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	1	2	3	4	5
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	1	2	3	4	5
28. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	1	2	3	4	5
29. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	1	2	3	4	5
30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	1	2	3	4	5
31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente.	1	2	3	4	5
32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1	2	3	4	5
33. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
34. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	1	2	3	4	5
35. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	1	2	3	4	5
36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	1	2	3	4	5
37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5
38. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (por exemplo: promoções, comissões, bônus, prêmios, gratificações, etc.).	1	2	3	4	5
39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	1	2	3	4	5
40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	1	2	3	4	5

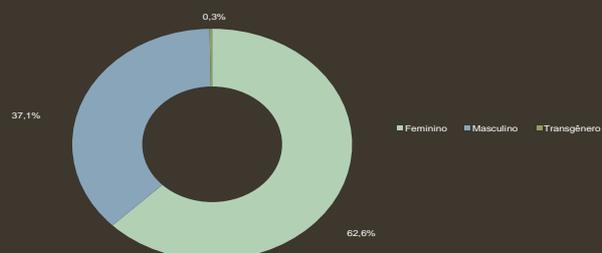
## APÊNDICE III: Material Visual Apresentado nos Grupos Focais



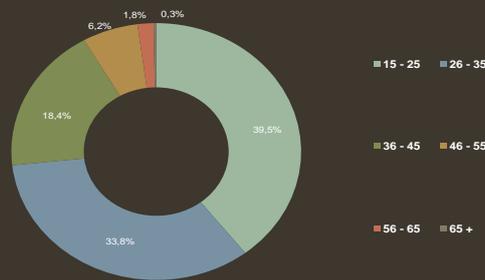
### Resultado da Pesquisa

- População da Pesquisa: empresas de pequeno porte no ramo do comércio em Mogi Guaçu.
- Entrevistadas 26 empresas.
- 337 respondentes

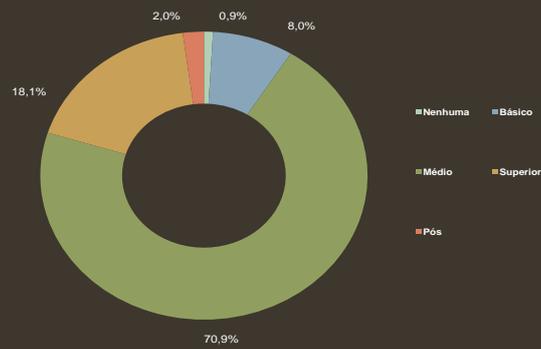
### Resultados Demográficos por Gênero



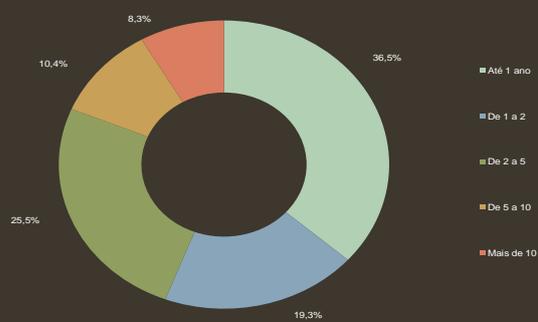
### Resultados Demográficos por Idade



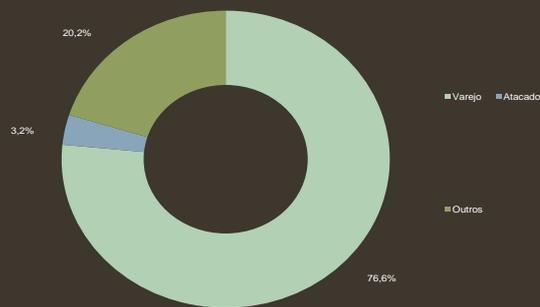
### Resultados Demográficos por Níveis Educacionais



### Resultados Demográficos por Antiguidade



## Resultados Demográficos por Ramo



## Objetivo da Pesquisa

Analisar, interpretar e discutir a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas por meio da percepção de seus funcionários e dos gestores.

## Objetivos Específicos da Pesquisa

- Aplicar a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos a funcionários de pequenas empresas;
- Analisar descritivamente a implantação de políticas e práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas;
- Verificar a reflexão dos gestores das pequenas empresas em função das respostas obtidas junto aos funcionários utilizando grupos focais;
- Analisar e discutir as possibilidades para a gestão de pessoas nas pequenas empresas utilizando o método Canvas para suporte à reflexão.

