

## *A qualidade da gestão de recursos humanos na percepção dos funcionários: um estudo de caso na OAB/PI*

As pessoas são essenciais no contexto das organizações. São elas (as pessoas) que formulam, planejam e implementam estratégias e processos operacionais, com foco no alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários acerca da qualidade dos processos de gestão de RH adotados na OAB/PI. Utilizou-se como metodologia um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado no padrão Likert, contendo 30 afirmativas sobre as seis dimensões que integram o processo de gerenciamento de RH. O questionário foi aplicado a uma amostra composta por 53 funcionários da sede administrativa da instituição, localizada na cidade de Teresina (PI). Os resultados obtidos demonstraram que os colaboradores se sentem contemplados em vários aspectos das dimensões avaliadas, porém necessitam de uma gestão de pessoas mais participativa e comprometida com o desenvolvimento profissional, com incentivos e com reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. A pesquisa permitiu identificar, a partir da percepção dos colaboradores, quais dimensões do processo de gestão de RH exigem intervenções, bem como indicar ações estratégicas que possam melhorar o desempenho da instituição no gerenciamento de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Qualidade gerencial; Instituições de interesse público.

## *The quality of human resources management in the perception of employees: a case study at OAB/PI*

People are essential in the context of organizations. They (the people) formulate, plan and implement operational strategies and processes, with a focus on achieving organizational goals. In this context, this research aims to analyze the perception of employees about the quality of HR management processes adopted at OAB/PI. A case study was used as methodology. Data collection was carried out through a structured questionnaire in the Likert standard, containing 30 statements about the six dimensions that make up the HR management process. The questionnaire was applied to a sample of 53 employees from the institution's administrative headquarters, located in the city of Teresina/PI. The results obtained showed that employees feel contemplated in various aspects of the dimensions evaluated, but they need a more participative people management that is committed to professional development, with incentives and recognition for their work. The research allowed us to identify, from the employees' perception, which dimensions of the HR management process require interventions, as well as indicating strategic actions that can improve the institution's performance in people management.


**Keywords:** People management; Management quality; Public interest institutions.


Topic: **Recursos Humanos**

Received: **09/10/2021**

Approved: **21/12/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Aldevânia Cardoso Barbosa**   
Instituto Federal do Piauí, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1646049538284349>  
<http://orcid.org/0000-0002-4873-6397>  
[barbosaaldevania@gmail.com](mailto:barbosaaldevania@gmail.com)

**Francisco Valdivino Rocha Lima**   
Instituto Federal do Piauí, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1569278509788223>  
<http://orcid.org/0000-0002-4827-2545>  
[valdivino@ifpi.edu.br](mailto:valdivino@ifpi.edu.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0006

### Referencing this:

BARBOSA, A. C.; LIMA, F. V. R.. A qualidade da gestão de recursos humanos na percepção dos funcionários: um estudo de caso na OAB/PI. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.4, p.80-92, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0006>

## INTRODUÇÃO

A importância e as dimensões alcançadas pela gestão estratégica nas organizações têm sido postas em discussão como uma forma sistemática de possibilitar a uma organização o direcionamento de suas ações em longo prazo, potencializando suas competências essenciais (JACKSON et al., 2014). A gestão estratégica gera decisões futuras, mas com base e implicações no presente. Essas decisões são compostas por ações interligadas e ao mesmo tempo independentes, fundamentais para a criação e manutenção de diferenciais competitivos (CÔRTEZ et al., 2019; DAVILA et al., 2019).

O principal componente do processo de gestão estratégica é o capital humano, composto pelo conhecimento, habilidades e competências do corpo funcional (LIMA et al., 2018). As pessoas são relevantes para as organizações, pois são elas que formulam, planejam e implementam estratégias e processos operacionais, com foco no alcance dos objetivos organizacionais (DELERUE et al., 2011). Contudo, as organizações têm negligenciado a gestão RH, implementando processos focados prioritariamente em aspectos burocráticos.

A literatura tem apontado cada vez mais a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas, na qual se alinham as políticas, processos e estratégias de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais, permitindo conjugar e maximizar os interesses dos colaboradores e da organização (MONTICELLI et al., 2021; SOBRAL et al., 2013). Para tanto, exige-se das organizações uma busca contínua de melhora dos processos internos, com ações voltadas para a identificação do nível de qualidade desses processos, tendo como parâmetro a visão dos atores envolvidos (LIMA et al., 2020).

Em face do exposto, o problema que se apresenta para o presente estudo é o seguinte: como se caracteriza a gestão de recursos humanos da OAB/PI quanto à qualidade dos processos adotados, na percepção dos funcionários? A fim de responder a essa questão norteadora, este trabalho tem como objetivo geral analisar e caracterizar a gestão de recursos humanos da OAB/PI quanto à qualidade dos processos adotados, com base na percepção dos funcionários.

