

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
ICM – INSTITUTO DE CIÊNCIA DA SOCIEDADE – MACAÉ**

**DAVY DOS SANTOS TARGINO PEREIRA**

**A SATISFAÇÃO COM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
NO MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ**

Macaé, RJ

2019

DAVY DOS SANTOS TARGINO PEREIRA

**A SATISFAÇÃO COM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
NO MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ**

Monografia apresentada ao departamento do curso de Administração na Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Sc. Izabela Maria Rezende Taveira

Macaé, RJ

2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BMAC  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

T185s Targino pereira, Davy dos Santos  
A SATISFAÇÃO COM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
NO MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ / Davy dos Santos Targino  
pereira ; Izabela Maria Rezende Taveira, orientadora. Macaé,  
2019.  
53 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Instituto de  
Ciências da Sociedade, Macaé, 2019.

1. Gestão de Pessoas. 2. Recursos Humanos. 3. Petróleo e  
Gás. 4. Macaé. 5. Produção intelectual. I. Maria Rezende  
Taveira, Izabela, orientadora. II. Universidade Federal  
Fluminense. Instituto de Ciências da Sociedade. III. Título.

CDD -

**A SATISFAÇÃO COM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
NO MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ**

Por

DAVY DOS SANTOS TARGINO PEREIRA

Monografia apresentada ao departamento do curso de Administração na Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Sc. Izabela Maria Rezende Taveira – UFF

Orientadora

---

Prof. Dr. Sc. Ernani Viana Saraiva – UFF

---

Prof. M. Sc. Fábio do Nascimento Siqueira da Silva – UFF

Macaé, RJ

2019

*“Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes, mas não esqueço de que minha vida é a maior empresa do mundo, e que posso evitar que ela vá à falência. Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver, apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise. Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e se tornar autor da própria história. É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar um oásis no recôndito da sua alma. É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida. Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos. É saber falar de si mesmo. É ter coragem para ouvir um “não”. É ter segurança para receber uma crítica, mesmo injusta. ”*

**AUGUSTO CURY**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, Ele sempre será o primeiro na minha vida. A Deus toda honra e devoção. Sem Ele jamais teria chegado até aqui

Aos meus pais, Creuza e Noberto que sempre acreditaram em mim e nunca desistiram de mim e me ensinaram e continuam me ensinando valores.

Aos meus amigos queridos, sempre me apoiaram e me incentivaram a não desistir jamais. São tesouros preciosos que Deus nos dá, a amizade.

Aos meus queridos professores da UFF, que me ensinaram com muita paciência, e me mostraram tanto conhecimento, tanta riqueza. Vou guardar todos com muito carinho. Em especial minha querida orientadora Izabela Taveira, incansável, paciente, sempre muito dedicada. Você é incrível. Muito obrigado por tudo.

Aos meus colegas de profissão, a cada um que se dedicou um pouco para os resultados da minha pesquisa e que contribuiu para o meu resultado. Muito obrigado.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar o nível de satisfação com as políticas e práticas adotadas pelas empresas na cidade de Macaé/RJ, e sobre como as empresas procuram investir e melhorar as políticas de Recursos Humanos. Para se atingir o objetivo, foi realizado uma pesquisa com os estudantes de Administração que atuam no mercado de trabalho na cidade de Macaé/RJ, identificando quais eram as principais razões que causavam a satisfação e insatisfação nas dimensões avaliadas de recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e por fim remuneração e competências assim como os métodos adotados pelas empresas avaliando quais são as maiores dificuldades enfrentadas na implementação dessas políticas que visam a melhoria na qualidade de vida no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Ambiente Organizacional.

## **ABSTRACT**

This research aimed to verify the level of satisfaction with the policies and practices adopted by companies in the city of Macaé / RJ, and how companies seek to invest and improve Human Resources policies. To achieve the objective, a survey was conducted with business students working in the labor market in the city of Macaé / RJ, identifying what were the main reasons that caused satisfaction and dissatisfaction in the evaluated dimensions of recruitment and selection, involvement, training, development and education, working conditions, performance appraisal and competencies, and finally remuneration and competencies as well as the methods adopted by the companies to assess which are the biggest difficulties faced in the implementation of these policies that aim to improve the quality of life in the organizational environment.

**Keywords:** Human Resources, Organizational Environment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gênero .....	32
Figura 2 – Faixa Etária .....	33
Figura 3 – Situação Atual .....	33
Figura 4 – Tempo de Espera .....	34
Figura 5 – Média Geral .....	35
Figura 6 – Recrutamento e Seleção .....	36
Figura 7 – Envolvimento .....	37
Figura 8 – Treinamento, Desenvolvimento e Educação .....	38
Figura 9 – Condições de Trabalho.....	39
Figura 10 – Avaliação de Desempenhos e Competências .....	40
Figura 11 – Remuneração e Competências .....	41

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de Liderança .....	24
-------------------------------------	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

EPPRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

EPPGP – Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

ARH – Administração de Recursos Humanos

CHA – Competências, Habilidades e Atitudes

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2. TRABALHO E EDUCAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
2.1. A HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO .....	14
2.2. A HISTÓRIA DO TRABALHO.....	15
2.3. EDUCAÇÃO E TRABALHO: FATORES INTERDEPENDENTES PARA EMANCIPAÇÃO DAS PESSOAS E DA SOCIEDADE .....	17
<b>3. GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>19</b>
3.1. EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	19
3.2. GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE .....	20
3.2.1. Gestão do Conhecimento .....	21
3.2.2. Gestão Estratégica .....	21
3.2.3. Gestão do Clima Organizacional .....	22
3.2.4. Gestão da Cultura Organizacional.....	23
3.3. DESAFIOS EM GESTÃO DE PESSOAS .....	23
<b>4. O MERCADO DE TRABALHO EM OLÉO E GÁS</b> .....	<b>27</b>
4.1. MACAÉ: A CAPITAL DO PETRÓLEO .....	27
4.2. O MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ .....	27
4.3. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAR NESTE MERCADO .....	28
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
5.1. QUANTO AOS FINS E QUANTO AOS MEIOS .....	29
5.2. UNIVERSO E AMOSTRA .....	29
5.3. COLETA DE DADOS.....	30
5.4. TRATAMENTO DOS DADOS.....	30
<b>6. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>32</b>
6.1. ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS .....	32
6.2. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DA ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH) .....	34
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>49</b>
8.1. APRESENTAÇÃO .....	49
8.2. QUESTIONÁRIO .....	50

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que vem surgindo ao longo da história nas empresas, exigem que a área de Recursos Humanos (RH) seja inovadora para o ambiente de grande competição. É indispensável que se tenha uma valorização dos trabalhadores e que haja um grande papel incentivador. O setor de RH na gestão organizacional precisa manter o dinamismo de uma empresa. Para isto, é necessário que a Gestão de Pessoas (GP) desenvolva a conciliação entre empresas e pessoas para se obter bons resultados.

Com as inovações tecnológicas, mudanças e alterações no quadro atual da sociedade, a implantação nas empresas de programas para a melhoria de seus resultados tornam-se necessárias e primordiais. Com o decorrer do tempo, os objetivos do RH mudaram sua forma tornando estrategicamente para aplicar, recompensar e desenvolver pessoas. Os profissionais são partes fundamentais de qualquer empresa, são elas que fazem a empresa crescer e executam os processos. As maneiras como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e atendem os clientes varia muito, porém é importante e fundamental que tudo seja feito com eficiência e eficácia dentro dos valores das empresas.

Neste novo contexto que vem crescendo, as pessoas passam a resolver os problemas das organizações, que é o diferencial para se tornarem competitivas. Compreende-se que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, onde na segmentação de setores encontra-se o RH. Desta forma, busca-se compreender qual a importância do setor de RH no contexto estratégico da organização. A maneira como as organizações efetuam a GP passam por grandes mudanças, sendo esta transformação causada por mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as pessoas e as organizações e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Com base nestas questões e sabendo da importância do setor de Recursos Humanos e o papel fundamental que é a Gestão de Pessoas, esta pesquisa surgiu com o intuito de entender quais são as percepções dos alunos que estão trabalhando nas empresas em Macaé e aqueles que também já trabalharam assim como as dificuldades encontradas pelas empresas no que diz respeito ao setor de RH e GP.

Esta pesquisa surgiu para responder a seguinte pergunta: Qual o nível de satisfação dos trabalhadores com as políticas e práticas de RH em Macaé/RJ?

O trabalho apresenta inicialmente um referencial teórico sobre o desenvolvimento do trabalho e educação, como isto reflete nos dias atuais e seguido pela explicação da metodologia utilizada, posteriormente as análises dos dados obtidos e por fim as considerações finais, de forma que seja possível uma compreensão clara sobre a pesquisa realizada. Dessa forma, o presente estudo visa compreender a satisfação dos estudantes de uma universidade do curso de Administração em relação as políticas e práticas de RH das empresas na cidade de Macaé/RJ.

## 2. TRABALHO E EDUCAÇÃO

### 2.1 A HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO

Compreender a importância da educação é fundamental para compreender também o ambiente organizacional. Para se obter estratégias organizacionais e fazer com o que o ambiente seja progressivo, inúmeros estudos durante toda a história vem ocorrendo e principalmente para a evolução da área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos dentro das organizações. É de grande estratégia que ocorra essa percepção dentro das organizações, pois o resultado positivo de uma empresa depende também em conhecer o ambiente em que se vive. O ambiente organizacional vem se tornando cada vez mais imprevisível, pois as mudanças ocorrem com grandes frequências e isto sempre em curtos períodos de tempo. É importante que se conheça todo o processo da história da educação profissional para uma maior compreensão atual e quais são as previsões futuras para reflexão de como serão utilizadas novas estratégias no contexto organizacional. Para Lawrence e Lorsch (1972, p.76):

O comportamento da pessoa, numa situação organizacional particular é não apenas uma função das características do seu sistema individual, mas é também o resultado dos problemas e desafios que ele percebe no ambiente organizacional. A natureza destes desafios é afetada não apenas pelo que o sistema individual percebe, mas também pela realidade dos problemas que a organização fornece.

O trabalho se inicia quando o homem busca satisfazer suas necessidades e realizar seus desejos, que para conquistá-los, exigirá esforço. A educação começa a partir do momento em que homem se relaciona na sociedade de maneira espontânea, pois faz parte da humanidade, ou seja, a educação vem como necessidade básica de como conviver em sociedade. O trabalho e a educação são características de um processo construídos por ele mesmo, e o trabalho é o grande fator estimulador desse processo da construção da humanidade. Considera-se que a educação é um fator complementar desse processo. (AVILA, 2008).