## Resultado por Dimensão

	Grupo	Média	Mediana
1. Recrutamento e seleção	R&S	3,29	4,0
2. Envolvimento com o trabalho	ENV	3,82	4,0
3. Treinamento e desenvolvimento	T&D	3,16	3,5
4. Condições de trabalho	CT	3,03	3,5
5. Avaliação de desempenho e competências	AD&C	3,02	3,0
6. Remuneração e recompensas	R&R	3,32	4,0

## Recrutamento e Seleção

2,87	3,27	3,74	3,49	3,06	3,32
Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06
3,29					
Recrutamento e Seleção					

## Recrutamento e Seleção



Q1 - Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.

2,87

Freqüência 30,6% (4) + 9,5% (5), entretanto 21,7% (1) + 25,5% (2)

## Recrutamento e Seleção



Q5 – A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo

3,06

Frequência 37,1% (4)

## Envolvimento com o Trabalho

3,91	4,02	4,39	3,77	3,38	4,00	3,64	3,85	4,02	3,77	3,66	3,46
Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
3,82											
Envolvimento com o Trabalho											

## Envolvimento com o Trabalho

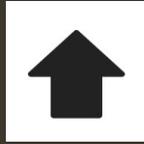


Q8 – A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar

4,02

Frequência 40,4% (4)

## Envolvimento com o Trabalho



Q9 – A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção

4,39

Frequência 57,3% (4)

## Envolvimento com o Trabalho



Q15 – Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores

4,02

Frequência 37,5% (4)

## Envolvimento com o Trabalho



Q18 – Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais

3,46

Frequência 35,6% (4)

## Treinamento e Desenvolvimento

3,49	2,33	3,48	3,64	3,03	3,00
Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
3,16					
Treinamento e Desenvolvimento					

## Treinamento e Desenvolvimento



Q20 – A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p.e. patrocínio total ou parcial de graduações, pós, cursos, etc.).

2,33

Freqüência 38,9 (1)

## Treinamento e Desenvolvimento



Q23 – Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.

3,03

Freqüência 27,9% (4) + 13,1% (5), entretanto 16,9% (1) + 23,4%(2)

## Treinamento e Desenvolvimento



Q24 – Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.

3,00

Frequência 29,4% (3)

## Condições de Trabalho

3,72	3,12	1,77	2,48	3,61	3,48
Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
3,03					
Condições de Trabalho					

## Condições de Trabalho

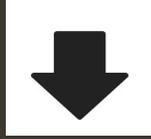


Q26 – a organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p.e. plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação).

3,12

Frequência 28,2% (1) e 27,3 (5)

## Condições de Trabalho

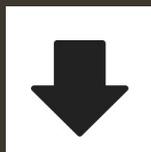


Q27 – A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p.e. convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso).

1,77

Frequência 60,5% (1)

## Condições de Trabalho



Q28 – Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de acidentes.

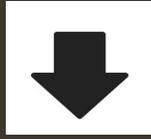
2,48

Frequência 37,4% (1)

## Avaliação de Desempenho e Competências

2,80	2,84	2,99	3,28	3,16
Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
3,02				
Avaliação de Desempenho				

## Avaliação de Desempenho e Competências



Q31 – A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência periodicamente.

2,80

Frequência 24,6% (1)

## Avaliação de Desempenho e Competências

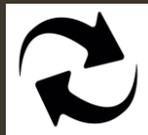


Q33 – Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.

2,99

Frequência 27,6 (3)

## Avaliação de Desempenho e Competências



Q35 – Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.

3,16

Frequência 33,8% (4)

## Remuneração e Recompensas

3,58	3,46	3,13	3,35	3,08
Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
3,32				
Remuneração e Recompensas				

## Remuneração e Recompensas



Q36 – A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.

3,58

Frequência 33,2% (4)

## Remuneração e Recompensas



Q37 – A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.

