



**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR
DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E DOS NÃO GESTORES**

**PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES: AN ANALYSIS FROM THE
PERSPECTIVES OF MANAGERS AND NON-MANAGERS**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS: UN ANÁLISIS A PARTIR DE LA
PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES Y NO GERENTES**

LUCIANO TRENTIN

Student Doctoral

Fundação Universidade Regional de Blumenau – Brasil

ORCID: 0000-0002-7916-3536

trentinluciano@yahoo.com.br

Submetido em: 01/07/2019

Aprovado em: 06/07/2020

Doi: 10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p82-96

Editor de seção: Profa. Dra. Anelise Mozzatto



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



RESUMO

Existe uma aquiescência de que as práticas de Gestão de Pessoas [GP] devem resultar em novas abordagens estratégicas para o papel da área de GP. Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo analisar como as práticas de GP são percebidas por trabalhadores ocupantes de posições de gestão e não gestão em unidades distintas de uma empresa do setor têxtil. Para a realização do estudo, foi aplicada uma *survey* descritiva, aplicada por intermédio da plataforma virtual do "Google Forms". A amostra foi composta por 101 profissionais da empresa, sendo coletada por acessibilidade e conveniência. Com abordagem quantitativa, os participantes foram selecionados e distribuídos em dois grupos: gestores e não gestores das unidades A e B. Os dados obtidos foram relacionados com cinco práticas de GP: Captação, Retenção, Desenvolvimento, Contrato e Ambiente de Trabalho. Como resultados, a pesquisa evidenciou uniformidade quanto ao nível de percepção das práticas de GP em ambos os grupos, trabalhadores com posição de gestão e não gestão. No entanto, as unidades A e B demonstraram desconformidade quanto às práticas de GP em relação ao nível de percepção dos trabalhadores com posição de gestão entre unidades.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas. Gestão de pessoas. Posições de gestão e não gestão.

ABSTRACT

It is generally agreed that people management [PM] practices should result in new strategic approaches for the role in the area of PM. This article analyzes how PM practices are perceived by workers in management and non-management positions in different units of a textile company. For this study, a descriptive survey was applied, through the "Google Forms" virtual platform. The sample consisted of 101 company professionals, selected for their accessibility and convenience. Using a quantitative approach, the participants were selected and divided into two groups: managers and non-managers of units A and B. The data obtained were linked to five PM practices: Capture, Retention, Development, Contract and Work Environment. The research results showed uniformity in relation to the level of perception of PM practices among both the managers and non-managers. However, differences in PM practices were found between units A and B in terms of the level of perception of employees with management positions.

Keywords: Practices of people management. People management. Management and non-management positions.

RESUMEN

Existe una aceptación de que las prácticas de Gestión de Personas [GP] deberían dar como resultado nuevos enfoques estratégicos para el papel del área de GP. En este sentido, este artículo tiene como objetivo analizar cómo las prácticas de GP son percibidas por los trabajadores que ocupan puestos gerenciales y no gerenciales en diferentes unidades de una empresa en el sector textil. Para llevar a cabo el estudio, se aplicó una encuesta descriptiva, aplicada a través de la plataforma virtual "Formularios de Google". La muestra consistió en 101 profesionales de la compañía, recolectados para accesibilidad y conveniencia. Con un enfoque cuantitativo, los participantes fueron seleccionados y divididos en dos grupos: gerentes y no gerentes de las unidades A y B. Los datos obtenidos se relacionaron con cinco prácticas de GP: captura, retención, desarrollo, contrato y ambiente de trabajo. Como resultado, la investigación mostró uniformidad con respecto al nivel de percepción de las prácticas de GP en ambos grupos, trabajadores con puestos gerenciales y no gerenciales. Sin embargo, las unidades A y B mostraron desacuerdo con respecto a las prácticas de GP en relación con el nivel de percepción de los trabajadores con una posición de gestión entre las unidades.

Palabras clave: Prácticas de gestión de personas. Gestión de personas. Posiciones de gestión y no gestión.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações vêm vivenciando grandes mudanças em função dos avanços tecnológicos. Contudo as mudanças não se limitam às estruturas físicas e produtos, mas especialmente sobre os padrões comportamentais ou culturais. Assim, para que as organizações se adaptem ao novo cenário, torna-se necessário pensar em seus trabalhadores, não como simples “recursos humanos”, mas sim como “capital humano” da organização (Spinelli, 2015).

Sobre o capital humano, Kwon (2009) destaca que este necessita gerar excelência e competitividade, posto que o ser humano é o fator principal para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Esta visão compreende as pessoas como um componente estratégico da organização e, como tal, precisam ser desenvolvidas e gerenciadas. De acordo com Youndt e Snell (2004), as práticas de GP, captação e desenvolvimento podem contribuir para elevar o capital intelectual dos trabalhadores, melhorando assim o desempenho organizacional. Desta forma, compreende-se que atrair, desenvolver e reter talentos possibilitam à área de GP o reconhecimento de parceira estratégica pelas organizações (Macareno, 2006).

A despeito do progresso das pesquisas pertinentes à GP a partir de um foco gerencial em nível estratégico, identificou-se crescente interesse à compreensão do efeito das práticas de GP sob a perspectiva dos trabalhadores (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2008; Paauwe, Wright, & Guest, 2013; Shore, Coyle-Shapiro, & Tetrick, 2012).

Sobre a percepção dos trabalhadores quanto às práticas de GP, Jiang *et al.* (2017) apresentam a existência de uma enorme variação na percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GP. Para os autores, torna-se imprescindível que as organizações compreendam a maneira como os trabalhadores interpretam as práticas de GP, independentemente do nível hierárquico ocupado.

Dada a relevância da percepção dos trabalhadores quanto às práticas de GP, cabe destacar Jensen, Patel e Messersmith (2013) e Kehoe e Wright (2013), os quais mencionam a ausência de entendimento experienciado dos trabalhadores com relação às práticas de GP. Para os autores, existe uma concordância de que as práticas de GP contribuem para ampliar os resultados de desempenho das organizações, entretanto se encontra um número reduzido de pesquisas que levaram em consideração a percepção dos trabalhadores quanto ao papel das práticas de GP. Quanto ao número reduzido de pesquisa, autores como Jiang *et al.* (2017) e Hassan (2016) expõem a necessidade de ampliar o número de pesquisas relacionadas à percepção dos trabalhadores quanto às práticas de GP, preferencialmente em segmentos díspares e amostragem ampliada em relação aos estudos realizados.

