



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS: UM OLHAR AVALIATIVO NO MERCADO DE  
GURUPI – TOCANTINS**

**Acadêmica: Thays Coelho Oliveira**

**Professora Orientadora: Profa. Dra. Ivany Coeli Leal Coragem**

**Área de Concentração: Administração de Recursos Humanos**

**GURUPI - TO  
DEZEMBRO, 2019**

**EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS  
HUMANOS: UM OLHAR AVALIATIVO NO MERCADO DE GURUPI – TOCANTINS**

**THAYS COELHO OLIVEIRA**

Este Artigo foi julgado adequado e aprovado para continuidade do Trabalho de conclusão do Curso junto ao Centro Universitário UnirG.

---

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.  
Coordenadora do Curso de Administração

---

Prof. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp  
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada a Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

---

Profa. Ivany Coeli Leal Coragem, Dra.  
Orientadora

---

Prof.  
Banca Examinadora

---

Prof..  
Banca Examinadora

# EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM OLHAR AVALIATIVO NO MERCADO DE GURUPI – TOCANTINS

OLIVEIRA, Thays Coelho<sup>1</sup>  
CORAGEM, Ivany Coeli Leal<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo investigou a efetividade das Áreas de Recursos Humanos de 21 empresas de Gurupi-TO, através da avaliação de indicadores pelos gestores, numa escala de 1 a 10. Por seus objetivos, ele é descritivo e, por suas técnicas, bibliográfico. A conclusão evidenciou que os indicadores mais fortes foram Folha de Pagamento, Relação Entre Horas Extras e Horas Trabalhadas e Clima Organizacional. Por outro lado, os indicadores mais críticos foram o Índice de Retenção de Talentos, o Índice de Rotatividade, e o Índice de Reclamações Trabalhistas.

**Palavras-Chave:** Efetividade e Recursos Humanos. Avaliação de Indicadores de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos e Indicadores

## ABSTRACT

This study investigated the effectiveness of the Human Resources Areas of 21 companies in Gurupi-TO, through the evaluation of indicators by managers, on a scale from 1 to 10. For its objectives, it is descriptive and, by its techniques, bibliographic. The conclusion showed that the strongest indicators were Payroll, Relationship between Overtime and Worked Hours and Organizational Climate. On the other hand, the most critical indicators were the Talent Retention Index, the Turnover Index, and the Labor Complaints Index

---

1Acadêmica de Administração, Universidade Unirg de Gurupi. E-mail: thays\_carvalho.es@hotmail.com

2 Mestre em Administração (PPGA - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)

Doutora em Desenvolvimento Regional (PPGDR - Fundação Universidade Blumenau-FURB)

Profa. Adjunta Universidade Unirg

[ivanyfades@yahoo.com.br](mailto:ivanyfades@yahoo.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar Recursos Humanos na atualidade é uma atividade complexa por exigir um nível bastante elevado de capacitação funcional. Embora essa nunca tenha sido uma Área que tenha demandado um estilo pacífico de gestão, o cenário contemporâneo contribui para intensificar os pontos de conflito e os paradoxos pré-existentes ‘na relação empresa/colaboradores.

Na prática, os diversos setores que compõem a área de Recursos Humanos de muitas organizações, são ocupados quase sempre por pessoas que não possuem o conhecimento, as habilidades e as competências necessárias ao exercício de tais funções, mesmo sendo portadoras de outras características valorizadas no mercado. Por outro lado, é do conhecimento geral que o momento recessivo pelo qual o Brasil atravessa, um dos assuntos que está presente em quase todas as agendas corporativas ou não corporativas e nos diversos fóruns econômicos e sociais é a questão do emprego e do desemprego. Isso tem refletido de forma direta no mercado de trabalho e conseqüentemente exigido esforços significativos por parte dos gestores dos Recursos Humanos das Organizações. Assim sendo, Buscar dados e informações que possam contribuir para otimizar o exercício profissional nessa área, parece uma ideia interessante.

Nessa perspectiva é que se optou por esse tema para este de Trabalho de Conclusão de Curso, cujo objeto de estudo são os resultados que têm sido alcançados pelas diferentes atividades realizadas pelas áreas de Recursos Humanos de organizações Gurupienses. O estudo foi realizado em Gurupi, Estado do Tocantins, que ocupava a 383ª posição, em 2010, em relação á 5.565 municípios do Brasil, sendo que 382 (6,86%) municípios estavam em situação melhor e 5.183 (93,14%) estavam em situação igual ou pior. Em relação aos 139 outros municípios do Tocantins, Gurupi ocupa a 3ª posição, em que 2 (1,44%) municípios estão em situação melhor e 137 (98,56%) estão em situação pior ou igual.

O trecho urbano e suburbano da rodovia BR 153 que corta a cidade de Gurupi abriga vários empreendimentos, como é o caso do Gurupi Auto Posto Décio, considerado o maior posto de serviços da Região Norte do país. Também está sendo construído no município um confinamento para mais de cem mil cabeças de gado, bem como, a instalação de diversas empresas de médio e grande porte (WIKIPEDIA, 2018).O Parque Agroindustrial do município está sendo beneficiado com a ampliação da rede de energia elétrica, iluminação pública, e com a construção de um Posto Policial. A atenção especial dispensada ao Parque

pelos governantes de Gurupi, objetiva atrair novos empreendimentos e criar mecanismos que facilitem o desenvolvimento das empresas existentes e daquelas que vierem a ser instaladas. Incentivos fiscais fazem parte da política de atrativos disponibilizados pela Prefeitura de Gurupi e têm despertado o interesse de empresários de todo o Brasil.