Além disso, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (1) apresentar os principais fundamentos relacionados à gestão estratégica de recursos humanos na esfera das instituições de interesse público; (2) identificar a percepção dos funcionários a respeito da qualidade dos processos de gestão de RH adotados na OAB/PI; e (3) apontar medidas a serem implementadas pela OAB/PI, a fim de melhorar e/ou maximizar a qualidade dos seus processos de gestão de RH.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: nesta primeira seção, foram apresentados a importância do tema e o objetivo proposto para a pesquisa. Na segunda seção, realizou-se uma breve fundamentação com os conceitos da gestão de recursos humanos, bem como sobre gestão estratégica de pessoas no contexto das instituições de interesse público. A terceira seção explicita a metodologia aplicada para o desenvolvimento do estudo; e, na quarta, trazem-se os resultados alcançados com a respectiva discussão. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

## REVISÃO TEÓRICA

### Gestão de recursos humanos: conceitos, objetivos, processos

Gerenciar recursos humanos é planejar estrategicamente a organização estabelecendo como princípio que as pessoas possuem necessidades específicas que devem ser harmonizadas com as diretrizes organizacionais (BIANCHI et al., 2017; SANTOS et al., 2018). A função de RH possui atribuição relevante no desenvolvimento do corpo funcional, visando ao aperfeiçoamento dos processos internos da organização (TEIXEIRA et al., 2010). A gestão de recursos humanos tem relação com todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre líderes e colaboradores (COSTA et al., 2015).

O capital humano de uma organização abrange o conjunto de conhecimentos, habilidades e competências que cada um de seus membros dispõe (LIMA et al., 2018). A qualidade das políticas e diretrizes da gestão de pessoas determinará, em grande parte, o sucesso ou insucesso na execução das estratégias da organização (COELHO et al., 2018). Essa qualidade evidencia a relevância dos processos de gestão de RH, que contemplam um conjunto de atividades visando atrair e agregar pessoas competentes, desenvolver o seu potencial e assegurar que se mantenham comprometidas com a organização (SOBRAL et al., 2013).

Para Chiavenato (2020), a gestão de recursos humanos é organizada por seis processos específicos e interdependentes. O conjunto desses processos ou subsistemas promovem o bem-estar dos colaboradores, garantindo o desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade da organização, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Subsistemas de gestão de recursos humanos.

Subsistema de RH	Descrição
Agregação	Refere-se ao processo que compreende a prática de recrutamento e seleção por meio de planejamento estratégico estabelecido pela Instituição.
Aplicação	Refere-se aos meios que direcionam, orientam e envolvem os colaboradores para o desenvolvimento, aplicação e cumprimento de suas tarefas.
Recompensa	Engloba componentes incentivadores e motivacionais para com as pessoas, proporcionando sistemas de remuneração e programas de incentivos que agregam valor e retenção de talentos.
Engajamento	Consiste em manter e despertar o envolvimento dos colaboradores em conformidade, por meio de circunstâncias ambientais e psicológicas propícias e satisfatórias.
Desenvolvimento	Contempla programas de mudanças, treinamentos e desenvolvimento envolvendo capacitação e desenvolvimento profissional.
Monitoração	Abrange acompanhar, manter e orientar o desempenho dos colaboradores mediante planejamento estratégico, compreendendo os objetivos da Instituição.

**Fonte:** Elaborado com base em Chiavenato (2020).

É notória a importância das práticas de gestão de recursos humanos dentro das instituições promovendo a participação, engajamento, desenvolvimento profissional dos envolvidos, análise do trabalho executado em conformidade com as necessidades da organização, implementação de ações corretivas e/ou preventivas que agreguem valor e potencializem os objetivos estabelecidos. Diante disso, ressalta-se o papel fundamental da gestão de recursos humanos (GRH) para o desenvolvimento e retenção de capital humano, levando em consideração a significação dos objetivos organizacionais e individuais (TEIXEIRA et al., 2010).

## Gestão estratégica de RH em instituições de interesse público

Gerenciar estrategicamente pode ser definido como o esforço disciplinado para que sejam tomadas as decisões fundamentais e que sejam postas em prática as ações que modelem e guiem a organização para o alcance dos objetivos (TEIXEIRA et al., 2010). A gestão estratégica de recursos humanos torna-se impulsionadora da preparação das organizações para os desafios cada vez mais competitivos, de forma a diferenciá-las dos seus concorrentes (VARGAS et al., 2021).

Quando se trata do ambiente público, mesmo diante de mudanças e reformas do Estado empreendidas ao longo do tempo, os processos e as estratégias de gestão de pessoas são estabelecidos com base em métodos e critérios centralizados, cabendo às organizações se adequarem internamente, o que pode comprometer o caráter estratégico das ações. De modo geral, as organizações não têm autonomia, visto que precisam implementar e articular estratégias e modelos de gestão definidos pelo Estado (RAHN et al., 2019; VARGAS et al., 2021).

No posicionamento de Côrtes et al. (2019), no setor público, a formulação de estratégias gerenciais é complexa, já que se trata de um ambiente mais restritivo quando comparado ao setor privado. Isso porque o setor público caracteriza-se pela necessidade do equilíbrio de interesses e participação de variados atores políticos e sociais, resultando em numerosas ações cujos objetivos devem convergir com os princípios de responsabilidade fiscal (BERNARDINO et al., 2019; RAHN et al., 2019).