De acordo com Brewster, Brookes e Gollan (2015) e Ryu e Kim (2013), a percepção das práticas de GP pode ser compreendida de maneira compartilhada, tanto por trabalhadores que ocupam posições de gestão na organização quanto os demais trabalhadores (não gestores). Segundo os autores, as práticas de GP, em grande parte, são disseminadas por intermédio dos gestores, podendo afetar a percepção dos trabalhadores e, portanto, seus comportamentos e desempenho. Sobre este aspecto, Delery e Roumpi (2017) salientam que a percepção compartilhada (gestores e não gestores) das práticas de GP é extremamente relevante se as organizações ambicionarem aperfeiçoar o desempenho organizacional. Para que as práticas de GP sejam consistentes com as diretrizes da organização e os trabalhadores não construam seu próprio entendimento a respeito destas, faz-se necessário constituir uma área de GP com princípios técnicos e estratégicos alinhados aos objetivos organizacionais.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar como as práticas de GP são percebidas por trabalhadores ocupantes de posições de gestão e não gestão em unidades distintas de uma empresa do setor têxtil. Ademais, a pesquisa busca contribuir com a compreensão da percepção das práticas de GP notadamente no setor têxtil. A definição pelo segmento têxtil pautou-se na acessibilidade e na conveniência de uma organização atuante no mercado nacional e internacional. O setor têxtil representa a força produtiva de 27,5 mil empresas instaladas por todo o território nacional, empresas de todos os portes que empregam mais de 1,5 milhão de trabalhadores e geram, juntas, um faturamento anual de US\$ 51,58 bilhões (ABIT, 2019).

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: a segunda seção fundamenta a teoria do assunto abordado, a terceira apresenta os métodos usados na pesquisa, a quarta discute os resultados encontrados no estudo e, por último, as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nos últimos anos ocorreram mudanças caracterizadas por fenômenos econômicos, motivadas principalmente pelas crises financeiras globais. Compreende-se que a forma de efetuar a gestão para prever momentos de crises é a

tomada de decisões relacionadas à GP (Fitz-Enz, 2010). Essa nova cultura influencia na mudança da tradicional GP, saindo do foco das questões burocráticas e das relações de trabalho, para uma orientação estratégica, em razão da necessidade e da melhoria da cultura organizacional (Pavlov *et al.*, 2017).

Nesse contexto, Robbins (2004) destaca que a área de GP é essencialmente constituída por intermédio das respectivas políticas, processos e práticas de GP, destinadas a prover as organizações com profissionais capacitados e perpetuar o alto desempenho dos trabalhadores por meio de um “planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento ou redução do quadro, seleção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração, e benefícios, segurança e saúde, e ao lidar com as questões contemporâneas de administração de recursos humanos” (p.140).

Segundo Dutra (2008), a “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo” (p.17). Para o autor, as políticas são as diretrizes, os princípios que guiam o comportamento das pessoas nas organizações. As práticas são os procedimentos, os métodos e as técnicas utilizadas para a implementação das decisões.

No mesmo sentido, Jabbour, Santos e Nagano (2009) expõem que a GP é um conjunto de políticas e práticas organizacionais planejadas para que se influencie no comportamento dos trabalhadores, orientando-os para a consecução de objetivos organizacionais específicos, por meio da interação entre a área de GP e as demais áreas organizacionais, nas quais a GP é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas.

Mediante os conceitos apresentados, destaca-se Visser (2010), que evidencia que a GP deve se adequar às necessidades da organização, considerando que as transformações organizacionais são constantes. A convergência entre as práticas de GP e as necessidades da organização, segundo Jabbour *et al.* (2012), expressa uma concepção contemporânea e estratégica, em que a GP é reconhecida pelos seus diversos projetos e uma combinação de práticas orientadas para o aperfeiçoamento da eficácia organizacional.

Dentre os principais desafios enfrentados pelos profissionais da área de GP, Freitas (2014) e Freitas, Jabbour e Santos (2011) destacam o gerenciamento das necessidades organizacionais às exigências do ambiente no qual está inserida. Para Soares (2012), os gestores que desconsideraram o contexto onde a organização está inserida podem enfrentar dilemas éticos e crises comportamentais nos relacionamentos interpessoais.

Diante das adversidades enfrentadas pelos gestores ao implementar práticas de GP em um determinado contexto, Dewettinck e Remue (2011) e Martínez-Jurado, Moyano-Fuentes e Jerez-Gómez (2014) salientam que as organizações devem desenvolver uma nova cultura de trabalho, que enfatiza o papel dos trabalhadores, considerando-os como ativos e não como um mero fator de produção. De acordo com Jabbour *et al.* (2012) e Visser (2010), as atitudes e o comportamento dos trabalhadores são influenciados pela configuração do conjunto de práticas de GP adotadas nas organizações.

Freitas (2014) e Freitas, Jabbour e Santos (2011) ressaltam que os gestores de GP devem adotar práticas de acordo com as estratégias da organização. Assim, apreende-se que as práticas e as estratégias devem estar alinhadas, transpondo todos os níveis da estrutura organizacional, para que não haja descompasso, ocasionando assim desmotivação e resultados insatisfatórios.

Para Schaurich (2014) e Demo (2011), as políticas de GP devem atuar como um referencial para possibilitar a execução dos objetivos da organização e, assim, servir como guia para as ações da área de GP. Schaurich (2014) retrata que as políticas de GP são desdobradas em uma série de práticas diretamente relacionadas a elas. A autora destaca que as práticas de GP (Figura 1) correspondem aos diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação das decisões organizacionais.