O estudo teve o intuito de investigar a atuação da área de Recursos Humanos das organizações Gurupienses à luz da efetividade organizacional, sendo seu ponto de partida o seguinte questionamento: Como os gestores de organizações Gurupienses avaliam o desempenho da área de recursos humanos em relação à sua efetividade.

Os objetivos específicos foram identificar os aspectos positivos e negativos da atuação da área de recursos humanos das empresas pesquisadas, investigar em literatura especializada as características de organizações efetivas em relação à Administração de Recursos Humanos e verificar se os aspectos identificados na atuação da área de recursos humanos de empresas Gurupienses estão de acordo com os parâmetros da efetividade recomendados na literatura analisada.

Sob o ponto de vista do resultado prático acredita-se que o estudo será importante pois trará contribuições valiosas para as áreas de recursos humanos das organizações locais e também para a Universidade de Gurupi, pois ficará disponível para consultas, como material de pesquisa, e como fonte para outros possíveis trabalhos nesta área, que poderão contribuir na formação de outros futuros administradores.

## 2 METODOLOGIA

Aqui são apresentados os procedimentos metodológicos através dos quais a investigação do problema será viabilizada, de forma a atingir os objetivos traçados para o estudo. “A utilização de métodos científicos não é de alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (MARCONI & LAKATOS, 1991, p. 83). Neste caso, os procedimentos referem-se ao delineamento da pesquisa, as técnicas de Pesquisa e as técnicas de análise dos dados.

Em relação aos seus objetivos, o presente estudo se delineia como descritivo porque tem o foco centrado nos fatores que determinam o gerenciamento eficaz de pessoas, ou seja, “a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1996).

Em virtude dos procedimentos técnicos que se utilizou a pesquisa foi classificada como bibliográfica no que se refere à consulta aos livros e artigos científicos sobre o tema, e também como levantamento, considerando que se interrogará diretamente os gestores de Recursos Humanos atuantes nas empresas. De acordo com Gil (1996, p.56): “levantamentos caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja avaliar”. (p. 56). A população do estudo abrangeu 21 gestores de empresas Gurupienses que Atuam na Área de Recursos Humanos e que responderam à solicitação enviada por e-mail e WhatsApp.

Os Indicadores de Desempenho que serviram de parâmetro para avaliação da efetividade das Áreas de RH das organizações, foram adaptados do blog [gestao-de-recursos-humanos-14-indicadores-fundamentais-em-rh/\(2019\)](#), pela autora deste trabalho. Os levantamentos foram realizados através de questionários estruturadas, aplicados diretamente aos gestores das organizações.

Segundo Gil (2010, p.113) a composição do processo de análise de dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Coerente com o argumento de Gil (2010), os dados deste estudo foram analisados mediante as abordagens quantitativa e qualitativa.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

As teorias e conceitos que deram suporte ao Estudo referiram-se às seguintes temáticas: A Área de Recursos Humanos nas Organizações: Surgimento e Evolução; A Importância da Área de Recursos Humanos nas Organizações; Os Processos Básicos da Gestão de Pessoas; Parâmetros de Avaliação das atividades na Área de Recursos Humanos; Efetividade Organizacional e a Área de Recursos Humanos e Os Desafios dos Recursos Humanos na Atualidade.

#### 3.1 - A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

Do século XI ao XV, predominou o trabalho artesanal, executado apenas por membros da família (relações primárias) e não visando interesse imediato ou material (Gil, 1994). A Administração de Recursos Humanos data do século XVIII e XIX, com o movimento da administração científica de Taylor nos EUA e Fayol na França. Segundo Taylor, o operário produzia muito menos do que poderia produzir. Fayol defendia os princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na trajetória evolutiva, surge a Teoria das Relações Humanas para corrigir a tendência à desumanização do trabalho originada de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.” (CHIAVENATO, 1999, pp.10)

Assim, a missão inicial da Área de Gestão de Pessoas, que era predominantemente servir de amortecedora às insatisfações e ser um órgão técnico administrativo isolado da direção da organização, passa a ser encarada como impulsionadora da modernização das organizações e vem apresentando significativa contribuição na harmonização das relações do trabalho.

#### 3.2 A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

O fato de a organização ao longo de sua formação necessitar de objetivos próprios não significa deixar de lado seus componentes principais. Para isso Chiavenato (2003, p. 121), elucida que “[...] nunca se deve esquecer que pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc.”.

Como a empresa enxerga seu colaborador, vai influenciar positivamente ou negativamente em seu comportamento. Diante disso, Chiavenato (2003, p. 132), comenta que

“[...] de nada adianta ser somente eficiente, pois o indivíduo será avaliado negativamente pela organização por lutar apenas pelos interesses pessoais. Ao contrário, o indivíduo eficaz, produz resultados para a organização à custa dos seus interesses pessoais, sacrificando família e compromissos sociais”.