3,46

Frequência 38,0% (4)

## Remuneração e Recompensas



Q40 – Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

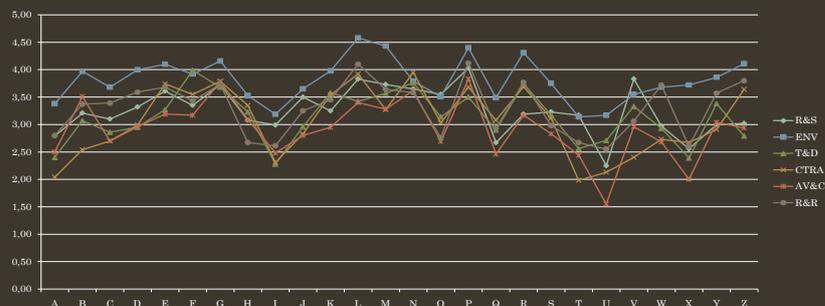
3,08

Frequência 29,4% (4) e 22,6%(1)

## Médias Individuais

Médias Individuais	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
R&S	2,79	3,21	3,10	3,32	3,61	3,35	3,73	3,08	2,99	3,50	3,25	3,83	3,73	3,65	3,55	4,03	2,67	3,19	3,23	3,17	2,25	3,83	2,97	2,56	3,00	3,02
ENV	3,38	3,97	3,68	4,00	4,10	3,92	4,16	3,53	3,19	3,65	3,98	4,58	4,43	3,79	3,51	4,40	3,49	4,31	3,75	3,14	3,17	3,55	3,68	3,72	3,86	4,11
T&D	2,40	3,07	2,86	2,95	3,27	3,99	3,68	3,23	2,28	2,96	3,58	3,42	3,57	3,76	3,14	3,50	2,90	3,74	3,17	2,56	2,71	3,33	2,93	2,39	3,38	2,79
CTRA	2,04	2,54	2,70	2,99	3,74	3,55	3,79	3,35	2,31	2,63	3,54	3,92	3,27	3,95	3,03	3,68	3,08	3,69	3,11	1,98	2,13	2,40	2,73	2,67	2,91	3,64
AV&C	2,50	3,51	2,70	2,96	3,19	3,17	3,78	3,09	2,48	2,80	2,95	3,40	3,28	3,62	2,69	3,83	2,46	3,17	2,83	2,44	1,55	2,96	2,68	2,00	3,04	2,94
R&R	2,80	3,37	3,39	3,59	3,68	3,43	3,73	2,67	2,61	3,25	3,45	4,10	3,64	3,58	2,76	4,12	2,93	3,77	2,98	2,67	2,55	3,06	3,72	2,60	3,57	3,80

## Médias Individuais



## APÊNDICE IV: Resumo dos Grupos Focais

### Recrutamento e Seleção (GF1)

Não há divulgação das vagas em MPE (Argumento Forte)  
Por falta de tempo e economia de recursos usa-se o "QI" (Fraco)  
Política de empresa não divulgar (Forte)  
A divulgação é interna (fraco)  
Muito volume de trabalho [muitos currículos] se divulgado  
Se divulgado falta de tempo  
Impacto: preferência de MO desqualificada e aprendizagem na prática  
Custo impacta na contratação  
Sem experiência [seleção pobre] paga-se menos também  
Feedback aos candidatos reprovados: sim (fraco)  
Feedback aos candidatos reprovados: não (fraco) [ não gerar expectativas e promessas de emprego]  
Retorno por meio de quem indicou (Forte)  
Há problemas para o negócio? Não impacta em nada (consenso)

### Recrutamento e Seleção (GF2)

Perfil de MO local é muito ruim (Forte)  
Não usam processo seletivo eficaz (Forte)  
Não há na estrutura organizacional alguém qualificado para a função de recrutador  
Não há na cidade empresa habilitada para terceirizar (fraco)  
Uso de currículos entregues com triagem básica (forte)  
Usa-se o "QI" e tentativa e erro (Forte)  
Divulgação das vagas é rara. Motivo: alguém da equipe perderá o emprego e o clima fica abalado  
Estrutura enxuta (Forte)  
Falta de tempo (Fraco)  
Despreparo  
10% no máximo são candidatos "aproveitáveis". Muita perda de tempo.  
Feedback a quem não foi contratado: às vezes. Mas a falta de retorno em 24h já é considerada um retorno e isto é combinado com o candidato na entrevista.  
[Forte e consenso]  
Impacto: falta MO qualificada e há muita rotatividade (Consenso)  
Plano de Ação: melhorar a capacitação de MO por meio dos agentes locais (SEBRAE, ACIMG, SINDICATOS, UNIVERSIDADES).  
Comércio tem níveis baixos de pagamento em relação aos outros ramos (IND e SERV).  
Solução é treinar (Argumento Forte) mas em horário de trabalho porque ninguém aceita fora de seu horário de expediente.