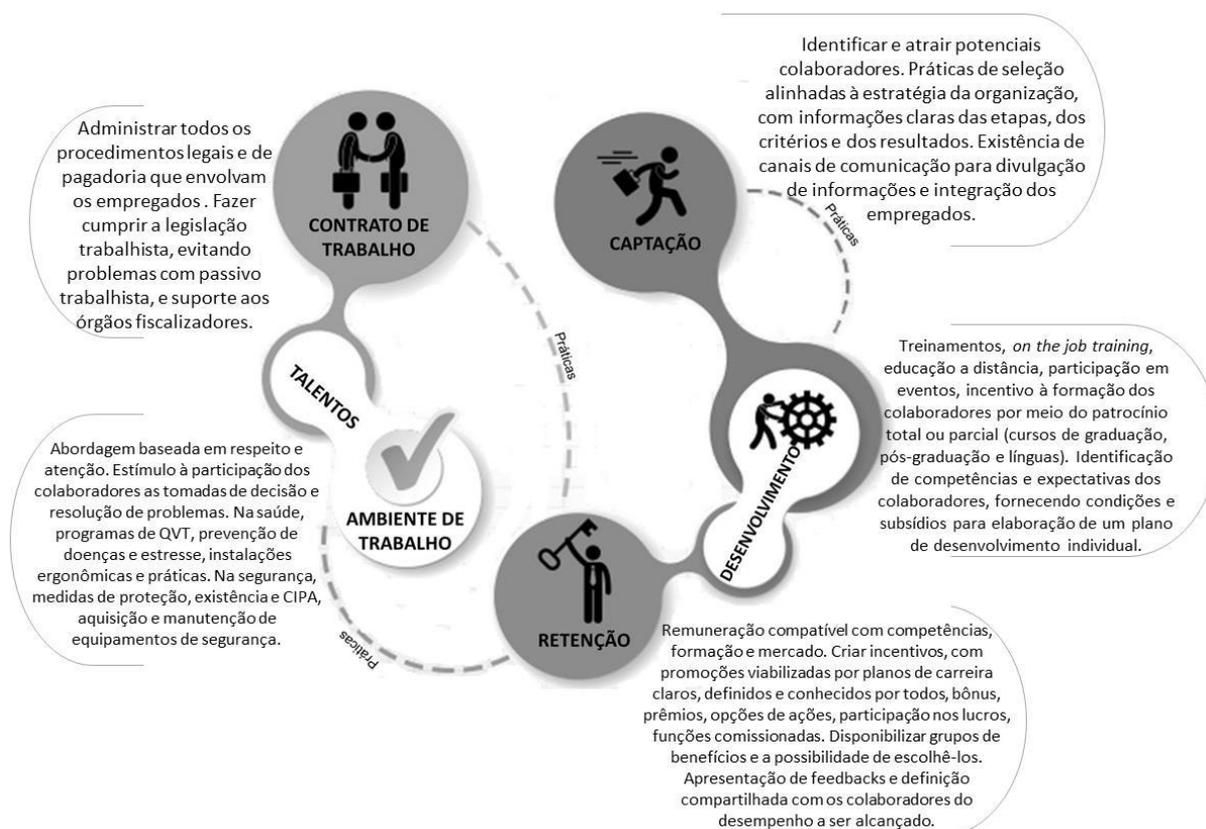


Figura 1. Políticas e práticas de gestão de pessoas

Fonte: Adaptada de Schaurich (2014).

Para que as práticas de GP permeiem todos os níveis hierárquicos e os métodos de trabalho, destaca-se Kianto, Sáenz e Aramburu (2017), os quais evidenciam que as organizações devem elaborar, implementar e gerenciar as principais políticas, os procedimentos e as práticas de GP, necessárias para se condicionar uma cultura organizacional propícia, inovadora e longeva. Mediante os conceitos apresentados, cabe destacar que estes são diretamente relacionados às práticas de GP, como se constata na seção a seguir.

2.1 CAPTAÇÃO

O processo que envolve a captação inicia antes de a pessoa ingressar à organização. Este processo está ligado às estratégias da organização, bem como ao relacionamento e à imagem desta perante a comunidade, fatores estes que geram atratividade (Shen & Benson, 2016).

Frente à atratividade surge o recrutamento e a seleção. Esta prática de GP refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização (Baylão & Rocha, 2014; Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003). Segundo Ferreira e Soeira (2013), o recrutamento e a seleção devem ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada pessoa, para que assim a organização possa contratar o indivíduo que tenha o perfil que o cargo exige.

Em sequência ao recrutamento e à seleção, ocorre o programa de integração, que tem como objetivo a adaptação do novo trabalhador à organização, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais (Boog & Boog, 2008; Silva, Nascimento, & Botelho, 2013).

Diferentemente do programa de integração inicial, Marras (2003) e Silveira (2012) apresentam o treinamento introdutório, também chamado de indução, que é realizado com o objetivo de dar ao novo trabalhador todas as informações necessárias para facilitar a sua adaptação nos processos de trabalhos que envolvem o desenvolvimento das respectivas atividades da função.

Com vistas ao aprimoramento do processo de captação, o subprocesso de desligamento do trabalhador utiliza-se de uma ferramenta denominada entrevista de desligamento, que tem por objetivo obter informações a respeito da posição ocupada pelo trabalhador ou questões relacionadas que possam dar ao empregador um *feedback* sobre pontos que merecem melhoria, atenção ou reconhecimento (Alves, Chagas, & Lemos, 2010; Dessler, 2003).

2.2 RETENÇÃO

Rodrigues (1996), ao dissertar sobre a retenção, destaca que, para manter os talentos motivados, a organização necessita dispor de algumas características importantes como credibilidade; potencial de crescimento; projeção internacional; consciência do valor do ser humano; incentivo ao aprendizado contínuo; remuneração competitiva e orientação a desafios.

Uma destas características é a remuneração fixa. Esta prática de GP é definida por contrato e representada pelo salário base ofertado, ou seja, é o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração alguns requisitos para a ocupação deste (Franco, 2012; Sabino & Cunha, 2016). Concomitante, a remuneração variável apresenta como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las por seus conhecimentos, habilidades e atitudes, mediante resultados diferenciados proporcionados à organização (Araújo & Pessoas, 2006; Sabino & Cunha, 2016).