Numa perspectiva mais abrangente, sabe-se que a Área de Recursos Humanos deixou de ser apenas um departamento pessoal, em busca de transformação e obtenção de resultados dentro de uma organização. Segundo Michaelis (2002, p. 329) progresso significa transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação etc. E para tanto, é de importância considerável trazer a evolução da área de Recursos Humanos para os dias atuais buscando entender sua trajetória ao longo dos anos.

O atual cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode –se afirmar que para liderar pessoas não se utiliza a visão mecanicista ou sistemática ou mesmo sinônimo de controle e sim, discutir, orientar e entender entre técnicas antiquadas e tradicionais.

GIL (2001, p. 13) assim se manifesta sobre a Administração de Recursos Humanos:

É o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações, que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização, e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas.

### 3.3 OS PROCESSOS BÁSICOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Os profissionais de RH devem participar dos processos tanto da elaboração como de execução de estratégias. A área de RH envolve os seguintes processos, Conforme Chiavenato (1999),

1. Provisão: recrutamento e seleção;
2. Aplicação: orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho;
3. Remuneração: remuneração, programas de incentivos, benefícios;
4. Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento;
5. Manutenção: relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho;
6. Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH.

De acordo com Chiavenato (1999) a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, consistindo em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento em Recursos Humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar etc.

A gestão de pessoas tem por objetivo tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários devendo contribuir para a eficácia organizacional pelos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização empregada bem treinada e motivada; Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; Administrar mudanças; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

#### 3.4 PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

As organizações procuram “avaliar para evoluir” conhecer o que há de mais importante nos colaboradores: conhecimento, criatividade, sensibilidade, para que possam de forma positiva trazer resultados. O desempenho reflete no sucesso da própria organização, pois, ao se desenvolver, ela desenvolve pessoas, assim como as pessoas desenvolvem a organização. Por isso é uma característica mais óbvia a ser medida.

Os critérios de avaliação de desempenho da organização e da administração foram sofrendo transformações, conforme a evolução da teoria administrativa. Assim, elencam-se alguns dos critérios de desempenho organizacional: a) Eficiência Organizacional – de acordo com Ribas, (1988), está associada ao desempenho da organização interna. O critério dominante é a minimização dos gastos internos, ou seja, produzir-se maior quantidade com o mínimo de recursos, aumentando conseqüentemente o lucro. b) Eficácia Organizacional - “Eficácia significa fazer as coisas certas, do modo certo, no tempo certo. Ênfase nos resultados; consecução dos objetivos; acerto na solução proposta e operações realizadas corretamente” (REZENDE, 2011). De acordo com o autor Ribas, (1988), a avaliação de desempenho consiste em diferentes tipos de abordagens:

- 1  Abordagem de objetivos - é determinada pelo atendimento dos objetivos organizacionais.

- 2 ■ Abordagem da aquisição de recursos - a organização é vista não como um sistema fechado que se auto realiza na concretização de seus objetivos, mas sim procurando atender suas necessidades de adaptação ao ambiente, o que lhe garantirá sobrevivência e crescimento.
- 3 ■ Abordagem de objetivos-recursos - engloba tanto a noção de sistema fechado como de sistema aberto, na medida em que preconiza que a eficácia de uma organização depende do grau de congruência existente entre os objetivos, a estrutura e tecnologia e o ambiente onde a organização vai disputar os recursos escassos.
- 4 ■ Abordagem de satisfação dos participantes - a eficácia é desta forma vista como uma resultante da interação indivíduo X organização na troca de cooperação.
- 5 ■ Abordagem da contradição - parte do princípio de que a eficácia não pode ser entendida de maneira unitária, não sendo concebível, portanto, a ideia de uma eficiência global.

c) Efetividade Organizacional – uma organização com efetividade organizacional tem colaboradores profissionalizados a ocupar o cargo certo, para execução de suas atividades de forma correta. “A efetividade organizacional, um dos principais termos dos estudos organizacionais da atualidade. Esse tipo de efetividade atua dentro de uma organização, tornando-a efetiva”. (Significados,2019). d) Efetividade Relevante – Segundo Ribas, (1988), importante não somente no método que aborda a favor do desejo das pessoas e produtos, porem é refletida no bem-estar de vida humana.

Quatro construções conceituais e praxiológicas resultam em diferentes critérios para avaliar e orientar o desempenho da gestão segundo Ribas, (1988):

- a) Administração Eficiente - refere-se à dimensão econômica do conjunto educacional, caracterizado como um conjunto fechado, mecânico e racional, no qual a mediação administrativa se apoia primordialmente na eficiência (virtude de produzir ação, força,) os postulantes de uma administração eficiente, pautam suas ações e concepções pela lógica econômica, pela racionalidade instrumental e pela produtividade material, independentemente do conteúdo humano e da natureza política da prática educacional.
- b) Administração Eficaz - refere-se à dimensão pedagógica do sistema organizacional, constituindo-se no critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas para a consecução dos objetivos

intrinsecamente educacionais do sistema. Para o autor, o critério da eficácia supera o de eficiência na administração da educação, partindo do seguinte pressuposto: os objetivos educacionais sobrepõem-se aos aspectos utilitários e extrínsecos de tipo econômico.