Segundo Bonadio e Mori (2013, p. 3), “a mudança no modo de produção e o surgimento da classe burguesa, impulsionada pela expansão do comércio, pelo uso do dinheiro e pela mais valia, alteraram a concepção do homem, de sociedade e, conseqüentemente, de educação”. Esta mudança ocorreu a partir do momento em que o homem começou a compreender que poderia ter o autocontrole da sua própria vida e nas suas decisões. Neste período chamado de Idade Média, o homem era

submetido a uma série de regras em que a Igreja com suas doutrinas religiosas implantava neste período. A educação não era para todos e apenas os filhos dos nobres tinham acesso à educação. Além disso, a igreja influenciava a educação e desta forma se aproveitava para implementar suas regras que eram consideradas desapropriadas e disso tirava muitas vantagens. O homem em sua liberdade, começou a ganhar espaço a partir do conhecimento e a compreensão de si mesmo. Ele começou a questionar sobre as leis que precisava se submeter e o controle excessivo das atividades em que praticava.

A autoridade do Clero e da aristocracia feudal foi colocada em prova; as leis entendidas até o momento como imutáveis foram questionadas pela burguesia, provocando um choque entre os valores políticos e sociais difundidos pela Igreja. A prática humana mostrava que havia mobilidade social e revelava os dogmas como dogma e não como doutrina divina, rompendo com o modelo religioso da Antiguidade Medieval. Ao romper com o sistema feudal, a modernidade provocou Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade 68 revoluções nos campos econômico, geográfico, cultural, social, político, ideológico e pedagógico (BONADIO e MORI, 2013, p. 67).

Um novo ciclo inicia-se na história da educação do homem. Com o novo modelo capitalista e o desenvolvimento da pedagogia, o homem não se sente mais submetido as ideias impostas pela igreja e começa a experimentar a liberdade e passa adquirir conhecimento. Ocorreram diversas mudanças e alterações no sistema educacional, levadas pelas mudanças econômicas, fortalecendo ainda mais um novo tempo e uma nova classe. Dessa forma, o homem começou a buscar fontes de conhecimento através de disciplinas de matemática, biologia, astronomia, artes, questionando sempre todas as informações que lhes eram apresentados. O modelo religioso entrou em decadência. A educação moderna era marcada pela realidade dos fatos. Aos poucos, a educação foi-se desapegando das doutrinas religiosas e a surgir um tempo de independência individual no conhecimento, onde o homem possuía e assumia uma identidade de ser pensante, capaz de usar suas próprias ideias. (Cambi, 1999 *apud* Bonadio e Mori, 2013, p.76).

## 2.2 A HISTÓRIA DO TRABALHO

O trabalho faz parte da necessidade do homem desde a antiguidade. A história se divide através do modo de produção que o homem desenvolveu, sendo os regimes de trabalho primitivo, escravo, feudal, capitalista e comunista. “O trabalho é uma atividade que exige gênero humano e o uso constante das capacidades mentais e

físicas na construção de ferramentas e objetos que possibilite sua existência” (MEKSENAS, 1990, p.32).

A relação de trabalho evoluiu conforme a necessidade de sobrevivência do homem. Tudo se iniciou em pequenas divisões de grupos de tarefas e suas especialidades. A partir de então, o homem começa a experimentar as relações de poder entre eles. Atualmente, essas relações são as consequências do que foi gerado outrora, pelas formas de organização onde pelo tempo foram crescendo e se desenvolvendo. As grandes forças produtivas dominaram as relações dos indivíduos e no seu desenvolvimento. Segundo Campos, “as forças produtivas são as forças naturais e aquelas criadas pelo próprio homem, sendo esta última a principal força produtiva e reprodutiva da vida social” (CAMPOS, 2008, p.18).

Na história do trabalho, os considerados povos primitivos procuravam satisfazer as necessidades básicas como alimentação, higiene, etc. Desta maneira, o trabalho foi o meio de sobrevivência. Com o decorrer do tempo, surgiram outras formas de trabalho, como a do escravo. Esse período foi marcado por muito sofrimento, pois os mesmos eram submetidos a situações desumanas. Os escravos não possuíam nenhum direito e eram sempre humilhados se não cumprissem com suas atividades impostas pelos senhores feudais. Esses homens nobres concentravam-se em apenas “aumentar suas riquezas pela violência e pelo saque” (PONCE, 2010, p.91).

Um outro período que marca a história do trabalho, é o feudalismo. Segundo afirma Huberman (1973), o feudalismo era dividida em três classes: “sacerdotes, guerreiros e trabalhadores, sendo que o homem que trabalhava produzia para ambas as outras classes, eclesiástica e militar”. É importante compreender que as relações feudais aconteciam entre grupos dominantes. Os senhores feudais tinham uma relação com objetivos econômicos, garantindo assim que suas produções gerassem rendimentos. Com o passar do tempo, essa forma de trabalho foi dando lugar a uma nova forma de trabalho: modelo capitalista.

“O feudalismo foi gradativamente se decompondo, por mostrar-se insuficiente para atender as demandas emergentes da sociedade, surgindo assim, um novo modo de produção, baseado no acúmulo capitalista.” (Frigotto, 1984 *apud* Ferreira, 2011).

No novo modelo de trabalho, o sistema capitalista passa a ser um meio de sustento. O trabalho é a forma que o homem se apropria da natureza a fim de satisfazer suas necessidades. Nesse sistema, o resultado do seu trabalho é o produto, conhecido também como o dinheiro em que se ganha devido ao trabalho realizado. A

Revolução Industrial transformou o trabalho em emprego. Os trabalhadores, de maneira geral, passaram a trabalhar por salários. A partir de então, torna-se um meio de sobrevivência pelo qual ele precisa exercer (LUZ, 2008, p.32).

O trabalho é esforço físico e intelectual com a finalidade de completá-lo por um objetivo. A partir desse pensamento, entende-se que existe uma relação entre o homem e o trabalho e o produto, que nesse caso é o capital, vem como a troca ou recompensa.

[...] O trabalho, como todos os processos vitais e funções do corpo, é uma propriedade inalienável do indivíduo humano. Músculos e cérebros não podem ser separados de pessoas que os possuem; não se pode dotar alguém com sua própria capacidade para o trabalho, seja a que preço for assim como não se pode comer, dormir ou ter relações sexuais em lugar de outra pessoa. Deste modo, na troca, o trabalhador não entrega ao capitalista a sua capacidade para o trabalho. [...]. (BRAVERMAN, 1987 *apud* ALMEIDA, 2012, p. 3).

O trabalho com o decorrer da história, passou a se tornar como um valor próprio para o ser humano e a ser valorizado.

### 2.3 EDUCAÇÃO E TRABALHO: FATORES INTERDEPENDENTES PARA EMANCIPAÇÃO DAS PESSOAS E DA SOCIEDADE

A educação é o fator primordial para consolidação de valores numa sociedade. Sem a educação, não há como conviver num ambiente seja ele qual for. A educação coloca limites e estabelece princípios. A educação é o agente fundamental na consolidação de uma sociedade desenvolvida e sem desigualdades sociais e econômicas. Para que isso ocorra, é preciso compreender que o homem sendo um ser sociável e emancipado, contribui para uma democracia aberta. Cada ser humano na sociedade possui direito, e são direcionados pela força maior. A educação sempre existiu desde que o homem se relaciona com outro.

O homem é um ser sociável, possuindo a propensão para viver junto com outros e comunicar-se com eles, torná-los participantes das próprias experiências e dos próprios desejos, conviver com eles as mesmas emoções e os mesmos bens. Ele também é um ser político, sendo assim possuindo um conjunto de relações que o indivíduo mantém com os outros, enquanto faz parte de um grupo social. (MONDIN, 1986, p.154).

Para que exista uma sociedade democrática, o ser humano precisa ter suas ideias livres, sem serem manipuladas, favorecendo as classes menos favorecidos.

Sendo assim, essas pessoas terão liberdade para exporem seus ideais. Por essa razão, é importante que todos sejam instruídos através da educação obtendo acesso ao conhecimento, sem diferenças. A educação é o caminho e ela abre as portas para a qualificação em diversas áreas. Além do mais, a auto realização é o sustento para se obter resultados positivos. “O trabalho é base e mediação entre o homem e a natureza, na qual ele transforma o mundo que o rodeia, tornando-o mais humano. É pelo trabalho que o homem se adapta à natureza, transformando-a e constrói o espaço ou vive sempre em processo de transformação sem parar”. (SAVIANNI, 2003 *apud* VENZEL).

O homem ele é um ser racional, livre para realizar todas as suas vontades, porém ele precisa amadurecer. Isto ocorre em sua fase de crescimento, sendo assim a educação o conduz dando-lhe resistência diante dos problemas que surgem.

Para isso, a educação para a emancipação pressupõe um conceito de inteligência mais amplo do que o saber formal e científico. Ela pressupõe uma inteligência concreta que entende o pensar e a realidade num processo dialético. A educação deve preparar o ser humano para o confronto com a experiência real e não para experiência alienada de mundo. O indivíduo estaria alienado, sobretudo pela técnica, e não saberia mais orientar-se na realidade concreta, somente na realidade cultural e social que não é produzida por ele. (AMBROSINI, 2012, p. 9).

A sua emancipação não ocorra de uma hora para outra. É um processo que vem acompanhando desde da sua infância até a fase adulta, onde ele poderá fazer escolhas e decidir por si próprio. Educação encontra-se diretamente ligada a formação dos indivíduos. A educação e o trabalho ajudam o indivíduo a unir as diferenças de classes tornando-se acessível a todos. Independentemente das diferenças que existem entre o nível social ou monetário, existe um certo convívio que precisam exercitar diariamente em sociedade, principalmente nos lugares em que trabalham.

Na produção social da própria existência os homens entram em relações determinadas, necessárias, independentes de sua vontade; 16 estas relações de produção correspondem a um grau determinado de desenvolvimento de suas forças produtivas materiais. O conjunto dessas relações de produção constitui a estrutura econômica da sociedade, a base sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política e à qual correspondem formas sociais determinadas de consciência. (MARX, 1978, *apud* AMBROSINI, 2012, p.15-16).