Compreendido como uma prática de retenção essencial para desenvolvimento e aplicação de competências, o plano sucessório, segundo Brunes e Dias (2013) e Lacombe (2005), possibilita à organização programar a carreira de cada pessoa para exercer funções para as quais demonstre aptidões. No entanto, torna-se indispensável a utilização de indicadores durante o processo sucessório para monitorizar o desempenho de cada pessoa, sempre amparado em características e parâmetros predefinidos, além dos objetivos e das metas que se estabelecem como desafios (Branco, 2008; Neves, 2012).

2.3 DESENVOLVIMENTO

Em meio aos processos de formação e capacitação de talentos, ressalta-se a importância da aprendizagem contínua, por meio de treinamento formal (externo ou interno); ou seja, práticas de troca de conhecimento entre profissionais; participação em projetos desafiadores, *feedback* e aquisição de novas experiências.

Sobre o desenvolvimento, Ribas (2010) discorre em sua obra sobre os pilares que o abarcam, sendo eles: a missão, a visão, os valores, as estratégias e os objetivos da organização. Com base nestes pilares e no planejamento, torna-se possível desenvolver novas habilidades e adequações, pois “colocar a pessoa certa no lugar certo é a chave para o sucesso de uma organização” (p.33).

O Programa de Desenvolvimento Individual [PDI], modelo amplamente utilizado, tem como objetivo capacitar as pessoas na sua autorrealização a partir do alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito, levando-se em consideração aspectos pessoais e profissionais (Castellani, 2017; Lange & Karawejczyk, 2014).

Segundo Pavlov *et al.* (2017), as organizações devem investir na capacitação e no desenvolvimento de seus trabalhadores, com o propósito de ampliar o nível de colaboração e conhecimentos, antecipando assim a resolução de possíveis diversidades provenientes no exercício de funções laborais.

2.4 CONTRATO DE TRABALHO

A referida prática de GP tem o objetivo de cuidar do processo de controle de frequência, pagamento de salários e benefícios, bem como de pagamento de taxas, impostos e contribuições. A partir da integração dos trabalhadores na organização, tem início o controle do fluxo de frequência ao trabalho, elaboração da folha de pagamento, controle de benefícios e finaliza em cálculos e tributos, processo de desligamento e quitação do contrato de trabalho, e cuidar de toda a rotina de fiscalização (Júnior, Morais, & Teixeira, 2013).

Neste ambiente, as relações de trabalho, usualmente, são predileções opostas entre o capital e o trabalho, numa postura de permuta, as quais se adequam, constituindo regras que aderem aos contratos individuais de trabalho dentro do contexto de interpretação dos atores sociais envolvidos na negociação (Rodrigues, 2012; Neto & Cavalcante, 2004).

Outra relação que podemos considerar antagônica entre trabalhador e empregador é a abertura de ações, na qual várias pretensões são deduzidas em um mesmo processo por questão de economia processual. O resultado é que várias decisões são proferidas quando o juiz, encerrando a instrução, se manifesta sobre as pretensões das partes. Para cada decisão, terá de haver uma conclusão (Garcia & Garcia, 2016; Severo, 2015).

2.5 AMBIENTE DE TRABALHO

Independentemente das práticas de GP implementadas nas organizações, Xavier (1986) expõe a importância de observar regularmente a confluência de acontecimentos que ocorrem no ambiente de trabalho por intermédio de ferramentas adequadas de análise. O processo de análise deve ser considerado de extrema importância para identificar os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e dos grupos na organização, a fim de ampliar o comprometimento das pessoas e aperfeiçoar o ambiente laboral.

De acordo com Collins e Smith (2006), organizações que buscam criar ambientes de trabalho fundamentados em respeito, confiança e comprometimento dos trabalhadores diferem entre organizações, entretanto incluem uma combinação a longo prazo de práticas propícias de GP, como: captação, retenção, desempenho e desenvolvimento, regidos de forma transparente por acordos recíprocos.

McClellan e Collins (2011) mencionam que ambientes laborais propícios são baseados no comportamento e no engajamento das pessoas com as práticas estabelecidas de GP, fundamentados nas relações mútuas entre trabalhadores e organização. Ghosh e Sahney (2011) evidenciam que é vital para a organização criar ambiente de trabalho propício à luz do suporte à área de GP, a fim de instituir e consolidar uma harmonia entre os objetivos da organização e dos trabalhadores.

Para Azevedo & Souza (2014) e Trentin *et al.* (2016), as relações nos ambientes de trabalho estão diretamente vinculadas às práticas de GP essencialmente direcionadas às condições de trabalho apropriadas, desenvolvimento humano, bons relacionamentos interpessoais e bem-estar dentro e fora do ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho favorável, segundo Kundu e Lata (2017), estimula as práticas de GP e influencia positivamente as atitudes individuais dos trabalhadores em relação à organização empregadora, favorecendo assim o crescimento e o desempenho organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa por utilizar-se de indicadores como forma de analisar dimensões, por meio da captação de dados que indicam o funcionamento das instituições (Lindfelt *et al.*, 2018). Para a obtenção dos dados foi realizado uma *survey* descritiva com corte transversal e utilização de questionário estruturado disponibilizados para preenchimento via *web*, através do site especializado em coleta de dados *google forms* por *e-mail*. A amostra foi composta por 101 respondentes de uma empresa fabricante de artigo têxteis, especializada em malharia circular, com atuação nos mercados de tecidos naturais e sintéticos, situada na região sul do Brasil, sendo utilizada por acessibilidade e conveniência.

O questionário foi composto de 29 perguntas e por um conjunto de dimensões, com foco na Gestão de Pessoas, sendo as dimensões: Captação; Retenção; Desenvolvimento; Contrato de Trabalho e Ambiente de Trabalho. O questionário utilizado foi desenvolvido como base em Feroni (2014) e Freitas (2014), que envolvem em sua pesquisa a avaliação da GP nas organizações.

Ao questionário foi adotada a escala de *Likert*, que expressa uma atitude favorável ou desfavorável em relação a um determinado assunto, medindo o grau de concordância e discordância em relação a uma determinada afirmação (Curado, Teles, & Marôco, 2014). Portanto, foi determinada a escala de cinco pontos, sendo que cada pergunta contém 5 opções de resposta, variando entre (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente.