c) Administração Efetiva - refere-se à dimensão política do conjunto educacional, que se caracteriza na ação do setor educacional para com a sociedade. A materialização desse compromisso acontece através de uma filosofia solidária e uma metodologia participativa. A efetividade (realizar, cumprir, concretizar), é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas sociais e que mede a capacidade organizacional de produzir as respostas ou soluções para os problemas politicamente identificados pelos participantes da comunidade mais ampla.

d) Administração Relevante - refere-se à dimensão antropológica, que envolve os valores e as características filosóficas, culturais, biopsíquicas e sociais dos participantes do sistema educacional: alunos, professores, pessoal administrativo, especialistas, pais e representantes da comunidade. A relevância da administração da educação é um critério de desempenho que mede o significado dos atos e fatos administrativos. Para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos participantes da sociedade como um todo.

### 3.5 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL E A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Os autores da extensão do comportamento organizacional procuram palavras para definir, da forma mais completa plausível, a efetividade organizacional, voltando à aplicação para temas como eficácia, eficiência, gestão de pessoas e associação de valor, dentre outros.

Para definir a efetividade organizacional, Florêncio e Arimatés (2007), utilizam os conceitos de eficácia e eficiência da empresa. A eficácia é vista como a analogia outputs conseguidos e outputs esperados (C/E); e a eficiência, como a relação outputs conseguidos e inputs utilizados (C/U).

Quijano e Navarro (1999 apud FLORÊNCIO E ARIMATÉS 2007, p 4), vão ainda mais longe ponderando a efetividade em três níveis: individual, grupal e organizacional, seguindo a forma mais comum de se analisarem os aspectos do comportamento organizacional:

Nível individual é o resultado dos indivíduos para a organização. Nessas condições, contemplam-se dois critérios positivos a potencializar e três negativos a reduzir. A) Positivos: Os resultados alcançados com o trabalho e os desempenhos ou forma de trabalhar; B) Negativos: a acessibilidade, o absenteísmo e o abandono da empresa.

Nível grupal é a consecução dos objetivos da tarefa, ou resultados conseguidos por departamentos ou grupos, o que ocasiona o Clima Organizacional adequado, assim como o bom funcionamento como equipe de trabalho.

No nível organizacional os resultados são obtidos em termos de organização, como um todo. Para análise desse nível foram considerados os seguintes critérios, agrupados em diferentes aparatos:

- Econômico: Financeiro, produtivos e comerciais;
- Sociais: Internos e externos;
- Ecológicos: Cumprimento de normas e aproveitamento de energias;
- Outros: Flexibilidade e captação de recursos.

Os graus de satisfação ou de avanço nesses processos podem desencadear uma série de problemas, sendo esse mais um dos desafios dos recursos humanos. Portanto, abaixo discutiremos esses e outros desafios que norteiam essa área na atualidade.

### 3.6 OS DESAFIOS DOS RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE

São vários e diversificados os desafios da área de recursos humanos na atualidade, administrar requer objetividade e talento nato para resolver as mais complicadas práticas das organizações.

É preciso considerar vários fatores e ainda conseguir relacionar a empresa com os colaboradores, para que eles trabalhem em sintonia. Por isso Lacombe (2005, p. 14) explica que:

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

Mas outros autores consideram relevante o envolvimento e participação dos colaboradores com a organização e notam que esse envolvimento é tão importante quanto a preocupação do administrador de RH em incentivar os colaboradores. Sendo assim, Davis e Newstrom (2004, p. 125), definem as características de que “Empregados envolvidos no cargo

provavelmente acreditam e apreciam na ética do trabalho, possuem elevadas necessidades de crescimento e apreciam participar da tomada de decisão”.

O envolvimento ou a falta dele por parte dos funcionários podem gerar diversos conflitos organizacionais, Davis e Newstrom (2004, p. 126), exemplificam e dão sugestões a respeito:

Quando os empregados estão insatisfeitos em seus cargos e tais sentimentos são fortes e persistentes, torna-se necessário compreender que impacto isto pode ter em seus comportamentos subsequentes. De modo mais específico, a preocupação é determinar se o empregado insatisfeito irá mais provavelmente faltar ou chegar tarde, ou então reduzir os níveis de produtividade, cometer furtos ou demitir-se da organização.

O fato é que o principal objetivo das organizações nunca foi os colaboradores, mas a obtenção de lucros. O que acontece por vários motivos é a não visualização da necessidade das pessoas para a aquisição de sucesso.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este estudo teve o intuito de conhecer a visão dos gestores de 21 empresas gurupienses em relação ao desempenho da área de recursos humanos, sob o parâmetro da efetividade organizacional.