No setor público, a liberdade de trabalho das unidades de gestão de recursos humanos é influenciada por diversos fatores institucionais e organizacionais. Desta forma, os gestores de instituições públicas têm como desafio a implementação de ações que tragam melhorias ao ambiente de trabalho, bem como otimize o desempenho dos colaboradores. Essas ações devem ser adotadas por todos os gestores das empresas públicas, não se restringindo aos gestores da área de recursos humanos (RAHN et al., 2019; VARGAS et al., 2021).

## METODOLOGIA

O processo metodológico da presente pesquisa tem uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza aplicada, com finalidade descritiva. Aplicada porque objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos (SEVERINO, 2017), ou seja, entender como se caracteriza a gestão de RH em uma entidade de classe quanto à qualidade dos processos adotados (agregação, engajamento, aplicação, recompensa, desenvolvimento e monitoração de pessoal), a partir da percepção de seus funcionários.

O método de pesquisa aplicado foi o estudo de caso, com foco na sede administrativa da Ordem dos Advogados do Brasil, seccional Piauí (OAB/PI), entidade *sui generis* de interesse público, que não mantém qualquer vínculo funcional ou hierárquico com órgãos da Administração Pública e tem como finalidade defender a Constituição e a ordem jurídica do Estado democrático de direito.

A sede administrativa da OAB/PI conta com 119 funcionários, distribuídos em 34 cargos nos níveis

de coordenação (8) e operacional (26). De acordo com Yin (2015), por se tratar de investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro da conjuntura do ambiente real, o estudo de caso possibilita uma melhor compreensão da organização analisada.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com duas categorias de questões: (1) *múltipla escolha*, para caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes, contemplando 5 perguntas (sexo; estado civil; faixa etária; nível de formação; e tempo de atuação na empresa); e (2) *escala nominal* (padrão *Likert*) com notação de 5 pontos (1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente), para identificação da percepção dos funcionários acerca da qualidade dos processos de RH da instituição. Esta categoria contou com 30 afirmativas.

Além das afirmativas, havia uma questão subjetiva no questionário, para sugestões e críticas, no intuito de analisar a opinião, percepção e dificuldades existentes para os processos analisados. No tocante à coleta dos dados, houve reuniões com a diretoria e gerência administrativa da instituição, para obtenção da autorização para aplicação. O questionário foi aplicado de forma presencial no período de 21 a 23 de junho de 2021, para uma amostra de 45,54% dos funcionários (n=53). As respostas foram processadas e analisadas por meio do *Microsoft Excel*.

O coeficiente Alfa de Cronbach foi utilizado para preservar a consistência interna do questionário. Este coeficiente mensura a correlação entre respostas de um questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, a partir de uma correlação média entre as perguntas. É calculado considerando a variância dos componentes individuais e a variância da soma dos componentes de cada avaliado, para identificar possíveis relações entre os itens (TIMOSSI et al., 2009). O coeficiente alfa de Cronbach é calculado por meio da equação a seguir:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Em que:

K = Número de questões do instrumento (K);

$S_i^2$  = Variância de cada questão;

$S_t^2$  = Variância total do questionário.

A confiabilidade do instrumento foi verificada por meio de uma escala para enquadramento do *Alfa de Cronbach*, conforme apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1:** Escala de confiabilidade do *Alfa de Cronbach*.

Valor de $\alpha$	Confiabilidade
$\alpha \leq 0,30$	Muito baixa
$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
$\alpha > 0,90$	Muito alta

**Fonte:** Timossi et al. (2009).

Para avaliar o grau de percepção dos respondentes quanto à qualidade dos processos de gestão de RH adotados na instituição, utilizou-se uma escala de 5 níveis, adaptada de Lima (2019): *muito baixo* (0 - 20%); *baixo* (20,1% - 40,0%); *moderado* (40,1% - 60,0%); *acentuado* (60,1% - 80,0%); e *alto* (80,1% - 100%). A

comparação das informações obtidas por meio da abordagem qualitativa e quantitativa garantiu a consistência da análise dos resultados da presente pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, analisam-se os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário na instituição objeto da pesquisa, com o intuito de alcançar o objetivo geral mencionado anteriormente, ou seja, analisar e caracterizar a gestão de recursos humanos da OAB/PI quanto à qualidade dos processos adotados, com base na percepção dos funcionários.

A primeira parte do questionário teve como enfoque coletar informações relativas ao perfil sociodemográfico do público-alvo da pesquisa, contemplando aspectos como sexo, nível de formação, faixa etária, tempo e área de atuação na empresa, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2:** Perfil do público-alvo da pesquisa.