O questionário teve como respondentes-chave quatro diretores, seis gerentes, doze coordenadores, vinte e quatro líderes e cinquenta e cinco especialistas, pois estes são os profissionais que aplicam as práticas de GP na gestão dos trabalhadores nos processos de fabricação. Em seguida, os dados foram tabulados em planilha do *software* Microsoft Excel® e importados para o *software* Estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.

Com relação à técnica estatística utilizada para o tratamento e para a análise dos dados, utilizou-se a pesquisa descritiva, indicada para o detalhamento de situações específicas, em que é desenvolvida e estruturada para mensurar as características das ocorrências encontradas em um estudo científico (Hair Jr. *et al.*, 2009). Foi realizado o teste de

confiabilidade *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), este indicador faz a mensuração da confiabilidade em uma variância de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Aplicaram-se também os testes não paramétricos de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* para identificar se os grupos apresentam percepção diferenciada entre si. De acordo com Fávero *et al.* (2009), os testes não paramétricos são uma alternativa considerável em substituição ao teste paramétrico “t”, quando a amostra for pequena ou o pressuposto de normalidade for violado. Para Rocha e Júnior (2018), a violação dos pressupostos da normalidade ocorre quando a distribuição de probabilidade associada a um conjunto de dados for considerada pela distribuição não normal, elevando assim o erro padrão.

A partir do referencial teórico, foram constituídas duas hipóteses, que foram testadas empiricamente:

Hipótese 1. *Trabalhadores com posição de gestão apresentam nível de percepção diferenciada das práticas de gestão de pessoas que trabalhadores de posição não gestão.*

Hipótese 2. *Trabalhadores com posições de gestão da Unidade A apresentam nível de percepção diferenciada das práticas de gestão de pessoas que trabalhadores com posições de gestão da Unidade B.*

Para que as hipóteses pudessem ser testadas, as dimensões pesquisadas foram comparadas entre os grupos de trabalhadores com posição de gestão e não gestão. Após a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, a seguir se apresentam as análises dos resultados encontrados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Com o intuito de caracterizar a amostra, investigaram-se aspectos demográficos, características evidenciadas por meio da Tabela 1.

Tabela 1.

Perfil demográfico dos entrevistados

		Unidade A	Unidade B	Total
		56,44	43,56	100,0
Perfil Demográfico	Categoria	%	%	%
Posição	Gestor	45,6	45,5	45,5
	Não Gestor	54,4	54,5	54,5
Gênero	Masculino	68,4	75,0	71,3
	Feminino	31,6	25,0	28,7
Escolaridade	Especialização	43,9	31,8	38,6
	Ensino Superior	52,6	56,8	54,5
	Curso Técnico	3,5	11,4	6,9
Função	Diretor	3,5	4,5	4,0
	Gerente	7,0	4,5	5,9
	Coordenador	12,3	11,4	11,9
	Líder/Supervisor	22,8	25,1	23,7
	Especialista	54,4	54,5	54,5

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação aos trabalhadores que ocupam posição de gestor e não gestor, 71,30% são do sexo masculino e 28,70% feminino e, dentre estes, 54,50% possuem ensino superior, 38,60% especialização e 6,90% curso técnico. Dos participantes da pesquisa, 54,50% possuem a função de especialista (considerados não gestores) e 23,70% possuem a função de supervisor/líder, 11,90% de coordenador, 5,90% de gerente e 4,00% de diretor (considerados gestores).

Em seguida (Tabela 2), foi realizada uma análise descritiva, em que é apresentado o resultado das dimensões pesquisadas.

Tabela 2.

Avaliação descritiva das dimensões

Dimensão	Medida	Gestão	Não Gestão	Gestor Unidade A	Gestor Unidade B	Total
Captação	Média	3,91	3,36	3,99	3,84	3,62
	Desvio Padrão	0,79	0,72	0,61	0,49	0,69
Retenção	Média	3,96	3,24	4,04	3,85	3,56
	Desvio Padrão	0,60	0,58	0,55	0,46	0,62
Desenvolvimento	Média	3,99	3,12	4,04	3,92	3,52
	Desvio Padrão	0,77	0,64	0,78	0,76	0,82
Contrato de Trabalho	Média	4,48	4,10	4,53	4,43	4,28
	Desvio Padrão	0,52	0,50	0,58	0,64	0,62
Ambiente de Trabalho	Média	4,09	2,91	4,16	4,00	3,45
	Desvio Padrão	0,56	0,68	0,81	0,78	0,96

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na Tabela 2, pode-se observar para a amostra total que os valores médios das dimensões variaram de 3,45 a 4,28. O maior resultado médio da amostra total foi de 4,28, que é o do “contrato de trabalho”, enquanto o mais baixo escore médio de 3,45 é o do “ambiente de trabalho”.

Por meio do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* [KMO], que determina a adequação amostral no que concerne ao grau de correlação parcial, variando de 0 a 1, percebe-se que KMO próximo a 1 indica que é muito adequada a utilização da técnica de Análise Fatorial [AF]. Em contrapartida, valores próximos a 0 refletem em correlação fraca entre as variáveis. Destaca-se que, para a correta utilização da Análise Fatorial, o KMO deve ser no mínimo de 0,6 (Bezerra, 2009; Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2009).

Diante disso, o teste KMO denotou razoável poder de explicação (0,822), conforme destacado no Tabela 3. Por sua vez, o teste de esfericidade *Bartlett's* apresentou *p-value* de 0,000, indicando que há correlação entre as variáveis, dessa forma é aconselhável a utilização da AF (Quadro 1). Evidencia-se que, para o *p-value* ser significativo, ele deve ser abaixo de 0,05 (Bezerra, 2009; Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2009). Para Hair Jr. *et al.* (2009), o teste de esfericidade *Bartlett's* avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Todos os 25 componentes conjuntos neste estudo contribuíram para 89,62% da variância total.

Tabela 3.

Testes de KMO e Bartlett's nas dimensões 1 a 5

Teste de KMO e Bartlett's		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,822
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	436,081
	Df	10
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir disso, optou-se por realizar uma AF. Hair Jr. *et al.* (2009) citam que a análise fatorial é utilizada para analisar as inter-relações entre um número de dimensões e explicar essas dimensões em termos de fatores comuns, com o objetivo de reduzir o número de dimensões a ser considerado no estudo. Conseqüentemente, foi realizado tal procedimento para verificar se todos os indicadores se ajustavam a determinado fator e para verificar se todos apresentavam cargas fatoriais adequadas. As cinco dimensões foram carregadas e a AF dos registros confirmou todas as dimensões utilizadas na pesquisa.