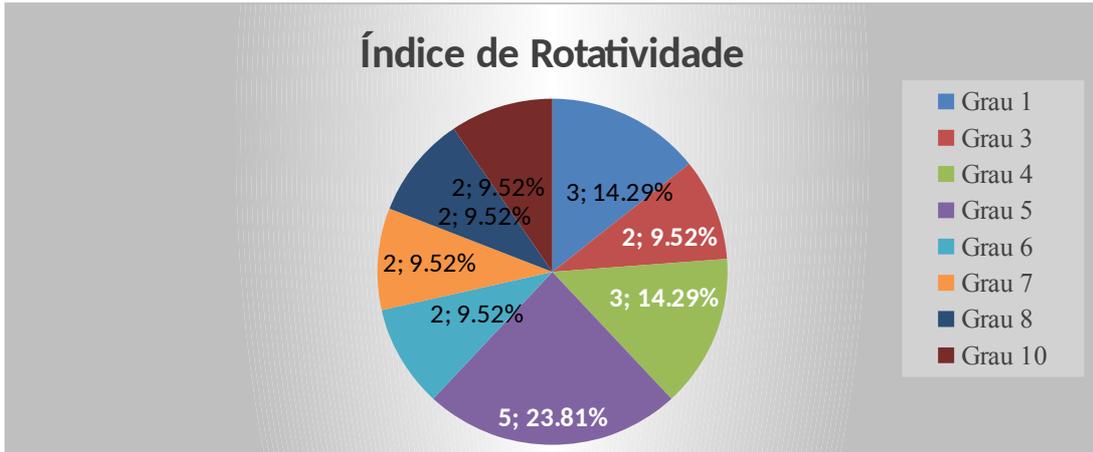
### **4.1 – DADOS SOBRE OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS**

Os gestores avaliaram os resultados das atividades de Recursos Humanos numa escala de 1 a 10. Após a análise dos gestores das 21 empresas pesquisadas, os dados foram compilados e organizados na mesma ordem de sua coleta, conforme gráficos a seguir.

#### **4.1.1- Índice de Rotatividade**

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 61% das empresas foram avaliadas entre os graus 1 e 5, enquanto que 39% alcançaram entre os graus 6 e 10, sendo que só 2 empresas (10%) atingiram o grau máximo, conforme o Gráfico 2.

**Gráfico 1 – Resultados Atribuídos ao Índice de Rotatividade das Empresas**

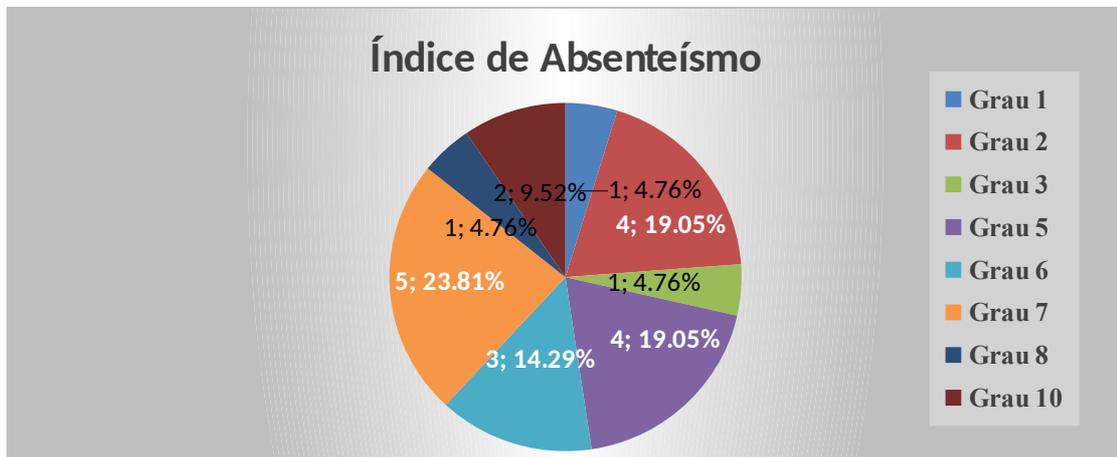


Fonte: Dados primários (2019)

#### 4.1.2- Índice de Absenteísmo

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 53% das empresas foram avaliadas entre os graus 1 e 5, enquanto 52% alcançaram entre os graus 6 e 10. Apenas 2 empresas (9%) foram contempladas com o grau máximo (10), conforme o Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Resultados Atribuídos ao Índice de Absenteísmo das Empresas