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	16	30,2%
Feminino	37	59,8%
<b>Estado civil</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	26	49,1%
Casado	23	43,1%
Divorciado	04	7,5%
<b>Nível de formação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ensino médio	13	24,5%
Ensino médio incompleto	01	1,9%
Graduação incompleta	05	9,4%
Graduação completa	30	56,6%
Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i>	04	7,5%
<b>Faixa etária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
18-30	22	41,5%
31-40	18	34,0%
41-50	09	17,0%
51-60	04	7,5%
<b>Tempo de atuação na empresa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Até 5 anos	09	17,0%
Entre 1 e 5 anos	22	41,5%
Entre 5 e 10 anos	17	32,1%
Acima de 10 anos	05	9,4%

Os dados da Tabela 2 mostram que os participantes da pesquisa, em sua maioria, são do sexo feminino (59,8%), solteiros (49,1%), com graduação completa (56,6%), e têm idade entre 18 e 30 anos (41,5%). O perfil jovem de um percentual moderado da amostra de funcionários justifica o fato de a maioria (58,5%) atuar na instituição há menos de 5 anos, demonstrando uma rotatividade pequena com relação à duração do tempo de cada gestão, que, no caso, ocorre trienalmente.

A segunda parte do questionário foi direcionada para a identificação da percepção dos funcionários da instituição pesquisada quanto à qualidade da gestão de RH adotada, contemplando 6 (seis) processos: Agregação, Engajamento, Aplicação, Recompensa, Desenvolvimento e Monitoração de pessoal. Para cada processo, elaboraram-se 5 assertivas para identificar o nível de satisfação dos respondentes. Inicialmente, aplicou-se o coeficiente alfa de Cronbach com o intuito de testar a consistência interna do instrumento de pesquisa. Na tabela 3, são apresentados os valores de  $\alpha$  para cada processo, bem como o coeficiente global.

**Tabela 3:** Coeficiente *alfa* de Cronbach do instrumento de coleta de dados.

Dimensão	Valor de $\alpha$
Agregação	0,834
Aplicação	0,813
Recompensa	0,851
Desenvolvimento	0,812
Engajamento	0,806
Monitoração	0,817
<b>Valor de <math>\alpha</math> global</b>	<b>0,952</b>

Com base nos dados apresentados na Tabela 3, observa-se que há uma confiabilidade interna alta em todos os processos de RH que integram o instrumento de pesquisa, já que todos têm valores de  $\alpha$  maior de 0,8. Além disso, observa-se que a confiabilidade interna global do questionário é muito alta, por apresentar o valor de  $\alpha$  acima de 0,9. A aplicação deste coeficiente, quando se utiliza a escala de *Likert*, é fundamental para garantir que o conjunto de respostas dadas pelos respondentes não apresentem erro de viés (ALONSO et al., 2015).

A Tabela 4 apresenta a percepção dos funcionários quanto ao *processo agregação de RH*, envolvendo aspectos como planejamento para contratação de pessoal, recrutamento e seleção, avaliação de competências para o cargo etc.

**Tabela 4:** Percepção dos funcionários sobre o processo de *agregação de RH*.

Afirmações	Grau de concordância				
	DT	DC	NC/ND	CD	CT
1. Percebo que na instituição existe planejamento quanto aos critérios de recrutamento e seleção de pessoas.	26,4% (n=14)	7,5% (n=4)	7,5% (n=4)	34,0% (n=18)	24,5% (n=13)
2. O processo de recrutamento e seleção é eficiente e eficaz.	22,6% (n=12)	11,3% (n=6)	11,3% (n=6)	34,0% (n=18)	20,8% (n=11)
3. A instituição reconhece talentos internos no recrutamento para um novo cargo.	32,1% (n=17)	18,9% (n=10)	13,2% (n=7)	17,0% (n=9)	18,9% (n=10)
4. Meu conhecimento para o cargo foi avaliado de forma adequada quando participei do processo de seleção para ingressar na instituição.	35,8% (n= 19)	9,4% (n=5)	11,3% (n=6)	22,6% (n=12)	20,8% (n=11)
5. Minhas habilidades foram avaliadas criteriosamente para o desempenho e cumprimento de atividades.	22,6% (n=12)	11,3% (n=6)	11,3% (n=6)	22,6% (n=12)	32,1% (n=17)

*Legenda: DT = discordo totalmente; DC = discordo; NC/ND = não concordo, nem discordo; CD = concordo; CT = concordo totalmente.*

Os dados da Tabela 4 evidenciam que um percentual baixo dos respondentes concorda com a postura da empresa no que diz respeito ao planejamento para contratação de pessoal (34,0%); e com a eficiência do processo de recrutamento e seleção (34,0%). Contudo, a maioria dos participantes discordam totalmente da instituição quanto ao reconhecimento dos talentos internos no recrutamento para um novo cargo (32,1%) e quanto à forma como os conhecimentos dos candidatos são avaliados no processo de ingresso na instituição (35,8%). Já em relação à avaliação das habilidades, um percentual baixo concorda totalmente com a atuação da instituição (32,1%).