Para identificar a confiabilidade das dimensões, foi utilizado o teste *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), este indicador faz a mensuração da confiabilidade em uma variância de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Nesta pesquisa, os valores foram considerados substanciais para confiabilidade dos dados, com um *Alfa de Cronbach* adequados para todas as dimensões (Tabela 4).

Tabela 4.

Análise de confiabilidade

Dimensão	Alfa de Cronbach	Nº Itens
Captação	0,778	5
Retenção	0,614	5
Desenvolvimento	0,822	5
Contrato de Trabalho	0,764	5
Ambiente de Trabalho	8,825	5

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados compreendidos nas respostas do instrumento de pesquisa são ligados por dimensões de interesse e geradas as médias proporcionais a cada dimensão. Após a identificação das médias, permitiu-se que as dimensões fossem correlacionadas e percebidas entre elas, as quais apresentaram correlação fraca à forte (Tabela 5).

Tabela 5.

Correlação entre as dimensões

	Captação	Retenção	Desenvolvimento	Contrato de Trabalho	Ambiente de Trabalho
Captação	1				
Retenção	,544**	1			
Desenvolvimento	,448**	,787**	1		
Contrato de Trabalho	,203*	,628**	,833**	1	
Ambiente de Trabalho	,451**	,750**	,910**	,801**	1

(*) A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

(**) A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na Tabela 5, apresentou-se uma matriz com os coeficientes de correlação de *Pearson*. Nessa análise, os valores podem variar de (-1 até 1). Um valor de (-1) sugere uma correlação negativa perfeita, o valor (0) aponta a não existência de correlação, e (1) indica uma correlação positiva perfeita (Hair Jr. et al., 2009).

Com base em Franzblau (1958), pode-se considerar que as correlações entre as dimensões foram: Captação e contrato de trabalho consideradas como fraca (Se $0,20 < | \rho | < 0,40$, a correlação é fraca); Captação e retenção, captação e desenvolvimento, captação e ambiente de trabalho são moderados (Se $0,40 < | \rho | < 0,60$, a correlação é moderada); Desenvolvimento e retenção, contrato de trabalho e retenção, ambiente do trabalho e retenção e contrato de trabalho consideradas como forte (Se $0,60 < | \rho | < 0,80$, a correlação é forte); Desenvolvimento e contrato de trabalho, desenvolvimento e ambiente de trabalho e contrato de trabalho e ambiente de trabalho possuem correlação muito forte (Se $| \rho | > 0,80$, a correlação é muito forte).

A comparação entre os grupos de trabalhadores com posição de gestão e não gestão das unidades A e B foi realizada utilizando-se testes estatísticos não paramétricos de comparação de duas ou mais amostras, para verificar se apresentam percepção diferenciada das práticas de GP entre elas, porque os dados não seguiram uma distribuição normal, violando um dos pressupostos para a realização de testes estatísticos paramétricos.

Nesta perspectiva, os testes que mais se adequaram aos objetivos da pesquisa e aos dados coletados foram os não paramétricos *Wilcoxon-Mann-Whitney*, de comparação de duas amostras; e o teste *Kruskal-Wallis*, de comparação de mais de duas amostras (Siegel & Castellan, 2008). O resultado do teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* referente aos grupos de trabalhadores com posição de gestão e não gestão é evidenciado na Tabela 6.

Tabela 6.

Variável de Agrupamento: Posição de gestão e não gestão

	Qui-quadrado	df	Significância
Captação	18,866	1	,000
Retenção	32,785	1	,000
Desenvolvimento	31,417	1	,000
Contrato de Trabalho	10,655	1	,001
Ambiente de Trabalho	42,608	1	,000
Posição de Gestão	37,857	1	,000
Posição de Não Gestão			

a. Teste Kruskal Wallis / U de Mann-Whitney Wilcoxon W

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* mostrou que trabalhadores com posição de gestão não apresentam percepção diferenciada das práticas de GP do que trabalhadores de posição não gestão. A hipótese nula não é aceita, ou seja, os testes demonstraram que não há nível de percepção diferenciada entre um grupo e outro. Esta conclusão está evidenciada na Tabela 6, na medida em que o teste Qui-quadrado apresentou o valor $\chi^2(2)=37,857$ e a significância da constante apresentou *p-value* de 0,000 ($p < 0,05$) para o modelo. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), o teste Qui-quadrado serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de um experimento e a distribuição esperada para o fenômeno. Segundo Fávero *et al.* (2009), a significância estatística de um resultado representa a probabilidade de erro envolvida em aceitar o resultado observado como válido, onde o valor do nível - *p* representa um índice decrescente da confiabilidade de um resultado.

Sobre as evidências abordadas neste estudo, as quais demonstraram que não há nível de percepção diferenciada entre os grupos de trabalhadores, cabe destacar os pesquisadores Jiang *et al.* (2017), que descobriram que as práticas de GP são percebidas com similaridade entre os ocupantes de posição de gestão e não gestão, independentemente de quaisquer características dos ocupantes.

Os resultados aqui apresentados corroboram com os da pesquisa de Hassan (2016), que da mesma forma encontrou evidências de uma relação significativa entre as práticas de GP e uma influência homogênea das mesmas sobre a percepção dos trabalhadores. O resultado do teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* referente aos grupos das unidades A e B é evidenciado na Tabela 7.

Tabela 7.