Compreende-se que o homem emancipado produz e contribui para a sociedade. O acesso à educação são fatores fundamentais para o crescimento em sociedade. Através da educação, ele vai se sentir integrado a sociedade, sendo que o trabalho ele auxilia o homem na sua formação e realização. (VELOSO, 2014, p.2)

### 3. GESTÃO DE PESSOAS

#### 3.1 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A ideia de Gestão de Pessoas sofreu e vem sofrendo inúmeras mudanças até os dias de hoje. Como todo processo em evolução, a área de Gestão de Pessoas também vem progredindo no decorrer da história. Atualmente, mudou-se a concepção sobre o seu papel dentro das organizações. A área evoluiu e deixou de ser algo mecânico, mas passou a valorizar e acompanhar o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, visando a valorização do profissional. (KNEVITZ, 2011).

O setor de Gestão de Pessoas deu-se início no século XIX. Neste período sem muita tecnologia, existia uma necessidade de realizar a contabilidade dos registros dos trabalhadores. Este período foi marcado pelo fato dos líderes serem sempre fechados, ranzinzo, cumpridores da lei e isto soava de forma negativa. O estilo de tratamento era autocrático. A mudança ocorreu a partir das grandes organizações. Muitas delas começaram a mudar e investir nos seus trabalhadores gerando um novo modelo de chefe. Aquilo que parecia ser distante, tornou-se como estratégia: a relação entre empregado e seu empregador. A partir do ano de 1945, muitos estudos começaram a acontecer sobre liderança, motivação humana e democracia e só então a partir de 1950 ocorreram as grandes mudanças no departamento. As empresas passaram a reconhecer a grande importância que existe no Recursos Humanos e na Gestão de Pessoas dando uma maior atenção (VISCALINO, ESTORK, 2007, p. 3).

A evolução da área de GP, se dá em 3 períodos: o primeiro, foi um período conhecido como a Escola Clássica, entre os períodos de 1900 a 1930. Nesse período, estava se reestabelecendo a visão de que o homem era um ser pensante, racional e capaz de tomar as decisões sozinho. Apesar de tudo, este tempo também foi marcado por uma forte liderança, centralizador, e com fortes tradições, ainda num período de um pensamento a respeito muito arcaico. Já no período de 1950 a 1990, as mudanças já eram mais flexíveis. Este era o período do final da segunda guerra e iniciava-se a era da Industrialização. Segundo afirma Viscaino e Estork (2007), “o setor de Recursos Humanos, além das tarefas operacionais e burocráticas que ainda existiam, ficou responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho.”

O terceiro período histórico, foi marcado por uma nova Administração de Recursos Humanos (ARH). Este período ocorre entre 1990 e vem sendo adotado até os dias de hoje. Nessa época, a tecnologia começou a avançar e é marcado pela Era da Informação. Com o passar dos anos, percebe-se que as informações mudam constantemente e as mudanças que são provocadas geram limitações muitas das vezes desconhecidas. A ARH foi substituída pela atual Gestão de Pessoas com uma visão de que as pessoas são complexas e possuem suas habilidades e talentos e que precisam ser desenvolvidas para então, somar para a própria empresa. Como afirma Chiavenato, 2007 *apud* Viscaíno e Estork, 2007, “as pessoas são vistas como seres inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, o capital mais importante das organizações”.

Além disso, o investimento no trabalhador dentro das organizações, tornou-se estratégias até mais mesmo para um destaque para a própria empresa. Existe uma compreensão de que o funcionário motivado ele faz com que os resultados se tornem positivos. A GP é um desafio para as empresas, pois ela trabalha alinhado com os seus trabalhadores servindo de auxílio aos seus funcionários.

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

A compreensão de Gestão de Pessoas é fundamental para as novas mudanças que virão acontecer nos próximos anos. Atualmente, muitas empresas procuram se manter no mercado altamente competitivo adotando estratégias erradas. É importante compreender que a empresa precisa ter em seu ambiente, pessoas motivadas e que estão atentos aos cenários de mudanças que ocorrem constantemente. “A Gestão de Pessoas em sua versão mais atual, e conseqüentemente suas políticas e práticas, entende o colaborador como fator estratégico, uma vez que ele passa a ser a peça chave para o alcance de efetividade e competitividade organizacional cada vez maiores” (HORTA; DEMO; ROURE, 2012 *apud* DEMO, FERNANDES & FOGAÇA, 2017).

As competências profissionais e o desenvolvimento humano são composto por três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). A competência profissional é o resultado desses três componentes sendo eles aplicados por parte dos indivíduos para obtenção de grandes resultados. Cabe a cada organização desempenhar bem a sua equipe para chegar num resultado relevante. A competência organizacional se

encontra por diversas áreas da empresa de acordo com a estratégia de cada negócio e que esse processo é contínuo de troca de competências entre a empresa e pessoas. Beker (2012) afirma que a empresa precisa se conhecer e definir quais são as prioridades para buscar uma posição relevante no mercado. Segundo o mesmo autor, as mudanças que ocorrem são frequentemente constantes no ambiente, e a implementação de um novo modelo identifica as competências organizacionais com maior clareza e objetividade. Para isto, é importante que se conheça 4 tipos de Gestão que as organizações podem adotar: Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica, Gestão do Clima Organizacional e Gestão do Clima Organizacional.

### **3.2.1 Gestão do Conhecimento**

Identificar os conhecimentos e realizar a análise os conhecimentos disponíveis para o desenvolvimento da empresa, é o objetivo principal da gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2001 p. 45 *apud* OLIVEIRA, 2013, p. 18).

A gestão do conhecimento aumenta a vantagem competitiva e reduz custos com planejamento, gerando novos modelos para o negócio e desenvolvendo o capital intelectual. A importância do capital intelectual nas organizações é um diferencial na obtenção de sucesso nos resultados. “A geração de valor deve ser analisada por uma perspectiva quantitativa, a qual pode vir a ser representada como o valor agregado de mercado” (FRANCINI, 2002, p. 3)

### **3.2.2 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica é definido conforme Oliveira 2001, p. 27 *apud* Filho, 2006, p. 19 como “um caminho ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.” Ao traçar um objetivo, a organização precisa estabelecer um meio de chegar até ele. Para isso, é necessário estudar as maneiras de como alcança-lo. Nem sempre é uma tarefa fácil, mas é necessário que a empresa conheça seus pontos forte e fracos para saber por onde vai caminhar.

O planejamento estratégico é onde são definidos essas estratégias. Desta forma, os objetivos, as metas e os resultados ficam mais fáceis de serem alcançados.

### **3.2.3 Gestão do Clima Organizacional**

A gestão do clima organizacional identifica o nível de satisfação e o tamanho da motivação das pessoas nas empresas. Ela mapeia o ambiente interno da empresa e assim trabalha na solução dos problemas gerados melhorando o ambiente de trabalho.

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA, 1997, p. 52 *apud* OPALOSKI, 2014, p. 15).

Estudar o clima organizacional é muito importante quando se propõe a avaliar o comportamento das pessoas e o relacionamento dentro do ambiente organizacional. É fundamental obter conhecimento quanto ao nível de satisfação dos trabalhadores com suas funções e com o ambiente organizacional. Para Luz (2008), o clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm a respeito dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho.

Quando o clima da empresa é bom, o funcionário aumenta sua satisfação com a empresa, e fica mais motivado e dedicado. A consequência disso é a diminuição de conflitos e um melhor relacionamento favorecendo o desenvolvimento organizacional. Desta forma, dar-se-á a grande importância do RH. É indispensável que o gestor de RH atente mais aos funcionários e procure estratégias para manter, criar ou desenvolver um bom clima organizacional. Quando o clima da empresa é bom, o funcionário aumenta sua satisfação com a empresa, e fica mais motivado e dedicado. A consequência disso é a diminuição de conflitos e um melhor relacionamento favorecendo o desenvolvimento organizacional. “A construção deste clima organizacional se dará por meio do resultado que um indivíduo obtiver diante do alcance ou não de seus objetivos, os quais, na maioria das vezes, são econômicos” (SOUZA, 1978 *apud* FREITAS, 2014 p.17).

### 3.2.4 Gestão da Cultura Organizacional

A cultura organizacional se dá pela interação com outros indivíduos e sua organização. Para se compreender melhor a cultura em que está inserida, é fundamental que conheça os motivos de cada indivíduo. Tudo é criado a partir de um certo tempo, onde cada indivíduo no ambiente de trabalho começa a expor suas particularidades. Para Fleury e Sampaio 2002, p. 293 *apud* Strapazzon, 2017, p. 25:

A cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Compreende-se que cada empresa possui uma cultura diferenciada e única. Um dos grandes desafios da cultura organizacional é quando a empresa possui uma alta rotatividade de funcionários. Isso não é bom, pois acaba não se criando uma cultura que sustente valores e vínculos. Para isto, é importante que a cultura da organização esteja sempre sendo avaliada pois ela influencia o clima da organização.

### 3.3 DESAFIOS EM GESTÃO DE PESSOAS

Ao se tratar de desafios em Gestão de Pessoas, eles são muitos, mas a incerteza das mudanças futuras é uma das mais preocupantes para GP. As mudanças elas sempre ocorrerão, isto é fato, mas nem sempre elas apontam quando. Existe um peso de responsabilidade a todos aqueles que são responsáveis, afinal todos os demais recursos das organizações são administrados pelo RH.

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2010, p. 15 e 16 *apud* BONIFACIO & ANJOS, 2017, p. 3).

Para o crescimento em Gestão de Pessoas, inúmeros fatores somam para que o indivíduo se comprometa com a organização em que está inserido. Esses fatores precisam ser identificados, trabalhados e desenvolvidos pela gestão responsável. Para a satisfação bilateral, é necessário identificar quais são esses fatores e quais os

pontos de melhoria para se obter um excelente resultado. Para isto, serão abordados alguns dos fatores necessários e fundamentais.

Um fator principal que precisa sempre está inserido a todos, é a motivação. Ela consegue envolver sentimentos de realização e prazer para aquilo que está sendo executado. Para aumentar a satisfação, é preciso que haja um reconhecimento pelo trabalho que está sendo feito. Um funcionário motivado, certamente dará bons resultados. Para Mussak, 2006 *apud* Unida, Arruda & Pompei, 2013, p. 15, “a motivação é um dos aspectos mais importantes, onde através dela as atividades são realizadas com maior qualidade e eficiência e conseqüentemente influenciam na maior produtividade. A motivação como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo.”