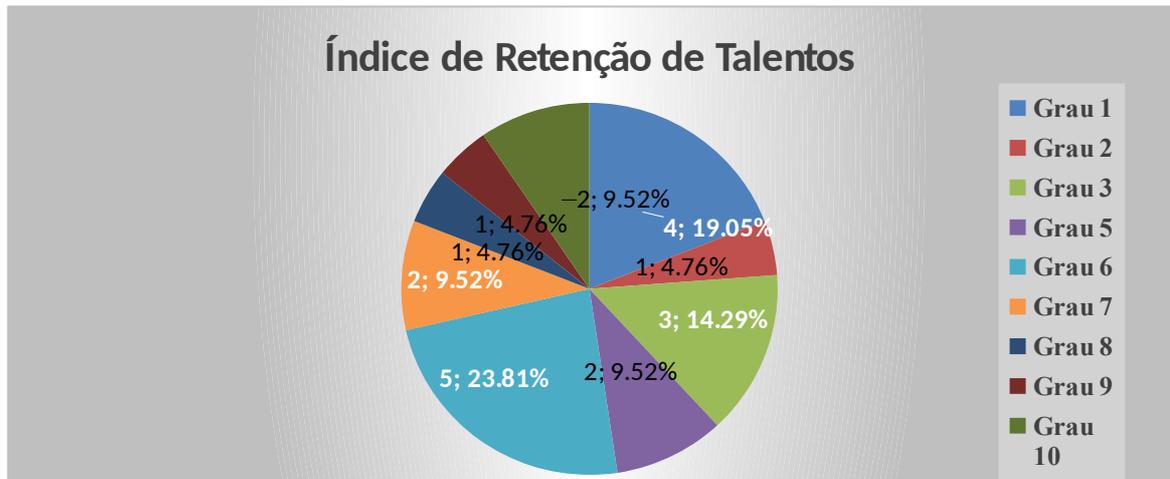


Fonte: Dados primários (2019)

#### 4.1.3 - Índice de Retenção de Talentos

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 47% das empresas foram avaliadas entre os Graus 1 e 5. Já 53% alcançaram entre os Graus 6 e 10, e apenas 2 empresas (10%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Resultados Atribuídos ao Índice de Absenteísmo das Empresas**

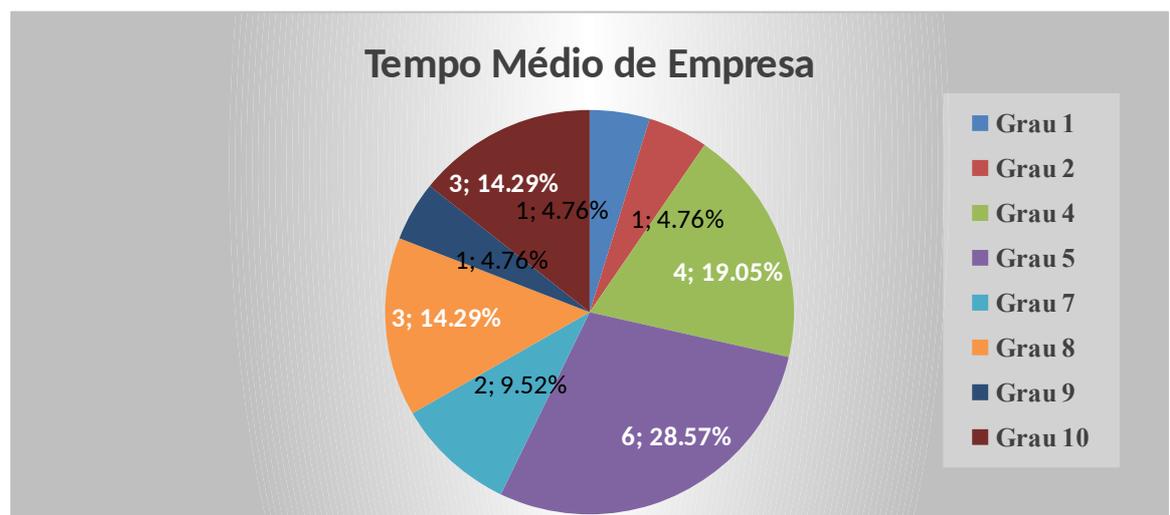


Fonte: Dados primários (2019)

#### 4.1.4 – Tempo Médio de Empresa

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 58% das empresas foram avaliadas entre os Graus 1 e 5. Já 42% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que 3 empresas (14%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Resultados Atribuídos ao Tempo Médio nas Empresas**

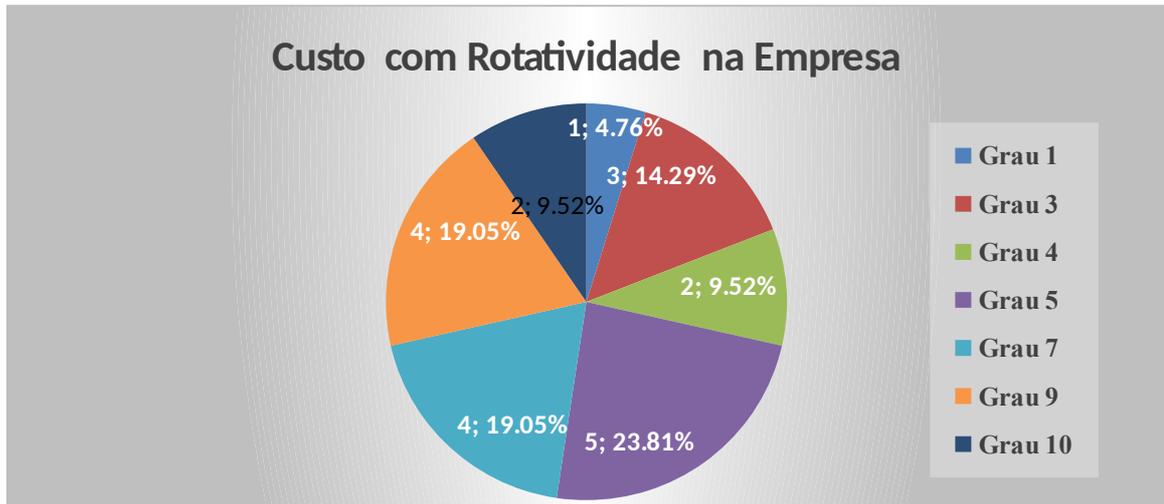


Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.5 – Custo com Rotatividade na Empresa

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 52% das empresas foram avaliadas entre os Graus 1 e 5. Já 48% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que 4 empresas (19%) foram avaliadas com o Grau 9, conforme o Gráfico 5.