## Envolvimento GF1

Vestir a camisa

Bem estar: a grande empresa traz de fora (institucionaliza) e na MPE é tratado como família [forte]

Respeito e atenção: na MPE há vínculo entre as partes

O proprietário (e sua cultura) está ligado aos funcionários [fraco]

Discurso e prática: há mistura do profissional com o pessoal [argumento forte]

O funcionário é mal agradecido e quando não é possível fazer o que pedem o patrão é ruim [fraco]

O funcionário sempre quer mais (reivindicação) e é preciso segurar

E a promessa que foi feita a ele? Dois pesos e duas medidas, ciúmes e contato direto [argumento forte]

Melhoria: estabelecer regras claras e um manual de conduta

Resultado do grupo: é a realidade e condizente com o esperado

## Envolvimento GF2

A liderança vem pelo exemplo [controverso] [um concordou e outros dois riram]

A verdade só é vista pelo funcionário se o patrão/gestor souber fazer e der o exemplo e isso gera envolvimento [forte]

A ideia é ter funcionários que saibam realizar as tarefas dos cargos abaixo [forte]

E construir uma equipe que cresça com a empresa [forte]

Em empresas grandes primeiro "domina-se o assunto" e depois cresce [controverso]

Discurso e prática: essa geração chega a cargos altos sem dominar as tarefas [forte]

Reivindicações são atendidas na medida do possível (discurso e prática)

Respeito e atenção: tratamento igual a todos desde que haja retorno

[Consenso] Não fazer aos outros o que não quero para mim

## Treinamento e Desenvolvimento (GF1)

Não treina pois não consegue reter [forte]  
Custo [forte]  
O funcionário não enxerga treinamento interno [forte]  
Levantamento: o funcionário enxerga a necessidade, mas o patrão corta  
Treinamento externo (preferência do funcionário) é custo  
Em alguns casos, os fornecedores capacitam, mas com a crise houve cortes de gastos por todos os lados  
Treinam. Periódico: falta motivação e interesse dos funcionários [fraco]  
Na prática ninguém quer "aumentar seu serviço"  
Mantém funcionário "ruim" [ineficiente] por causa do custo  
Solução: sem custos [risos]  
Falta interesse em melhorar a própria M.O. (de ambos os lados)  
A proximidade com a gestão acomoda o funcionário [forte]. O funcionário é reflexo da gestão.  
Falta de treinam.: o que impacta é no atendimento, não preço  
Treinar: somente em horário de expediente, caso contrário, o funcionário não vem de bom grado  
Custo de oportunidade (argumento meu)  
Solução: treinamentos específicos focados que adicionem e presencial [local], já que há treinamentos para funcionários e para gestores (público alvo)  
Se não de graça, com baixo custo [controverso]

## Treinamento e Desenvolvimento (GF2)

Não há fixação de conhecimento (aprendizagem) [forte]  
Treinamento somente em H. Expediente [forte] já que ninguém quer no horário de descanso  
O questionário apresentou uma pergunta mal formulada e o entendimento dos funcionários pode ter sido errôneo [controverso]  
[observar a amostra]  
Na empresa tem que forçar o funcionário, pois não há interesse nem capacidade por parte dos funcionários. O ensino básico é muito ruim e não há entendimento.  
E para patrões? [Se enxergam como funcionários pois estão envolvidos nas mesmas tarefas] [forte]

Rotatividade alta. Às vezes de 45/45 dias

Não é custo [eles até pagariam] mas faltam bons programas e interesse dos funcionários

Demora formar equipe - até 2 anos [controverso]

Há liberdade para perguntas, mas não há fixação de conhecimento

Solução: Treinar especificamente e H. Expediente

Motivação é fraca para aperfeiçoamento

É um problema? Sim, o atendimento é ruim ou péssimo [consenso]

Levantamento: há necessidade também para o gestor [muito forte]

### Condições de Trabalho (GF1)

Benefícios básicos e específicos: leque muito amplo

Gestores presentes não enxergam o aspecto legal dos benefícios compulsórios

Benefícios complementares: podem ser estratégicos? Não, é apenas "dor de cabeça" por causa do excesso de gastos com convênios e da folha de pagto quase zerada

Nem tudo é custo, pode-se conseguir convênios sem custo (academia)

Consenso: Não darão e ponto! [forte] Não impacta em nada [forte]

O funcionário não tem limite de gastos e acaba se perdendo

Espaço para descanso: mesmo quem tem (pequenos) não conscientizam os funcionários

Espaço no sindicato: só para associados com mensalidade

Prevenção de acidentes: muito preocupante, a maioria das MPE não tem programas.