Manter a transparência e a clareza de todos os resultados e retorno do que tem se produzido, também são elementos que contribuem para o aumento do nível de satisfação e um bom clima de cooperação. Isto depende também da liderança quem que está sendo exercida.

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termo da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho. (MAXIMIANO, 1995, p.33 *apud* CAMPOS, 2009, p. 21).

Os tipos de liderança são fundamentais para os resultados. Um bom líder, consegue bons resultados, e não é pela força e pela violência, pela intimidação ou pela gritaria. Observa-se abaixo na tabela descrita, alguns tipos de liderança avaliados.

**Tabela 1 – Tipos de Liderança**

<b>SITUAÇÃO</b>	<b>AUTOCRÁTICA</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIBERAL</b>
<b>Decisões</b>	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
<b>Programa de Trabalho</b>	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
<b>Divisão do Trabalho</b>	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa

<b>Participação do líder</b>	É pessoal, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo Elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado
------------------------------	--------------------------------------	---	--------------------------------

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 28

Para compreender os diversos tipos de liderança, é fundamental que se entenda a diferença de um chefe *versus* líder. O chefe geralmente é centralizador e autoritário. Ele se fortalece na imposição e muitas das vezes é inflexível. Ele é guiado apenas para os resultados não dando importância muita das vezes para o trabalhador. Desta forma, o chefe tem dificuldades de manter um bom clima organizacional produtivo. É possível observar as falhas deste estilo de gestão, através de indicadores alta rotatividade muitas das vezes, além dos índices de satisfação e engajamento das pessoas de sua equipe.

Chefe é aquele que dispõe da autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. (FARIA, 1982, p. 4 *apud* MENDES, 2010, p. 16).

O líder não deve ser confundido com chefia ou gerência. Não é preciso ser um chefe para liderar e sim possuir habilidades que convençam o grupo de maneira espontânea busque a realização do objetivo. Um bom líder está sempre presente com sua equipe. Pode-se observar que as características sempre serão semelhantes e agradáveis: sempre está motivando sua equipe, mostra preocupação, atrai e inspira a outros a cumprirem com suas atividades naturalmente, e tem em sua equipe um bom relacionamento. Uma boa liderança pode trazer benefícios para a empresa, pois uma equipe bem conduzida e motivada se torna mais eficiente. Um dos grandes desafios na atualidade, principalmente nas organizações, é transformar chefes em grandes líderes. O termo que se utiliza a esses cargos não é o mais importante, mas o fator principal é aquele profissional que sabe desenvolver pessoas para se obter bons resultados para a organização extraíndo o melhor para a equipe e para a empresa. Como afirma Mendes (2010), “um bom líder está sempre presente com sua equipe. Pode-se observar que as características sempre serão semelhantes e agradáveis: sempre está motivando sua equipe, mostra preocupação, atrai e inspira a

outros a cumprirem com suas atividades naturalmente, e tem em sua equipe um bom relacionamento.”

Conforme Tabela 1, os tipos de liderança variam de acordo com cada organização e equipe. A liderança autocrática determina instruções sem ninguém e apenas determina as atividades que deseja que sejam executadas. Nos elogios e nas falhas, usa publicamente seu discurso e diretamente ao trabalhador que se retrata. De acordo com Nogueira (2005, p. 138), a autocracia na liderança acontece quando o líder é rígido, duro e impositivo. Geralmente o trabalho ocorre com a presença física do líder.

Já na liderança democrática, o líder é comunicativo e participativo. O líder democrático procura ser igual a todos os demais membros do grupo e procura ser objetivo. Conforme afirma Nogueira (2005, p. 139), o líder é sempre atuante, orientador e consultivo com relação a equipe. Esse tipo de liderança, é o estilo que produz maior qualidade de trabalho e bem-estar a todos.

A liderança liberal, o líder transfere sua autoridade para os seus subordinados, permitindo que estes tomem suas próprias decisões e dividem suas tarefas por si. De acordo com Chiavenato (2003), na liderança liberal existe liberdade para a tomada decisões grupais ou individuais, com mínima participação do líder. Este tipo de liderança não mostra resultados satisfatórios, pois por ser muito aberto ele acaba deixando correr muito a mercê a situação das coisas.

Quando se realiza um *feedback*, é necessário compreender que não basta apenas falar dos pontos positivos com grandes elogios ou informando os defeitos e falhas, mas que além de tudo isso seja sempre verdadeiro sem diferenças. Sem dúvidas, o progresso sempre precisa ser reconhecido. Em relação à Tabela 1 acima descrita, pode-se afirmar que o líder precisa focar nos objetivos da equipe, confiança na equipe, habilidade e desenvolvimento, conviver bem com as pessoas e seus liderados, ser inovador, apto para ouvir, desenvolvendo excelência, eficiência obtendo desempenho e avaliação.

## 4. O MERCADO DE TRABALHO EM OLÉO E GÁS

### 4.1 MACAÉ: A CAPITAL DO PETRÓLEO

Macaé, localizada no norte do Estado do Rio de Janeiro teve o seu crescimento acelerado no século XVII. O crescimento a exploração se deu início pois havia uma grande espécie do Pau-Brasil na região. Para proteger e evitar que fossem contrabandeados o pau-Brasil, o crescimento começou a se dá em volta. “No século XIX, a cultura canavieira era a principal atividade econômica de Campos dos Goytacazes, principal polo produtor do Norte Fluminense nesse período.” (PREFEITURA MUNICIPAL DE MACAÉ, 2015?).

O início da colonização aconteceu com a chegada de 200 índios Tamoios na cidade. Este acontecimento aumentou a economia e trouxe um grande avanço para a economia local. Além disso, a Petrobras que se instalou no município, fazendo de Macaé uma das cidades que mais contribuem na geração de riquezas do Estado do Rio de Janeiro somou para o rápido crescimento. (PREFEITURA MUNICIPAL DE MACAÉ, 2015?).

Na década de 1970, a então chamada “princesinha do Atlântico” passa a ser reconhecida como a “capital brasileira do petróleo”. A instalação da PETROBRAS na cidade em 1978 trouxe novas configurações para a estrutura produtiva da cidade e do seu entorno. A pesca e a agropecuária deixaram de ser o alicerce da economia. Sua estrutura produtiva passa a ser marcada pela absorção de força de trabalho inserida na área petrolífera, o que acarreta um processo de rearranjo econômico, político, demográfico e territorial. (CARLI, 2012, p. 02 *apud* RAMOS, 2014).

Macaé atualmente, tem uma grande renda pelas explorações petrolíferas que são altamente impactantes, positiva e negativamente: geram recursos, mas grandes impactos ambientais. A Bacia de Campos produz atualmente 85% do petróleo nacional e sedia a maior unidade da Petrobras e centenas de empresas interligadas..

### 4.2 O MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ

A indústria *offshore* trouxe mudanças e condições para reestruturação da base econômica e social da cidade. Este processo traz mudanças para a estrutura de emprego na região, bem como o desenvolvimento econômico. Após a Petrobras vir para Macaé, ocorreram impactos diretos à população no município, e também no espaço urbano da cidade. Macaé começou a gerar muitos empregos, atraindo outras

empresas no setor *offshore*. Os empregos diretos na Petrobras somam 6.900 e nas prestadoras de serviço, cerca de 28.000, num total de 34.900 empregos diretos. São 3.500 empresas fornecedoras, sendo que 1.800 delas fazem comércio eletrônico. Das fornecedoras, 1.200 são microempresas. Os gastos com custeio, a maior parte efetivados na região, chegam a 5,38 bilhões de reais (CRUZ, 2011, s/p).

As atividades relacionadas à extração de petróleo geraram grande quantidade de empregos diretos e indiretos. As vagas de emprego disponíveis exigem um trabalhador flexível e qualificado.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAR NESTE MERCADO

As empresas *offshore* necessitam de agilidade e eficácia em sua logística visto que, cada minuto perdido, representa perda na produção de petróleo e gás e essas empresas trabalham por produção, ou seja, seu lucro depende diretamente da produção. Segundo Oliveira (2014, p. 1), o setor *offshore* está carente de líderes de equipe, pois para liderar não basta apenas ter conhecimento técnico, é preciso saber lidar com pessoas, que diferentemente de máquinas, têm sentimentos.

O ramo do petróleo é bem abrangente. As competências técnicas que o trabalhador precisa obter, se refere ao domínio de conhecimentos aos processos industriais nos quais o trabalhador está inserido. Elas são de acordo com a área que vai atuar. Sua empregabilidade estará relacionada diretamente à qualificação pessoal.

Suas competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir responsabilidades de liderança.

## 5. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

### 5.1 QUANTO AOS FINS E QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, exploratória e explicativa. Descritiva, porque visou descrever como os profissionais que atuam nas empresas no mercado de trabalho em Macaé/RJ estão satisfeitos com as políticas e práticas de RH e como as empresas estão atuando de forma a promover um aumento da satisfação dos seus trabalhadores. Exploratória, porque, trata-se de um assunto atual com poucas pesquisas encontradas até o momento, principalmente retratando a realidade das empresas de Macaé/RJ em relação ao tema estudado. Explicativa, pois através da descrição de como profissionais de RH das empresas de Macaé/RJ tem atuado no aumento da satisfação, buscou-se explicar os motivos e as dificuldades que as empresas possuem em alguns ambientes tendo como base a forma, a percepção e profissionais de RH.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e foi feita uma pesquisa de campo. Bibliográfica, pois a fundamentação teórica tomou como base o conteúdo de livros, artigos, revistas, sites afim de aumentar teoricamente assuntos como: gestão de RH, valores do trabalho, cultura organizacional, tipos de liderança, e os tipos de gestão. Pesquisa de campo, pois foram coletados dados de fontes primárias, através de questionário com questões fechadas e com os trabalhadores nas empresas em Macaé/RJ.

### 5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído por profissionais que trabalham nas empresas em Macaé/RJ. Foram escolhidos para a aplicação do questionário os estudantes no curso de Administração na Universidade Federal Fluminense. Do universo de cerca de 400 estudantes, 70 responderam ao questionário. Ou seja, a

amostra foi de cerca de 20% de estudantes que trabalham ou estagiam em empresas e instituições de Macaé/RJ.

### 5.3 COLETA DE DADOS

O questionário foi desenvolvido com perguntas fechadas acerca do tema estudado. O modelo inicial da EPPRH foi desenvolvido por Demo *et al.* (2012) e tinha em sua composição 40 itens, distribuídos em seis fatores, quais sejam: Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas. O mesmo consiste em uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas na identificação do nível de satisfação que os seus empregados possuem perante ao seu setor de RH.