Variável de Agrupamento: Unidades A e B

	Qui-quadrado	df	Significância
Captação	2,776	1	,096
Retenção	1,332	1	,248
Desenvolvimento	0,135	1	,713
Contrato de Trabalho	0,166	1	,684
Ambiente de Trabalho	0,104	1	,748
Unidade A	0,832	1	,362
Unidade B			

a. Teste Kruskal Wallis / U de Mann-Whitney Wilcoxon W

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* mostrou que trabalhadores com posições de gestão da unidade A possuem nível de percepção diferenciada das práticas de GP que trabalhadores com posições de gestão da unidade B. Neste caso, aceita-se a hipótese nula, ou seja, os testes demonstraram que há percepção diferenciada entre um grupo e outro. O resultado está evidenciado na Tabela 7, na medida em que o teste Qui-quadrado apresentou o valor $\chi^2(2)=0,832$ e a significância da constante apresentou *p-value* de 0,362 ($p > 0,05$) para o modelo. A Tabela 8 mostra que as hipóteses testadas nesta pesquisa foram:

Tabela 8.

Análise das hipóteses

Hipóteses	Situação
<i>H1.</i> Trabalhadores com posição de gestão apresentam nível de percepção diferenciada das práticas de gestão de pessoas que trabalhadores de posição não gestão.	Hipótese rejeitada
<i>H2.</i> Trabalhadores com posições de gestão da unidade A apresentam nível de percepção diferenciada das práticas de gestão de pessoas que trabalhadores com posições de gestão da unidade B.	Hipótese não rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto de dados obtidos junto ao estudo, foi possível evidenciar uniformidade quanto ao nível de percepção das práticas de GP em ambos os grupos, trabalhadores com posição de gestão e não gestão. No entanto, ainda que as unidades A e B possuam práticas de GP implantadas, demonstrou-se desconformidade quanto às práticas de GP em relação ao nível de percepção dos trabalhadores com posição de gestão entre unidades.

A despeito dos resultados obtidos nesta pesquisa sobre a uniformidade da percepção dos trabalhadores quanto às práticas de GP, cabe destacar que o entendimento destas pode ser influenciado por ambos os grupos pesquisados (gestores e não gestores), face às interações entre um e outro. Para Yukl (2010), os gestores são vistos como os principais formadores da percepção dos trabalhadores quanto às práticas de GP; em contrapartida, Van Vugt, Hogan e Kaiser (2008) mencionam que os trabalhadores essencialmente influenciam a percepção dos gestores no que se refere às práticas de GP nas organizações.

Entende-se que as práticas da GP que se destacaram nesta pesquisa estão fundamentalmente relacionadas, explicando e moderando o efeito da GP entre trabalhadores com posição de gestão e não gestão. Considera-se que as práticas de GP contribuem positivamente para a organização, revelando a importância do lado humano nas organizações.

Percebeu-se que na empresa pesquisada essa relação em sua maioria evidenciou correlações muito fortes e fortes, com destaque para as dimensões Ambiente de Trabalho e Desenvolvimento. Neste sentido, entende-se que as práticas de desenvolvimento e ambiente de trabalho estejam alinhadas com as estratégias e as atitudes refletidas no discurso da alta administração e de seus representantes, assegurando programas específicos quanto às condições seguras de trabalho, saúde e bem-estar, crescimento e desenvolvimento profissional (Souza & Santos, 2014).

As informações obtidas na pesquisa permitem constatar que a percepção dos profissionais demonstra efetividade por intermédio das práticas de GP disseminadas pela área de gestão de pessoas da empresa. Os profissionais têm consciência da influência que as práticas de GP exercem na organização. Por esse motivo, compreendem a importância de se investir na consolidação das políticas e das práticas de captação, capacitação e desenvolvimento, ambiente de trabalho agradável, definição de benefícios e formas de recompensa, com a principal finalidade de retenção dos profissionais.

Como recomendação de novos trabalhos, sugere-se a replicação deste estudo em outros segmentos mercadológicos. Afinal, os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados, e a sua aplicação e ampliação em outras áreas com diferentes características contribuiria para o entendimento e o amadurecimento teórico e empírico sobre o tema. Ainda como espaço para novos trabalhos, sugere-se a realização de mais estudos empíricos no que tange à compreensão dos trabalhadores quanto às práticas de GP, visto que o entendimento das pessoas quanto às práticas organizacionais encontra-se em constante evolução.

Os resultados desta pesquisa compõem contribuições para pesquisadores, profissionais e organizações. Este estudo fornece um entendimento para os profissionais que desejam compreender a importância da percepção dos trabalhadores quanto às práticas de GP, principalmente quando se trata de externar com que intensidade as ações de GP são internamente absorvidas nas organizações por trabalhadores em posições díspares.

REFERÊNCIAS

- Alves, J., Chagas, P. C. Z., & Lemos, R. (2010). Processo de demissão e suas implicações: perspectivas dos gestores e dos colaboradores remanescentes em empresas de médio e grande porte de Getúlio Vargas, RS. Publicado nos Anais do 10º Congresso de Stress da ISMA-BR, 12º Fórum Internacional de QVT, 2º Encontro Nacional de Qualidade de Vida na Segurança Pública e no Serviço Público. Vol.5 - n.11 – jul./dez.
- Araújo, L. D., & de Pessoas, A. G. (2006). *Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção [ABIT] (2019). *Quem Somos. Muito mais força para o setor e para o Brasil*. Dados 2017. Disponível em: < <https://www.abit.org.br/cont/quemsomos>>. Acesso em: jun. 2019.
- Azevedo, A. B. A., & Souza, S. (2014). Os dilemas da saúde e segurança do trabalho nas Cooperativas. *Revista da ABET (Online)*, v. 12, p. 79.
- Baylão, A. L. S., & Rocha, A. P. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: *XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia - Seget 2014*. Resende. XI SEGET 2014.
- Bezerra, F. A. (2009). Análise fatorial. In: Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (Coords.), Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. *São Paulo: Atlas*, p. 73-130.
- Boog, G. G., & Boog, M. T. (2008) (Coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Grupo Editorial Vida Económica.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597.
- Brunes, L. F., & Dias, S. B. A. (2013). O desenvolvimento profissional e a progressão de carreira – estudo de caso no IPOG. *Revista On-Line IPGO / Especialize - Instituto de Pós-graduação e Graduação – IPOG*.
- Câmara, P. B., Guerra, P. P., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Castellani, M. (2017). *Metacoaching e Gestão Integral*. Metacoaching. Disponível em: <<http://http://www.metacoaching.com.br/artigo/gestao-integral>>. Acesso em: jun. 2019.
- Curado, M. A. S., Teles, J., & Marôco, J. (2014). Analysis of variables that are not directly observable: influence on decision-making during the research process. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(1), 146-152.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Demo, G. (2011). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v.9, n.6, p.77-101.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. Tradução: Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2 ed.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Dutra, J. S. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, S. F., & Soeira, F. D. S. (2013). A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, v. 04, nº 1, p. 46-56, jan-jun.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments*. [S.l.]: AMACOM, 2010.
- Foroni, P. G. (2014). *Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP.
- Franco, J. D. O. (2012). *Cargos, Salários e Remunerações*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Franzblau, A. (1958). *A primer of statistics for non-statisticians*. Oxford, England: Harcourt, Brace, Cap. 7.
- Freitas, E. (2014). *A influência da Gestão de Recurso Humanos no desempenho ambiental no setor mecânico brasileiro*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo/SP.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, v. 12, n. 5, p. 226-234.
- Garcia, H., & Garcia, D. S. S. (2016). A sentença trabalhista e o novo código de processo civil. In: II Congresso Catarinense de