O *processo de agregação de RH* tem como finalidade determinar as políticas e as ações de fornecimento de pessoal e estabelecer as condições para o planejamento, o recrutamento, a seleção e a transferência de colaboradores (CODA et al., 2014). Os dados apresentados na Tabela 4 demonstram que a instituição analisada não apresenta uma postura adequada no tocante ao referido processo. Embora com grau de concordância moderado, observa-se, com base na percepção dos funcionários, que não há um

planejamento para a contratação de pessoal, e a forma como o processo é implementado requer diagnósticos mais específicos para a proposição de melhorias.

A percepção dos funcionários sobre o *processo de aplicação* é mostrada na Tabela 5. Esta dimensão envolve, em conformidade com Chiavenato (2020), a clareza no desenho de cargos, o *feedback* dado pela liderança, a importância que os gestores dão às necessidades de cada colaborador no desenvolvimento de suas atividades.

**Tabela 5:** Percepção dos funcionários sobre o processo de *aplicação de RH*.

Afirmações	Grau de concordância				
	DT	DC	ND/NC	CD	CT
6. O departamento de RH dá clareza sobre as definições e função do meu cargo.	26,4% (n=14)	11,3% (n=6)	11,3% (n=6)	20,8% (n=11)	30,2% (n=16)
7. O meu bom trabalho e todo esforço extra realizado são reconhecidos pela liderança em forma de feedback.	18,9% (n=10)	24,5% (n=13)	20,8% (n=11)	20,8% (n=11)	15,1% (n=8)
8. A instituição desenvolve estratégias para que o colaborador se torne mais apto a desempenhar suas funções atuais e futuras.	34,0% (n=18)	24,5% (n=13)	20,8% (n=11)	3,8% (n=2)	17,0% (n=9)
9. As funções de cada cargo são distribuídas adequadamente e a gestão de pessoas é participativa e estratégica.	37,7% (n=20)	15,1% (n=8)	15,1% (n=8)	15,1% (n=8)	17,0% (n=9)
10. O gestor de RH está sempre atento às necessidades, não somente da organização, mas, principalmente, das pessoas.	20,8% (n=11)	22,6% (n=12)	17,0% (n=9)	9,4% (n=5)	30,2% (n=16)

Legenda: DT = discordo totalmente; DC = discordo; NC/ND = não concordo, nem discordo; CD = concordo; CT = concordo totalmente.

No *processo de aplicação de RH*, conforme apresentado na Tabela 5, observou-se um equilíbrio na percepção dos respondentes em todas as afirmações, com grau de concordância variando entre muito baixo e baixo. Contudo, é importante ressaltar que os maiores percentuais se referem à discordância plena, com 34% e 37,7%, respectivamente, para a postura da instituição em relação às estratégias para melhorar o desempenho do colaborador nas funções atuais e futuras e quanto à forma como as atribuições dos cargos são definidas.

Apesar desses níveis de discordância serem baixos, apontam o que deve ser priorizado no *processo de aplicação de RH*, ou seja, desenhar os cargos de forma adequada, por meio de critérios técnicos, tendo em vista as necessidades e expectativas dos funcionários. De acordo com Sobral et al. (2013), quando a organização adequa o cargo ao ocupante, melhoram de forma significativa as relações interpessoais, criam-se novas oportunidades de mudanças e qualidade de vida no trabalho. Além disso, segundo os autores, em médio prazo, há aumento da produtividade e redução dos índices de rotatividade e absenteísmo de pessoal.

A Tabela 6 evidencia o *processo de recompensa* que, no contexto da gestão de recursos humanos, contempla a transparência quanto aos critérios de remuneração; a motivação dos funcionários quanto ao pacote de benefícios recebidos; a relação entre recompensa e atribuições do cargo; os requisitos para promoção; e se a instituição possui indicadores que permitem a melhora do desempenho e da remuneração dos funcionários.

Quanto à percepção dos funcionários acerca do *processo de recompensa*, os dados apresentados na Tabela 6 demonstram que um percentual moderado (49,1%) dos respondentes concorda totalmente com a postura da instituição quanto à segurança e clareza nas informações repassadas pelo RH em relação aos



critérios da remuneração. Por outro lado, a maioria dos respondentes discordam totalmente quanto à motivação proporcionada pela remuneração oferecida (35,8%), com relação entre as recompensas financeiras e as atribuições exigidas pelo cargo que ocupam (37,7%), com a transparência dos requisitos para promoção (37,7%), e com os indicadores que a instituição adota para mensurar desempenho e promover melhorias nas atividades por eles desenvolvidas (45,3%).