A EPPRH utilizada nesta pesquisa, foi desenvolvida da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), desenvolvida por Demo (2008). A primeira versão da EPPRH, com 6 fatores e 40 itens, foi validada no Brasil por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) e foi a utilizada nessa pesquisa. O objetivo da EPPRH é conhecer o nível e a percepção dos funcionários sobre a existência de políticas e práticas de gestão de RH nas empresas. É medido o valor de cinco pontos, variando de 1 (discordo completamente da afirmativa) a 5 (concordo totalmente com a afirmativa).

A aplicação do questionário se deu de forma presencial com questionários abertos e fechados. Este possui 40 perguntas fechadas no total, incluindo as perguntas de cunho sociodemográfico e a coleta foi aplicada presencialmente, onde o respondente preenchia e entregava no mesmo dia com o intuito de tornar mais fácil o acesso na hora de respondê-lo. A aplicação da EPPRH encontra-se no Anexo 8.2 deste estudo.

### 5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados de forma quantitativa, pois foram utilizados procedimentos estatísticos para quantificar os resultados obtidos por meio de análise percentual descritiva básica através dos cálculos das médias simples.

Para análise dos resultados, utilizou-se a média aritmética simples com os valores indicados pelos respondentes. Ao analisar os dados conforme o resultado obtido da Pesquisa, nota-se que quanto maior o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado por um determinado fator. Os valores que são entre 1 e 2,9 denotam discordância e insatisfação. Valores entre 2 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente valores entre 4 e 5 são indicações de satisfação. (DEMO, *et.al* 2014).

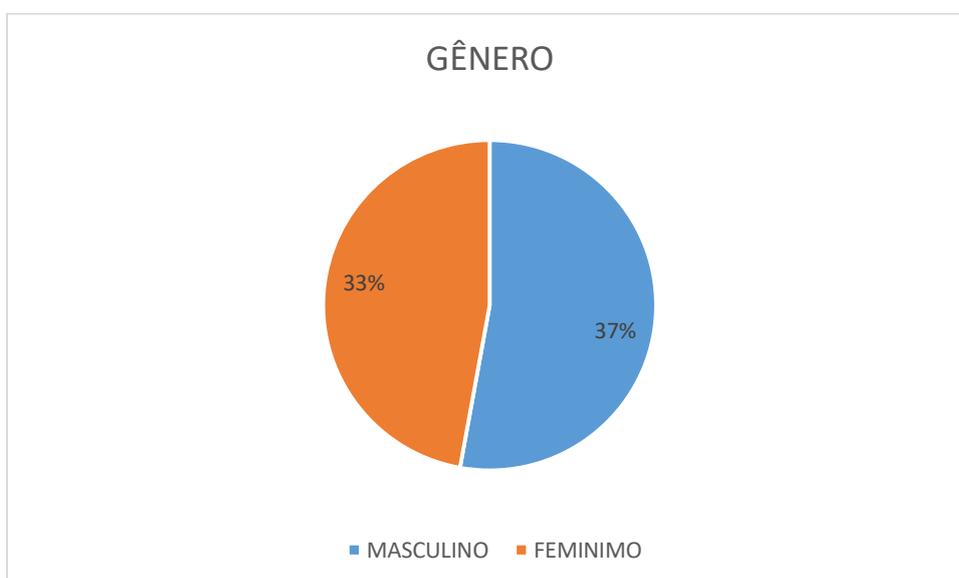
## 6. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados com o auxílio do Excel, que conta com ferramentas de análise de frequência básica através dos cálculos das médias simples, onde tal ferramenta analisa os dados de forma automática com base nas respostas do questionário (Anexo 8.2).

### 6.1 ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

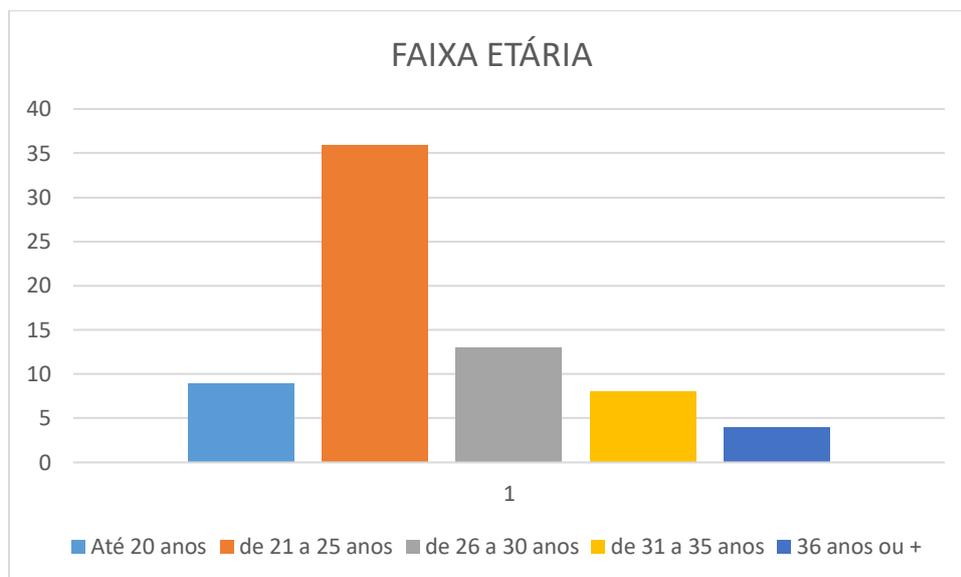
Entre os trabalhadores pesquisados, encontra-se uma maioria de homens. É preciso levar em consideração que a pesquisa foi realizada com alunos da UFF em Macaé, ou seja, somente com alunos que estudam na parte noturna e que cursam Administração. Na amostra pesquisada, foram encontrados 37% de homens e 33% de mulheres, conforme a Figura 1 abaixo, conforme questionário do anexo 8.2.

**Figura 1 - Gênero**



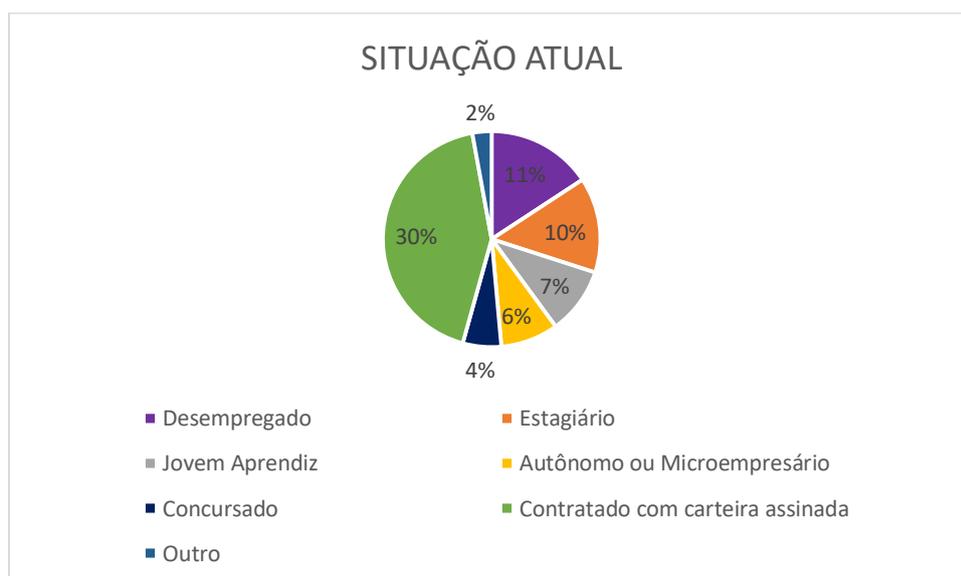
**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

Com relação à faixa etária, a maioria dos respondentes pesquisados encontra-se entre a faixa etária de 21 a 25 anos, ou seja, representam toda uma classe que está ingressando no mercado de trabalho, enquanto as menores parcelas representam uma faixa etária entre 36 anos ou mais. No gráfico 2 é possível visualizar a concentração de faixas de idade.

**Figura 2 – Faixa Etária**

**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

Com o resultado da pesquisa, é possível analisar a situação atual de cada indivíduo conforme gráfico abaixo. A maior porcentagem se dá por pessoas que possuem carteira assinada, sendo essas com 30%.

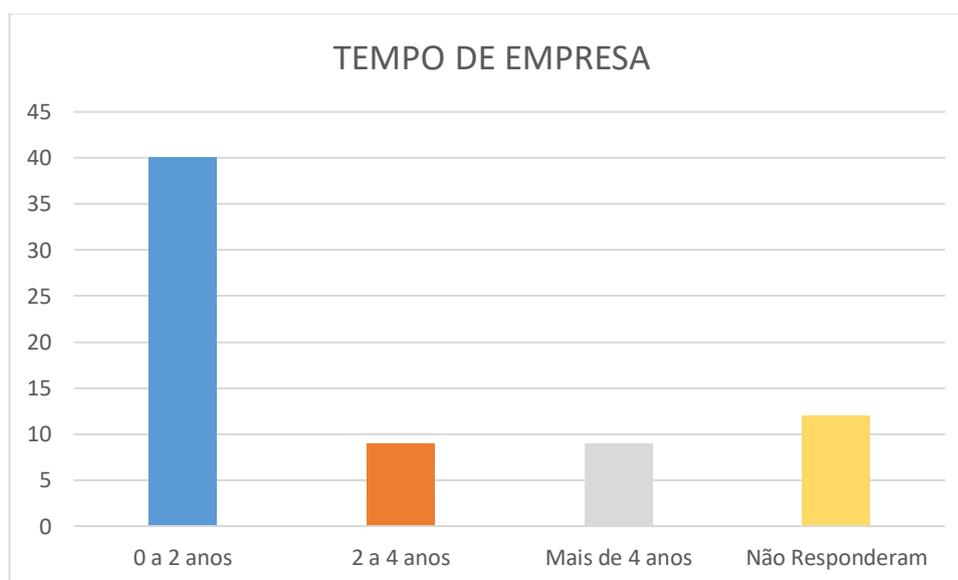
**Figura 3 – Situação Atual**

**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

A estabilidade na empresa é um fator positivo para o funcionário, pois isso conta muito na questão da estabilidade e desenvolvimento do funcionário quanto para a

empresa. Porém, empresas que possuem uma rotatividade grande de funcionários em baixo período de tempo, é preocupante, pois demonstra que em algum ponto a empresa precisa melhorar e inovar a atenção ao funcionário. É claro que o tempo que o funcionário vai permanecer na empresa, é uma incógnita, mas a empresa pode sempre está oferecendo uma vantagem e inovando para que isso contribua para que o funcionário não cumpra apenas uma rotina, mas tenha o prazer de estar trabalhando. Na pesquisa apresentada abaixo, é possível verificar que o maior fator analisado, foram os funcionários possuírem de 0 a 2 anos de casa. A pesquisa também revela que a maioria do público pesquisado é jovem, entre a faixa de 21 a 25 anos, com poucas experiências e que também estão começando a reingressar no mercado de trabalho, buscando se solidificar e adquirir experiências.