Qual o risco? Alto, mas falta fiscalização [oportunismo]

Nem o escritório contábil auxilia nisto. Mas é serviço deles? [controverso]

Solução é treinar e envolver outras partes [corpo de bombeiros e associação comercial]

## Condições de Trabalho (GF2)

Os exemplos citados nas questões influenciaram negativamente e os funcionários não leram/entenderam

Nenhuma MPE consegue [forte] e para os presentes não há grande impacto

Plano de saúde seria usado contra a empresa para facilitar atestados, por exemplo [controverso]

Ao oferecer plano de saúde/dentário haveria contrapartida, que não foi aceita [1 proprietário]

O funcionário não tem controle de gastos e pode se perder

Risco de folha de pagamento sem saldo

Falta segurança jurídica e há excesso de burocracia [forte]

Há resistência a mudança (por parte de todos) [forte]

Prevenção de acidentes: falta treinamento

Impacto: prejuízos e afastamentos [falta de atenção]

Política da empresa [fora a do shopping] estão muito preocupados pois não tem PCMSO e podem ter problemas trabalhistas

O que não é imediato fica para depois [forte]

Solução: responsabilização e prevenção trabalhista [CANVAS]

## Avaliação de Desempenho e Competências (GF1)

Não há política? Os funcionários não Enxergam?

O questionário está muito difícil [forte]

Estão sempre em avaliação [forte]

Talvez falte informação para s funcionários [fraca]

Podem ser quanti ou quali

Somente há intenções nada posto em prática [forte]

Impacta em retorno [consenso]

Não se sabe como premiar [consenso]

E não se aplica pelos custos [forte]

## Avaliação de Desempenho e Competências (GF2)

ADC o funcionário não percebe

Não há de fato

Apenas uma empresa tenta implementar

"quem faz o ganho é o funcionário" [inconsistente]

Solução: comunicar e treinar

As capacidades não são iguais pois a equipe é heterogênea

direcionar as habilidades = CANVAS

Falta plano de desenvolvimento em treinar e reter

Sem deixar o funcionário acomodado

MOD: pode aplicar por mérito ou antiguidade

Problema em harmonizar com a equipe

## Remuneração e Recompensas (GF1)

Compatível? Pelo sindicato, sim [consenso]

Há um acordo para só pagar o piso salarial

Visões conflitantes [forte]

Eu não tenho comissão e isto não influencia [fraco]

Se eu não me dedico não tenho emprego [forte]

## Remuneração e Recompensas (GF2)

Gestores: metas para produtos que agreguem mais valor

Depois recompensa

Há dificuldade de compreensão pelos funcionários

Não remunera porque acha que "desmotiva"

Todos os funcionários acham que são bons

A resposta é positiva porque todos seguem o piso do sindicato e nada mais

Sentem dificuldade em reter e motivar [forte]

pagam benefícios em dinheiro [cesta básica]

Questão polêmica [complicado] [suspiros]

Funcionários não percebem e será que podem entregar qualquer resultado?

Não, sem resultado não há estabilidade [forte]

Falta comprometimento [falso resultado em ENV?]

Pensamento: o funcionário deve mostrar atitude para depois ser recompensado [divergente]

Minha impressão: muita passividade patronal, pois as empresas são superavitárias

## ANEXO I: Escala EPPRH Original

Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (original).

### ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS - EPPRH

**Caro colaborador,**

Você deve avaliar cada uma das 40 (quarenta) 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 práticas 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	Nem concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo Totalmente com a afirmativa

1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	
2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	
3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (por exemplo: entrevistas, provas, etc.).	
5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	
8. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	

11. 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 (por exemplo: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	
13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por exemplo: 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 os 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 (por exemplo: 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 (por exemplo: 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 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 minha saúde e qualidade de vida.	
26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (por exemplo: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/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 ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competência 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 (por exemplo: promoções, comissões, 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.	