**Tabela 6:** Percepção dos funcionários sobre o *processo de recompensa*.

Afirmações	Grau de concordância				
	DT	DC	ND/NC	CD	CT
11. Tenho segurança e clareza nas informações repassadas pelo RH com relação aos critérios da minha remuneração.	11,3% (n=6)	15,1% (n=8)	7,5% (n=4)	17,0% (n=9)	49,1% (n=26)
12. Sinto-me motivado e valorizado para o trabalho por meio de recompensas, incentivos e benefícios da empresa.	35,8% (n=19)	9,4% (n=5)	17,0% (n=9)	13,2% (n=7)	24,5% (n=13)
13. As recompensas financeiras são compatíveis com o plano de cargos e salários oferecido pela instituição.	37,7% (n=20)	13,2% (n=7)	13,2% (n=7)	13,2% (n=7)	22,6% (n=12)
14. Conheço os requisitos básicos para concessão de promoção interna na instituição.	37,7% (n=20)	15,1% (n=8)	17,0% (n=9)	11,3% (n=6)	18,9% (n=10)
15. O departamento de RH apresenta indicadores estratégicos que permitem a melhoria do desempenho dos colaboradores e o aumento remuneratório.	45,3% (n=24)	9,4% (n=5)	18,9% (n=10)	11,3% (n=6)	15,1% (n=8)

*Legenda:* DT = discordo totalmente; DC = discordo; NC/ND = não concordo, nem discordo; CD = concordo; CT = concordo totalmente.

Os dados apresentados na Tabela 6 evidenciam uma forte insatisfação dos funcionários com as ações da instituição no que diz respeito à remuneração. Apesar do nível de escolaridade dos respondentes ser intermediário (56,6% tem graduação completa), os resultados da pesquisa sugerem que a instituição deve rever sua política remuneratória para reter os colaboradores mais qualificados. Pesquisas apontam que quando um funcionário tem uma boa qualificação e apresenta níveis adequados de eficiência deve ser monitorado com indicadores de desempenho e recompensado a contento, a fim de permanecer motivado e comprometido com a organização. Isso tem impacto direto na eficiência organizacional (BEUREN et al., 2014).

A visão dos funcionários sobre o *processo de desenvolvimento de pessoal* é demonstrada na Tabela 7. Essa dimensão enfoca a satisfação dos empregados em relação aos treinamentos ofertados pela instituição.

**Tabela 7:** Percepção dos funcionários sobre o *processo de desenvolvimento de pessoal*.

Afirmações	Nível de concordância				
	DT	DC	ND/NC	CD	CT
16. As minhas necessidades em relação aos treinamentos e cursos que a instituição oferta são satisfeitas.	41,5% (n=22)	13,2% (n=7)	13,2% (n=7)	15,1% (n=8)	17,0% (n=9)
17. Sinto-me estimulado a participar de eventos e treinamentos que ajudam na minha performance profissional.	26,4% (n=14)	17,0% (n=9)	13,2% (n=7)	17,0% (n=9)	26,4% (n=14)
18. A instituição oferece treinamentos e apresenta outras formas de desenvolvimento profissional.	45,3% (n=24)	11,3% (n=6)	20,8% (n=11)	11,3% (n=6)	11,3% (n=6)
19. Percebo que todos os colaboradores têm a oportunidade de participar dos treinamentos ofertados pela instituição.	26,4% (n=14)	28,3% (n=15)	15,1% (n=8)	15,1% (n=8)	15,1% (n=8)
20. A instituição disponibiliza informações que me orientam a atuar de forma ética e socialmente responsável em minhas atividades.	18,9% (n=10)	18,9% (n=10)	9,4% (n=5)	13,2% (n=7)	39,6% (n=21)

*Legenda:* DT = discordo totalmente; DC = discordo; NC/ND = não concordo, nem discordo; CD = concordo; CT = concordo totalmente.

Os dados apresentados na Tabela 6 demonstram que, no tocante ao *processo de desenvolvimento de pessoal*, o grau de concordância dos respondentes acerca dos itens analisados, de modo geral, varia de muito

baixo para moderado. Os maiores percentuais retratam a discordância plena dos funcionários nos itens relativos à correta identificação das necessidades de treinamento (41,5%) e quanto à preocupação da instituição em ofertar capacitações (45,3%).

No tocante ao *processo de desenvolvimento de pessoal*, os dados evidenciam postura negligente por parte da instituição para uma ação gerencial apontada na literatura como essencial para a produtividade tanto dos funcionários quanto da instituição. Para Lopes et al. (2019), por exemplo, os treinamentos e capacitações são mecanismos para ampliação e alavancagem do desempenho dos colaboradores em seus cargos. Permitem o desenvolvimento de competências com foco na criatividade, produtividade e inovação, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na Tabela 8, demonstra-se a percepção dos funcionários sobre o *processo de engajamento de pessoal*, com ênfase nas práticas relativas à promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho; respeito às diferenças individuais; clima organizacional e direitos e deveres dos colaboradores.

**Tabela 8:** Percepção dos funcionários sobre o *processo de engajamento de pessoal*.

Afirmações	Grau de concordância				
	DT	DC	ND/NC	CD	CT
21. As práticas adotadas de promoção de saúde e qualidade de vida na instituição geram satisfação para mim.	24,5% (n=13)	9,4% (n=5)	22,6% (n=12)	24,5% (n=13)	18,9% (n=10)
22. A instituição respeita as características e diferenças de cada pessoa da equipe.	13,2% (n=7)	18,9% (n=10)	9,4% (n=5)	15,1% (n=8)	43,4% (n=23)
23. O clima organizacional da minha instituição é satisfatório.	15,1% (n=8)	7,5% (n=4)	20,8% (n=11)	30,2% (n=16)	24,4% (n=14)
24. Durante meu processo de contratação, fui informado sobre meus direitos e deveres.	20,8% (n=11)	5,7% (n=3)	9,4% (n=5)	17,0% (n=9)	47,2% (n=25)
25. Aspectos como qualidade de vida no trabalho são acompanhados pelo departamento de RH.	24,5% (n=13)	5,7% (n=3)	22,6% (n=12)	18,9% (n=10)	28,3% (n=15)

*Legenda:* DT = discordo totalmente; DC = discordo; NC/ND = não concordo, nem discordo; CD = concordo; CT = concordo totalmente.