**Figura 4 – Tempo de Empresa**



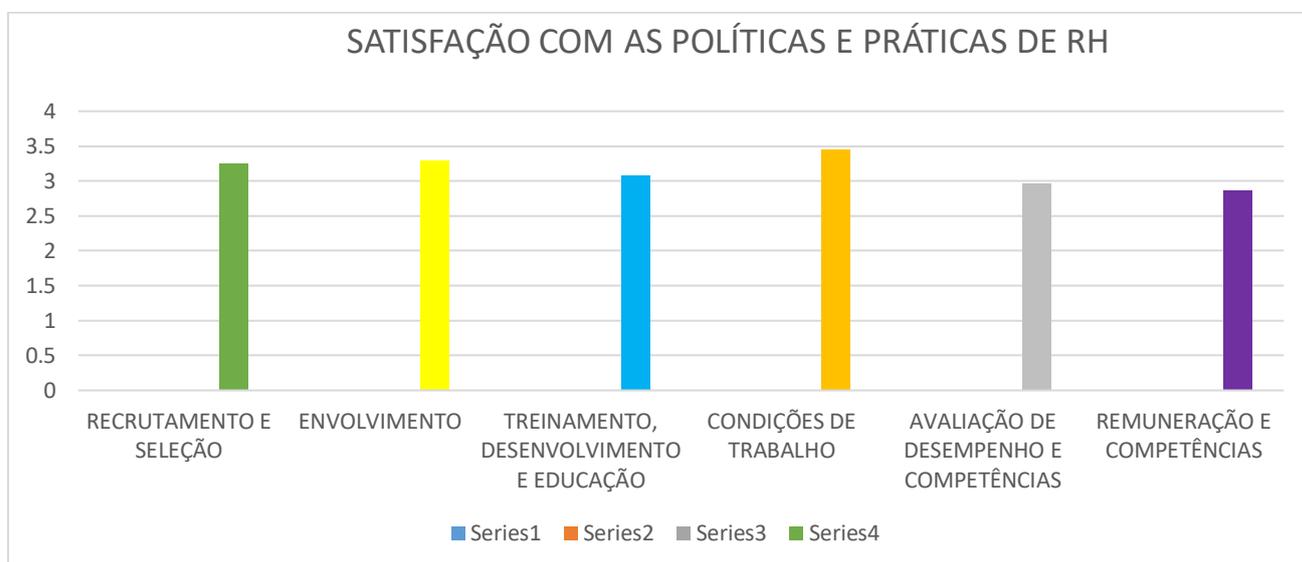
**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

## 6.2 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DA ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH)

A média geral total da EPPRH (se dá pela análise de todos os fatores avaliados na pesquisa. O ambiente de trabalho pode ser analisado a partir de vários pontos de vista, sendo com o bem-estar do empregado que precisa trabalhar com as condições básicas de segurança quanto a sua segurança. Esta segurança mostra que todo

empregado necessita de cuidados especiais por conta da empresa para poder realizar um bom trabalho. A Figura 5 revela a média geral da pesquisa:

**Figura 5 – Média Geral**



**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

Conforme questionário do anexo 8.2, como resultado, têm-se a maior satisfação com 3,44 na dimensão condições de trabalho. A saúde é o bem-estar mais importante de uma pessoa que necessita estar bem para poder render e cumprir com suas obrigações profissionais. Apesar dos resultados serem mais satisfatórios, não se pode achar que não há necessidade de buscar sempre melhorias, pelo contrário, ainda existem muitos pontos que precisam ser melhorados e inovados. Baseado na pesquisa, já o menor fator avaliado é a Remuneração e Competências com 2,86. Esse resultado vem demonstrar a insatisfação que muitos trabalhadores ainda possuem em relação aos valores e a atenção que precisam em relação as suas habilidades e competências. É importante que se tenha uma avaliação dos desempenhos e dos resultados obtidos dos funcionários. Também é fundamental compreender que a remuneração é o principal incentivo para os funcionários da empresa. A empresa precisa sempre está atento e buscar sempre encorajar as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional, aumentar a motivação da equipe, garantir que o reconhecimento aos empregados virá pela parcela de contribuição, dentre outros fatores. Muitos trabalhadores não têm

recebido por parte da empresa essa motivação, gerando uma enorme insatisfação e isso é tão importante porque impacta até mesmo nos resultados das empresas.

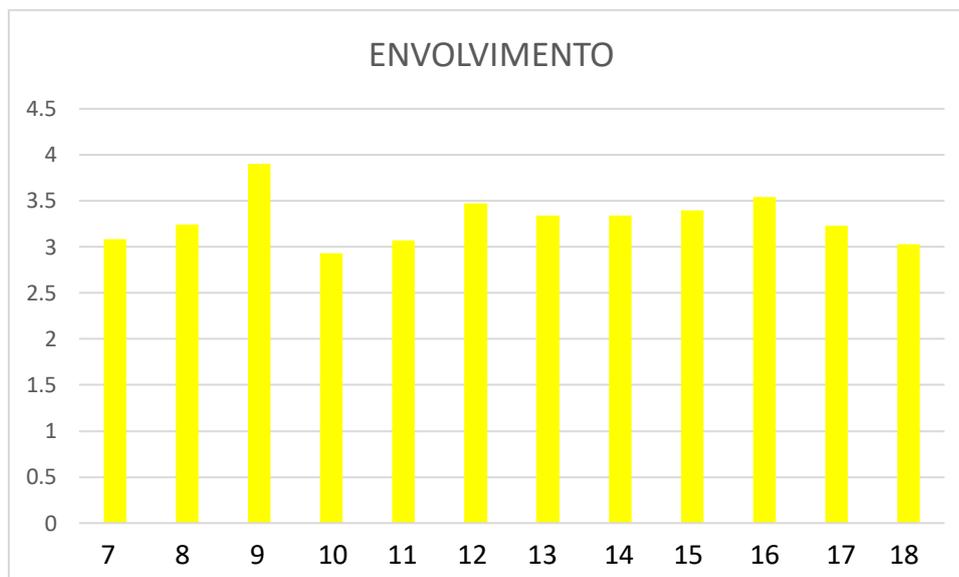
De acordo com os dados coletados de cada fator e conforme questionário (Anexo 8.2), obteve-se os seguintes resultados:

**Figura 6 – Recrutamento e Seleção**



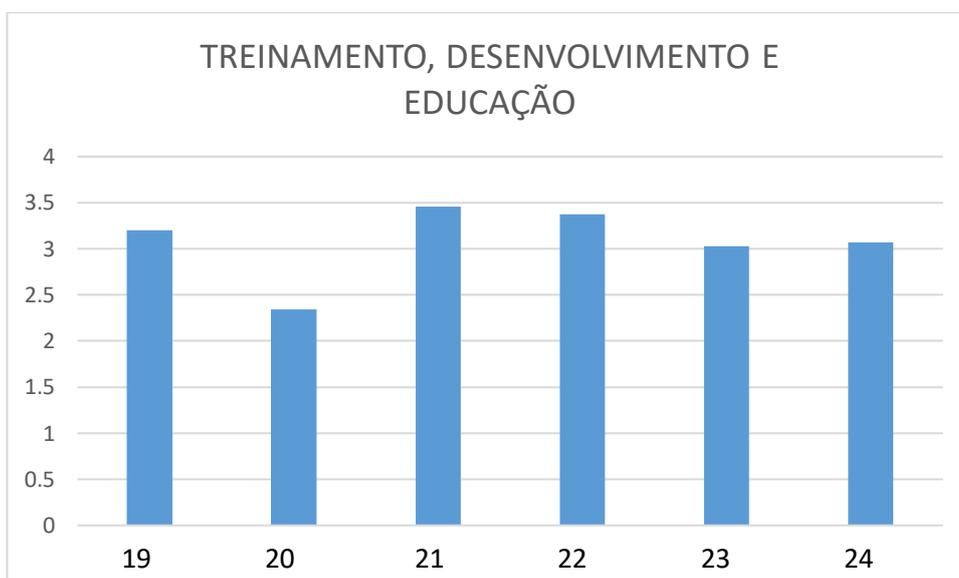
**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

No fator Recrutamento e Seleção obteve a maior avaliação na questão 2 obtendo 3,58. Isso demonstra que os processos seletivos das organizações para atrair pessoas competentes são razoavelmente satisfatórios e que existem alguns pontos que precisam ser ajustados nesses processos. Conforme questionário (Anexo 8.2) aplicado, este resultado demonstra que as organizações precisam inovar a maneira de selecionar seus candidatos. Já no menor item avaliado desse fator, teve-se 2,95 na questão 6, onde a insatisfação se dá pelo fato das organizações não informar aos seus candidatos no final dos processos seletivos, seu desempenho. Isso é ruim pois o que se espera é no mínimo um retorno sendo positivo ou negativo, para uma melhor compreensão do que se pode melhorar.