- Direito Processual Civil, 2016, Itajaí. *Anais do Congresso Catarinense de Direito Processual Civil. Itajaí: Univali*, v. 2. p. 96-116.
- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. S. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2009). Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(4), 342-364.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Júnior, I. L., Morais, F. C. L., & Teixeira, F. S. (2013). Conformidade das rotinas do departamento de pessoal de uma construtora de Coronel Fabriciano em relação à legislação trabalhista e previdenciária. In *1º Congresso Integrado de Contabilidade-Governador Valladares/MG-24 e*. (Vol. 25).
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 25, nº. 4, pp. 703-722.
- Kwon, D. B. (2009). Human capital and its measurement. In *The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life* (pp. 27-30).
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. 1ªed. São Paulo: Saraiva.
- Lange, A., & Karawejczyk, T. T. (2014). Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*, (25), 39-56.
- Lindfelt, T., Ip, E. J., Gomez, A., & Barnett, M. J. (2018). The impact of work-life balance on intention to stay in academia: results from a national survey of pharmacy faculty. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(4), 387-390.
- Macarenco, I. (2006). *Gestão com pessoas-gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos*. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP.
- Marras, J. P. (2003). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Martínez-Jurado, P. J., Moyano-Fuentes, J., & Jerez-Gómez, P. (2014). Human resource management in lean production adoption and implementation processes: success factors in the aeronautics industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(1), 47-68.
- Neto, F. F. J., & Cavalcante, J. Q. P. (2004). *Manual do Direito do Trabalho*. Tomo II, Ed. Lumen Juris, 2ª edição.
- Neves, A. (2012). *Uso de indicadores chave de desempenho para avaliar sistemas de gestão*. Dissertação de mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, Instituto Superior de Educação e Ciências – ISEC, Lisboa/PT.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go. *HRM and performance: Achievements and challenges*, 1-13.
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443.
- Ribas, A. (2010). Desenvolvimento individual e análise de perfil: as bases para uma alta performance. In: *Ser + com T&D: Estratégias e ferramentas de treinamento e desenvolvimento para o mundo corporativo*. São Paulo: Ser Mais.

- Robbins, S. P. (2004). Decenzo, David A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4 ed. Tradução Robert Brian Taylor, Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, K. R., & Júnior, A. J. B. (2018). Anova medidas repetidas e seus pressupostos: análise passo a passo de um experimento. *Revista Eletrônica Perspectivas da Ciência e Tecnologia*, v.10, pp. 29-51.
- Rodrigues, D. A. (2012). *Formas de negociação coletiva. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 16 jun.* Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.37533&seo=1>>. Acesso em: jun. 2019.
- Rodrigues, J. C. P. (1996). Como conquistar e manter talentos. Fundação Dom Cabral. *Rio de Janeiro: Qualitymark*, 54-67.
- Ryu, S., & Kim, S. (2013). First-Line Managers' HR Involvement and HR Effectiveness: The Case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6), 947-966.
- Sabino, L. A. M., & Cunha, N. C. (2016). Remuneração e salário numa abordagem administrativa. *Revista GeTeC*, 5(10), p.1-11.
- Severo, V. S. (2015). *A Sentença Trabalhista e o novo CPC. Estado de Direito, Porto Alegre, 29 de julho.* Disponível em: <<http://estadodedireito.com.br/a-sentenca-trabalhista-e-o-novo-cpc/>>. Acesso em: mai. 2019.
- Schaurich, M. R. (2014). *Configuração de Competências coletivas a partir das práticas de gestão de pessoas*. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica – PUC, Porto Alegre/RS.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., & Tetrick, L. E. (Eds.). (2012). *The employee-organization relationship: Applications for the 21st century*. Routledge.
- Siegel, S.; & Castellan Jr., N. J. (2008). *Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. Artmed-Bookman. São Paulo, 2006, reimpressão 2008.
- Silva, L. N., Nascimento, R. F., & Botelho, M. A. S. (2013). A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & CIA. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Gestão e Tecnologia para a Competitividade*.
- Silveira, E. D. L. (2012). Socialização e integração de novos empregados na empresa: cultura organizacional. *Embrapa Clima Temperado-Tese/dissertação (ALICE)*.
- Soares, A. K. (2012). *Gestão de pessoas na perícia criminal de Minas Gerais: condições motivacionais, relações interpessoais, liderança, qualidade no trabalho e na vida*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro/RJ.
- Souza, R. A., & Santos, J. N. (2014). Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 14, n. 2, p. 180-199, mai./ago.
- Spinelli, I. M. A. (2015). Formação, Desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva. Dissertação de Mestrado em Economia, Faculdade de Economia – FEP, Universidade do Porto, Porto/PT.
- Trentin, L., dos Santos, A. J., Batiz, E. C., & Duarte, M. A. T. (2016). Qualidade de vida em uma empresa têxtil: levantamento do nível de satisfação dos funcionários. *Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 07)*.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182.
- Visser, M. (2010). Configurations of human resource practices and battlefield performance: A comparison of two armies. *Human Resource Management Review*, 20(4), 340-349.
- Xavier, O. (1986). Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração*, v. 21, n. 4, p. 33-48, out./dez.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.