Os resultados apresentados na Tabela 8 demonstram equidade na percepção dos funcionários da instituição pesquisada acerca dos itens que integram o *processo de engajamento de pessoal*. Os níveis de concordância, neutralidade e discordância variam entre muito baixo e moderado. Nesse processo, destacam-se dois itens que apresentam maiores percentuais de concordância plena. O primeiro refere-se à postura da instituição no respeito às características e diferenças individuais dos funcionários, com concordância de 43,4%. Já o segundo, trata da transparência da instituição no repasse dos direitos e deveres dos colaboradores no momento da contratação, com 47,2% de concordância plena.

Os dados relativos da Tabela 8 apontam que, apesar dos percentuais baixos e moderados, a instituição tem atuado de forma adequada quanto ao *processo de engajamento de pessoal*, contudo, há muito espaço para melhora. Segundo Marras (2012), criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para os colaboradores desenvolverem suas atividades é um elemento estratégico para as organizações, já que permite que os resultados sejam otimizados, contribuindo para a satisfação tanto do funcionário, quanto da instituição.

Por fim, na Tabela 9, apresenta-se o processo de *monitoramento de pessoal*. Esse processo, no âmbito da gestão de RH, está relacionado com o controle sistemático das atividades desenvolvidas pelo

colaborador na instituição, envolvendo a jornada de trabalho, registro de metas, acesso às informações etc.

**Tabela 9:** Percepção dos funcionários sobre o processo de monitoramento de pessoal.

Afirmações	Grau de concordância				
	DT	DC	ND/NC	CD	CT
26. Minha jornada de trabalho sempre é acompanhada pelo RH de maneira efetiva.	13,2% (n=7)	13,2% (n=7)	20,8% (n=11)	15,1% (n=8)	37,7% (n=20)
27. O registro e organização das minhas atividades são registrados corretamente no meu banco de dados.	18,9% (n=10)	11,3% (n=6)	17,0% (n=9)	18,9% (n=10)	34,0% (n=18)
28. Sinto-me satisfeito pelo reconhecimento do trabalho, quando consigo atingir bons resultados.	20,8% (n=11)	9,4% (n=5)	13,2% (n=7)	18,9% (n=10)	37,7% (n=20)
29. Sempre que necessito de informações sobre meu desempenho, o RH me fornece a contento.	28,3% (n=15)	9,4% (n=5)	15,1% (n=8)	13,2% (n=7)	34,0% (n=18)
30. Minhas atividades são acompanhadas e monitoradas pelo departamento de RH.	30,2% (n=16)	7,5% (n=4)	20,8% (n=11)	15,1% (n=8)	26,4% (n=14)

Legenda: DT = discordo totalmente; DC = discordo; NC/ND = não concordo, nem discordo; CD = concordo; CT = concordo totalmente.

Analisando os resultados obtidos quanto à percepção dos funcionários a respeito do processo de monitoramento de pessoal, verifica-se que a maioria dos funcionários concordam totalmente com a postura da instituição, mas com um nível de concordância baixo. Destaca-se no conjunto de dados desse processo apenas um item que obteve um grau de discordância total maior (30,2%). Este item trata do monitoramento das atividades dos colaboradores especificamente pelo departamento de recursos humanos.

A instituição analisada deve rever sua atuação neste processo, a fim de obter o máximo de desempenho de seus colaboradores, sem cobrança e pressão. Na visão de Chiavenato (2020), o monitoramento das informações de pessoal é uma ação gerencial essencial nos processos organizacionais, tendo como finalidade a transmissão de conhecimentos para melhora de toda organização, permitindo a agregação de valor aos processos operacionais, bem como a melhora do core business e da competitividade.

## CONCLUSÕES

O capital humano é essencial para as organizações, pois são responsáveis pela formatação, implementação e avaliação de estratégias e processos operacionais, com ênfase no alcance de objetivos e metas organizacionais. Assim, este estudo buscou analisar a qualidade da gestão de RH adotada na OAB/PI, por meio de um estudo de caso, a partir do qual foi possível identificar o nível de satisfação dos funcionários em seis processos de gestão de pessoas (agregação, engajamento, aplicação, recompensa, desenvolvimento e monitoração de pessoal).