**Figura 7 - Envolvimento**

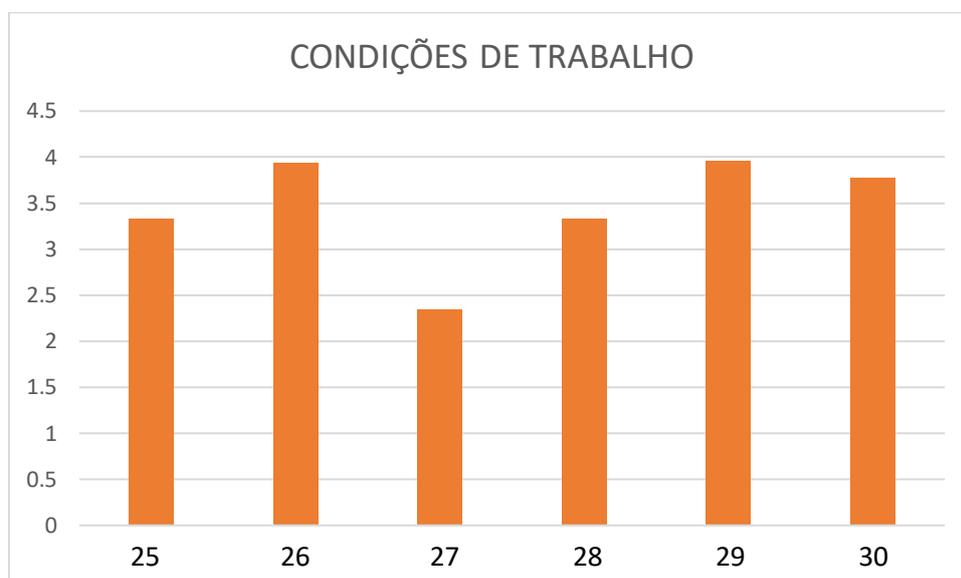
**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

As médias obtidas no fator Envolvimento foram realizadas entre as questões 7 e 18. A maior média obtida nessa dimensão, foi na questão 9 obtendo 3,9, onde se trata sobre o respeito e a atenção que as organizações prestam aos seus funcionários as suas demandas. De fato, grande parte das empresas procuram manter com seus funcionários um vínculo atendendo as solicitações. Porém existe ainda uma dificuldade a ser rompida. Já no menor item, obteve-se na questão 10 com 2,92 onde a insatisfação se dá pelo fato das empresas não procurarem conhecer as necessidades e expectativas dos profissionais como deveria. Atender as necessidades, investir nos seus funcionários são fatores fundamentais para aumentar a satisfação dos funcionários e o prazer de se trabalhar naquela empresa. Nem sempre isso está ligado diretamente ao valor monetário, ou atender a uma necessidade apenas quando ela surge, mas em reconhecer o trabalho e incentivar o crescimento profissional dos seus funcionários constantemente. Dessa maneira, os funcionários sempre estarão motivados a sempre crescerem e apresentarem bons resultados para a empresa.

**Figura 8 – Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

As médias obtidas no fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação, foram analisadas entre as questões 19 a 24 com o seguinte resultado: Na questão 21, obteve-se o maior resultado com 3,45. Trata-se da aplicação que os colaboradores têm de aplicarem todo o seu conhecimento em que aprenderam. Apesar de ser o maior resultado obtido, isso demonstra que há muito o que fazer para subir a satisfação e criarem novos meios de aproveitarem mais o conhecimento dos seus funcionários e gerarem oportunidades para essa aplicação. Ao se tratar do menor resultado obtido na questão 20, com 2,34, podemos ter a confirmação que as organizações precisam urgentemente investirem com mais recursos, incentivos, palestras, treinamentos, cursos para os seus funcionários. O resultado demonstra em grande parte insatisfação com esse retorno. As pessoas precisam trabalhar sentindo que a empresa não está preocupada simplesmente com os resultados, e sim com o seu crescimento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, a empresa ganha positivamente para a sua imagem e seus resultados.

**Figura 9 – Condições de Trabalho**

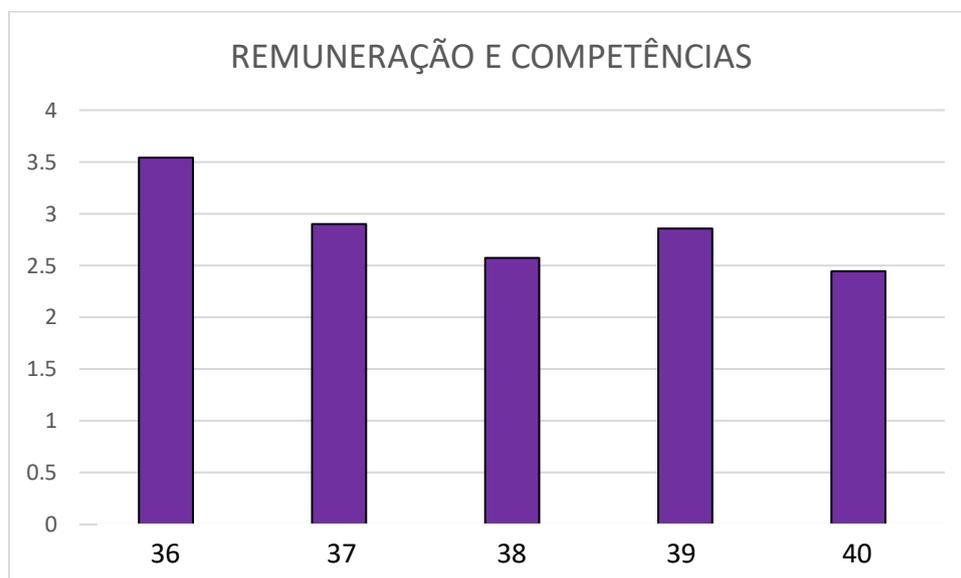
**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

Conforme questionário do anexo 8.2 aplicado e os resultados obtidos no fator Condições de Trabalho, foram analisados entre as questões 25 a 30. A maior média analisada, foi a questão 29 com 3,95. Isso demonstra que grande parte dos trabalhadores se sentem seguros nos seus locais de trabalho e percebem que a empresa se preocupa com essa segurança. O gasto com segurança é muito importante para as empresas. O planejamento de um plano de segurança é fundamental e envolve diversas etapas, devendo ser adaptado para as necessidades de cada local, além de ter o total apoio dos gestores da companhia. E se tratando da menor média analisada na questão 27 com 2,34, percebe-se que por grande parte das empresas não adotam benefícios complementares aos seus funcionários e que isso muitas das vezes não é visto com grande importância. É claro que isso não é uma obrigação, mas quando a empresa ela adota tais medidas, sempre será bem vista e bem recomendada.

**Figura 10 – Avaliação de Desempenhos e Competências**

**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

Na dimensão Avaliação de Desempenhos e Competências, equivalentes as questões 31 a 35, a maior média avaliada, foi na questão 31 com 3,22. Há uma certa necessidade que existam avaliações de desempenho e competências. Dentre as empresas analisadas, percebe-se que muitos empregados observam que as empresas procuram desenvolver aqueles que possuem maiores competências, mas por outro lado ainda falta um maior reconhecimento também por parte das empresas. Pela menor média obtida com 2,64 na questão 32, entende-se que quando a empresa aproveita mais as habilidades dos seus trabalhadores, a consequência disso sempre será o crescimento, seja ele profissional ou monetário. O menor resultado adquirido, demonstra que muitos trabalhadores não percebem que as empresas estão interessadas em fazer o profissional simplesmente crescer, mas crescer a si mesmo sem criar certas oportunidades.

**Figura 11 – Remuneração e Competências**

**Fonte:** Dados processados pelo pesquisador.

Nas questões de 36 a 40, temos analisada a dimensão Remuneração e Competências. O maior fator na questão 36 avaliada com 3,54, demonstra que grande parte dos funcionários percebem que os seus salários são compatíveis com o que o mercado em geral oferece, mas isso também demonstra que os funcionários não possuem muitas escolhas e que muitos optam em trabalhar em determinadas empresas não pelo prazer de estar ali, mas porque não compensa mudar de empresa com o mesmo salário. Já no menor fator, obteve-se na questão 40 com 2,44. Isso demonstra como a questão proposta que a remuneração adquirida depende dos próprios resultados. Se há um bom desempenho, há um reconhecimento e crescimento profissional, porém como a menor média apresentada, demonstra que os funcionários estão insatisfeitos por resultados diferentes e até melhores, muita das vezes se tornarem indiferentes. Isso faz com que muitos não sintam prazer de melhorar seus resultados e manterem sempre a mesma rotina. Isso impacta muito nos resultados das empresas, pois quando o funcionário percebe que ele trazendo um resultado positivo e melhor para a empresa, não existe um retorno diferente da empresa, ele simplesmente desanima

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema apresentado traz consigo uma suma importância para contribuir com o desempenho das empresas. Diante da pesquisa realizada e dos resultados obtidos, conclui-se que as políticas e práticas de RH nas empresas em Macaé/RJ precisam aprimorar ainda mais suas estratégias de RH para alcançar um resultado ainda mais satisfatório perante os fatores analisados. Cada empresa possui uma estrutura e uma cultura organizacional. As atitudes e comportamentos dos empregados refletem muitas vezes, as políticas de GP implementadas, sendo que há uma relação entre o nível de funcionários comprometidos e as políticas de RH da organização.

Mediante a análise dos dados, pôde-se comprovar que grande parte dos trabalhadores esperam de suas empresas um *feedback* do seu rendimento e desenvolvimento, sendo assim um maior reconhecimento pelas suas competências. O estudo mostra também sobre as diferentes gestões, trazendo consigo uma percepção maior de um líder *versus* chefe, e como isso contribui para o rendimento da equipe e da empresa de forma a impactar nos resultados.

Das limitações apresentadas pelo pesquisador, esta pesquisa não retrata todo o cenário de Macaé, porém serão necessárias novas pesquisas como estas e com maiores frequências, semestralmente ou anualmente em diferentes grupos de trabalhadores para analisar a nova realidade e as mudanças crescentes que venham ocorrer. É necessário que ocorra essa pesquisa, mostrando assim para a empresa de como é importante as pessoas, pois uma organização de sucesso é construída basicamente de pessoas na sua grande maioria satisfeitas. Ainda existem muitos desafios em GP, como por exemplo desenvolver líderes e não simplesmente chefes. Um bom líder é essencial para o sucesso da equipe e da empresa, pois é o principal meio de identificar talentos com potencial que serão a principal ferramenta de diferenciação no mercado competitivo e desenvolver pessoas. Para isso, são necessários sempre que as empresas invistam em projetos que desenvolvam novos talentos e novos líderes e que procurem manter um bom clima organizacional.

O objetivo desse estudo pretendia analisar quais fatores e práticas retêm e os colaboradores nas empresas aumentando a sua satisfação. Para isso, um instrumento de pesquisa foi aplicado baseando-se na EPPRH e respondido por 70 pessoas, e como o trabalho desempenhado pelos profissionais de GP é de fundamental importância para o sucesso de qualquer empresa.