**Gráfico 5**– Resultados Atribuídos ao Custo com Rotatividade nas Empresas



Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.6 – Produtividade na Empresa

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 52% das empresas foram avaliadas entre os Graus 4 e 6. Já 48% alcançaram entre os Graus 7 e 10, sendo que 4 empresas (19%) foram avaliadas com o Grau 9, conforme o Gráfico 6.

**Gráfico 6**– Resultados Atribuídos à Produtividade nas Empresas

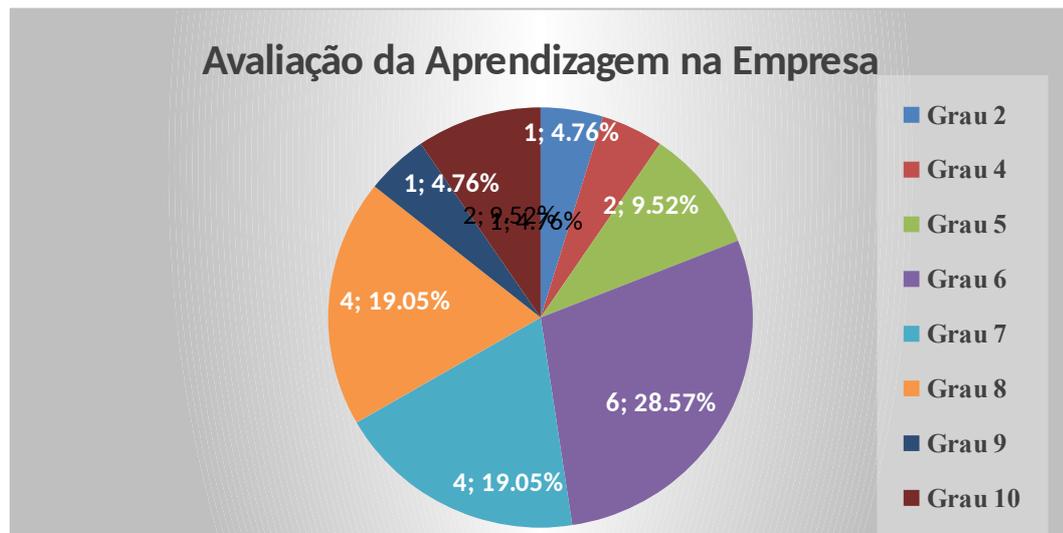


Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.7 – Aprendizagem na Empresa

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 48% das empresas foram avaliadas entre os Graus 2 e 6. Já 52% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que apenas 2 empresas (9%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 7.

**Gráfico 7**– Resultados Atribuídos à Aprendizagem nas Empresas

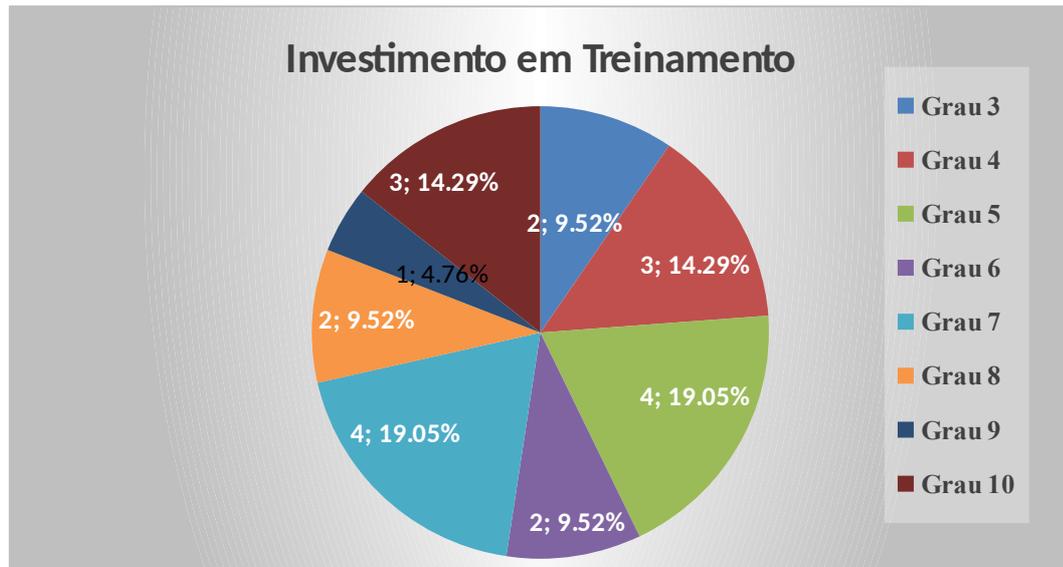


Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.8– Investimento em Treinamento na Empresa

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 52% das empresas foram avaliadas entre os Graus 3 e 6. Já 48% alcançaram entre os Graus 7 e 10, sendo que 3 empresas (14%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 8.