No estudo, não foi observada diferenciação do nível de satisfação em relação aos processos de RH analisados, quando se comparou o perfil sociodemográfico da amostra de funcionários. Os percentuais de concordância, neutralidade e discordância foram semelhantes para todos os perfis (sexo, faixa etária, estado civil, nível de formação e tempo de atuação na instituição). Quanto aos processos analisados, verificou-se que em duas dimensões há necessidade de melhora nas ações adotadas. São elas: (1) processo de recompensa; e (2) processo de desenvolvimento de pessoal.

Com relação ao processo de recompensa, percebe-se a necessidade da implantação de aperfeiçoamento e intervenções que gerem satisfação e motivação dos colaboradores. No processo de

desenvolvimento de pessoal, evidenciou-se a necessidade de ações efetivas por parte dos gestores, como maior oferta de capacitação, acompanhamento e investimento nos colaboradores, incluindo o fomento na melhora das competências individuais dos profissionais.

Como contribuição, o presente estudo de caso demonstrou a necessidade de efetiva gestão de pessoas na instituição, com base no nível de satisfação do corpo funcional. Além disso, evidenciou-se a relevância de gerenciar pessoas ouvindo os atores do processo. Em longo prazo, este estilo de gestão pode promover a motivação e o comprometimento dos funcionários para com a instituição. Para trabalhos futuros, sugerem-se pesquisas na mesma temática com a aplicação do método *survey* com enfoque em outras instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, J. G.; SANTACRUZ, M. P.. Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. **Revista Publicando**, v.2, n.1, p.61-77, 2015.
- BERNARDINO, S.; SANTOS, J. F.. Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: um estudo exploratório. **Administração Pública e Gestão Social**, v.12, 2019.
- BEUREN, I. M.; SILVA, M. Z.; MAZZIONI, S.. A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v.13, n.2, p.10-25, 2014.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G.. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.1, p.41-61, 2017.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CODA, R.; CODA, D. A.. Desempenho estratégico do departamento de gestão de Recursos Humanos: uma pesquisa exploratória acerca das implicações dos estilos comportamentais de seus profissionais. **Brazilian Business Review**, v.11, n.4, p.116-140, 2014.
- COELHO, F. S.; MENON, I. O.. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção - os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v.69, p.151-180, 2018.
- CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M.. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v.53, n.4, p.657-686, 2019.
- COSTA, A. R. C.; BENTO, A. V.. Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v.23, n.88, p.663-680, 2015.
- DAVILA, G.; VARVAKIS, G.; NORTH, K.. Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v.16, n.3, p.239-254, 2019.
- DELERUE, H.; LEJEUNE, A.. Managerial secrecy and intellectual asset protection in SMEs: The role of institutional environment. **Journal of International Management**, v.17, n.2, p.130-142, 2011.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K.. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Annals**, v.8, n.1, p.1-56, 2014.
- LIMA, F. V. R.. **Índice de eficiência da gestão da propriedade intelectual em pequenas e médias empresas**. Tese (Doutorado em Ciência da Propriedade Intelectual) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019.
- LIMA, F. V. R.; SANTOS, J. A. B.. Intellectual Property Management in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. **International Journal for Innovation Education and Research**, v.6, n.09, p.109-127, 2018.
- LIMA, F. V. R.; SANTOS, J. A. B.. Modelo de Avaliação do Desempenho da Gestão da Propriedade Intelectual em PMEs. **Rev. FSA**, v.17, n.7, p.41-60, 2020.
- LOPES, G. G.; MORAIS, M. A.; LUZ, T. K.; SIQUEIRA, Y. C. P.; ESPUNY, M.; SILVA, F. O.. A importância do treinamento voltado à segurança do trabalho para as organizações e colaboradores. **Brazilian Journal of Development**, v.5, n.9, p.15653-15667, 2019. DOI: <http://doi.org/10.34117/bjdv5n9-140>
- MARRAS, J. P.. **Administração de remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MONTICELLI, N. A. M.; RODRIGUES, S. D.; SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z.. Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v.26, n.1, p.315-342, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>
- RAHN, M. M.; WEBER, L.. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**,

v.12, n.3, p.97-129, 2019.

SANTOS, R. W.; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R..  
Gestão estratégica de pessoas e a importância do  
alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso.  
**Revista de Carreiras e Pessoas**, v.8, n.3, p.2237-1427, 2018.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed.  
São Paulo: Cortez, 2017.

SOBRAL, F.; PECL, A.. **Administração: teoria e prática no  
contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do  
Brasil, 2013.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. S..  
**Gestão estratégica de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV,

2010.

TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATT, L. A.; FRANCISCO A. C..  
Adaptação do modelo de Walton para avaliação da  
Qualidade de Vida no Trabalho. **R. da Educação Física/UEM**,  
v.20, n.3, p.395-405, 2009. DOI:  
<http://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>

VARGAS, T. C.; LINHARES, F. S.; GUEDES, T. V.;  
CERNICCHIARO, L. E. M.; OLIVEIRA, A. D.; CANTINI, E.. Gestão  
por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana  
de Humanidades, Ciências e Educação**, v.7, n.2, p.804-813,  
2021. DOI: <http://doi.org/10.51891/rease.v7i2.878>

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed.  
Porto Alegre: Bookman, 2015.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.