O objetivo da pesquisa foi alcançado e satisfatório com os resultados da amostra, identificando em cada fator avaliado o grau de satisfação sendo possível apresentar as causas, dificuldades e a realidade dos funcionários que atuam nas empresas em Macaé/RJ. Desta forma, identificando as falhas, é possível que as empresas trabalhem de forma mais estratégica visando a melhoria e crescimento. O estudo dos fatores que contribuem para o desempenho das pessoas em seus locais de trabalho precisa sempre serem implantados com a finalidade de obter informações que ajudem na elaboração de estratégias de motivação dos funcionários.

É possível com esta pesquisa, perceber ainda uma falha na comunicação dos valores e princípios em muitas empresas, pois nem sempre as políticas e principalmente as práticas de RH não são vistas de maneira correta e isto prejudica o compartilhamento dos ideais e a contribuição de cada um.

Em suma, conclui-se então que as empresas devem alinhar suas estratégias e políticas, a fim de tentar viabilizar o atendimento das necessidades da maioria dos funcionários, indiferente de geração, e também dar estímulos para que as gerações trabalhem de forma sinérgica, objetivando aumentar seus negócios e se destacando entre seus concorrentes.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. **A relação entre trabalho e educação no Brasil**. João Pessoa, 2012.

AMBROSINI, T. **Educação e emancipação humana: uma fundamentação filosófica**. Rio Grande do Sul: 2012.

\_\_\_\_\_, T. **Educação e emancipação humana: uma fundamentação filosófica**. Rio Grande do Sul: 2012.

AVILA, S. **O mundo do trabalho e educação**. Rondônia, 2008.

BEKER, J. **Competências organizacionais e suas interações com o fator de inovação: Estudo de caso em uma empresa de Varejo**. Rio de Janeiro: 2012.

Bonadio, R. & Mori, N. **Tendências pedagógicas e patologização do aprender**. Maringá, 2013

\_\_\_\_\_, R. & Mori, N. **Tendências pedagógicas e patologização do aprender**. Maringá, 2013

\_\_\_\_\_, R. & Mori, N. **Tendências pedagógicas e patologização do aprender**. Maringá, 2013

BONIFACIO, A. ANJOS, M. **Processo de gestão de recursos humanos em uma instituição de ensino superior (IES) privada: estudo de caso na fundação Carmelitana Mario Palmerio**. 2017.

CAMPOS, Nélon Luiz Bezerra. **Pelos caminhos da sociologia**. Fortaleza: Esmile Editorial, 2008.

CAMPOS, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 2009.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5 ed.Sao Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, J.L.V. Emprego, crescimento e desenvolvimento econômico: notas sobre um caso regional.Disponível em: Acesso em: 06 jan. 2019.

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

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. Brazilian Administration Review, 9(4), 395-420.

DEMO, G. et.al. Políticas e práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M.M.M. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G. FERNANDES, T. FOGAÇA, N. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de Gestão de Pessoas.** Porto Alegre: 2017.

FERREIRA, D. **Educação, trabalho e suas mediações ao longo da história da humanidade nos diferentes modos de produção da existência.** Londrina, 2011.

FILHO, J. **Gestão Estratégica: proposta de um modelo para o Agro Veterinária Timbó.** Florianópolis: 2006.

FRANCINI, W. **A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa.** São Paulo: 2002.

FREITAS, D. **Diagnóstico do clima organizacional, satisfação e motivação de funcionários em restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu/MG.** Piracicaba: 2014.

HUBERMAN, Leo. *A História da Riqueza dos Homens.* Tradução de Waltensir Dutra, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

KNEVITZ, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** 2011.

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação.* São Paulo, Edgard. Blücher, 1972. (Série Desenvolvimento Organizacional).

LUZ, R. **Trabalho alienado em Marx.** Porto Alegre, 2008.

MENDES, D. **O papel do líder na empresa no trabalho com equipes.** Rio de Janeiro: 2010.

\_\_\_\_\_, D. **O papel do líder na empresa no trabalho com equipes.** Rio de Janeiro: 2010.

MEKSENAS, Paulo. *Sociologia.* São Paulo: 2 ed. Cortez, 1990.

MONDIN, Battista. *O homem, quem é ele?*, São Paulo: Paulinas, 1986

NOGUEIRA, Carlos Alberto. *Administração pública.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, Carlos Alberto. *Administração pública.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, A. **Gestão do conhecimento: Estudo dos procedimentos da Gestão do conhecimento em uma universidade pública.** Paraná, 2013

OLIVEIRA, Marcinéia, *Liderança Offshore: inspire, valorize e lidere pessoas,* Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2014.

OPALOSKI, D. **Análise do clima organizacional de uma clínica médica da região do extremo sul de Santa Catarina**. Criciúma: 2014.

PONCE, Aníbal. *Educação e Luta de Classes*. São Paulo: Cortez, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MACAÉ. Capital Nacional do Petróleo. Disponível em: <<http://www.macaee.rj.gov.br/cidade/conteudo/titulo/capital-nacional-do-petroleo.>> Acesso em: 10 nov. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MACAÉ. Capital Nacional do Petróleo. Disponível em: <<http://www.macaee.rj.gov.br/cidade/conteudo/titulo/capital-nacional-do-petroleo.>> Acesso em: 10 nov. 2019.

RAMOS, H. **Trabalho *offshore*, saúde e ruptura de laço social: Uma análise sobre a situação dos empregados *offshore* da Petrobras na bacia de Campos**. Rio das Ostras: 2014.

STRAPAZZON, T. **Influência da cultura organizacional na retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica na região oeste de Santa Catarina**. 2017: Chapecó

UNIDA, R. ARRUDA, P.POMPEI, N. **Motivação nas organizações: o que as empresas fazem para manter seus colaboradores motivados?** Pederneiras: 2013

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VISCAINO, C. ESTORK, A. **Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. São Paulo: 2007.

\_\_\_\_\_, A. **Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. São Paulo: 2007.

\_\_\_\_\_, A. **Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais.** São Paulo: 2007.

VELOSO, V. **Educação e Trabalho e os caminhos para emancipação: uma análise da política educacional do PROEJA.**

VENZEL, F. **Integração entre educação e trabalho: uma reflexão sobre a prática docente nos cursos de ensino médio integrado a educação profissional.** Foz do Iguaçu.

## 8. ANEXOS

### 8.1 APRESENTAÇÃO



**Você está convidado a participar da pesquisa:**

**“A SATISFAÇÃO COM AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO MERCADO DE TRABALHO EM MACAÉ E RIO DAS OSTRAS”**

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de monografia de conclusão do curso de Administração da UFF (Universidade Federal Fluminense) em Macaé. A sua participação na pesquisa se dará através do preenchimento deste questionário.

Antes de decidir se quer ou não participar neste estudo, é importante que compreenda por que esta investigação está sendo realizada, assim como o que ela vai abranger. Leia atentamente as informações.

O objetivo do estudo é investigar e compreender os fatores que possam contribuir para o aumento da satisfação das políticas e práticas de Recursos Humanos nas empresas.

O estudo envolve uma amostra representativa dos alunos do curso de Administração de uma Universidade Federal de Macaé.

Todas as informações fornecidas por você têm desde já a garantia de total sigilo, estando restritas ao acesso da professora e orientadora deste trabalho, Izabela Maria R. Taveira, e a mim, Davy dos Santos Targino Pereira, graduando em Administração. Vale ressaltar que a sua participação não envolve qualquer tipo de despesa, risco ou obrigatoriedade, sendo, portanto, voluntário, por livre e espontânea vontade, podendo se retirar do estudo a qualquer momento sem qualquer consequência para você ou sua faculdade, agora ou futuramente.

As informações obtidas serão somente usadas na realização da pesquisa e no meio acadêmico por meio de divulgação científica (congressos, livros, artigos em revistas especializadas) dos resultados, estando sua privacidade e anonimato garantidos (o nome da empresa não aparecerá em nenhum momento) pelos responsáveis pela pesquisa.

Desde já agradeço sua participação.

## 8.2 QUESTIONÁRIO

**Assinale abaixo apenas uma alternativa que corresponda a opção que melhor representa a sua resposta para cada colocação.**

**1 - Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organizações onde eu trabalho/trabalhei são amplamente divulgados.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**2 - Os processos seletivos da organização onde eu trabalho/trabalhei são disputados atraindo pessoas competentes.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**3 - Os testes de seleção da organização onde eu trabalho/trabalhei são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**4 - A organização onde eu trabalho/trabalhei utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. exe., entrevistas, provas, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**5 - A organização onde eu trabalho/trabalhei divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**6 - A organização onde eu trabalho/trabalhei comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**7 - A organização onde eu trabalho/trabalhei acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**8 - A organização onde eu trabalho/trabalhei se preocupa com meu bem-estar.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**9 - A organização onde eu trabalho/trabalhei me trata com respeito e atenção.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**10 - A organização onde eu trabalho/trabalhei procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**11 - A organização onde eu trabalho/trabalhei estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**12 - A organização onde eu trabalho/trabalhei incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**13 - A organização onde eu trabalho/trabalhei reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**14 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**15 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**16 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**17 - A organização onde eu trabalho/trabalhei privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**18 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, há coerência entre discurso e prática gerenciais.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**19 - A organização onde eu trabalho/trabalhei me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**20 - A organização onde eu trabalho/trabalhei investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de**

**graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**21 - Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**22 - A organização onde eu trabalho/trabalhei estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**23 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**24 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, os treinamentos são avaliados pelos participantes.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**25 - A organização onde eu trabalho/trabalhei preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**26 - A organização onde eu trabalho/trabalhei me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**27 - A organização onde eu trabalho/trabalhei me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**28 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**29 - A organização onde eu trabalho/trabalhei preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**30 - As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho/trabalhei são ergonômicas (adequadas e confortáveis).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**31 - A organização onde eu trabalho/trabalhei realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**32 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**33 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**34 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**35 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgadas para os colaboradores.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**36 - A organização onde eu trabalho/trabalhei me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**37 - A organização onde eu trabalho/trabalhei me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**38 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**39 - Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho/trabalhei considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**40 - Na organização onde eu trabalho/trabalhei, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.**

- Discordo totalmente da afirmativa  
 Discordo parcialmente da afirmativa  
 Não concordo e nem discordo da afirmativa/ Não se aplica  
 Concordo parcialmente com a afirmativa  
 Concordo totalmente com a afirmativa

**41 - Dê uma nota de 1 a 10 baseado nas suas experiências com as Políticas e Práticas de Recursos Humanos em Macaé/Rio das Ostras. Justifique a nota abaixo conforme suas experiências atuais ou anteriores.**