**Gráfico 8**– Resultados Atribuídos Ao Investimento em Treinamento nas Empresas

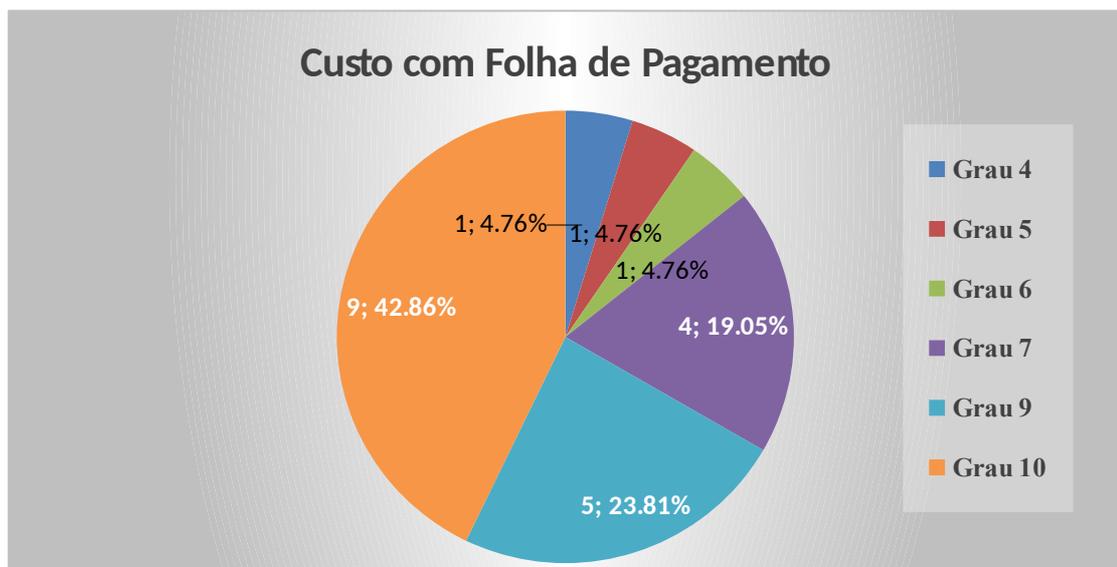


Fonte: Dados primários (2019)

#### 4.1.9 – Custo com Folha de Pagamento na Empresa

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 52% das empresas foram avaliadas entre os Graus 3 e 6. Já 48% alcançaram entre os Graus 7 e 10, sendo que 3 empresas (14%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 9.

**Gráfico 9** - Resultados Atribuídos aos Custos com Folha de Pagamento nas Empresas

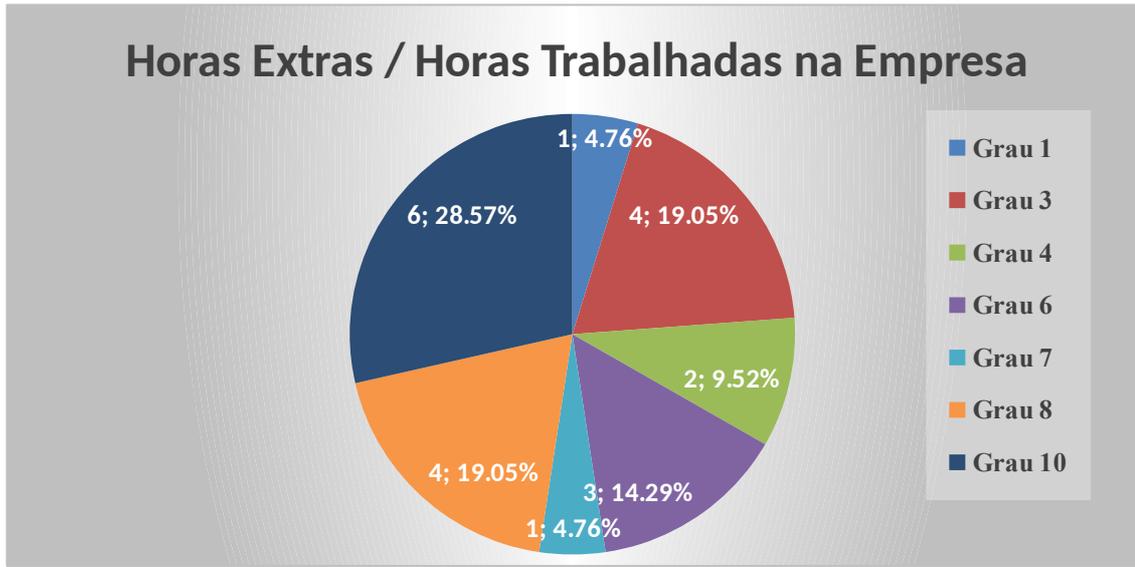


Fonte: Dados Primários

#### 4.1.10 – Relação entre Horas Extras e Horas Trabalhadas

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 47% das empresas foram avaliadas entre os Graus 1 e 6. Já 53% alcançaram entre os Graus 7 e 10, sendo que 6 empresas (29%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 10.

**Gráfico 10** - Resultados Atribuídos à Relação entre Horas Extras e Horas Trabalhadas nas Empresas

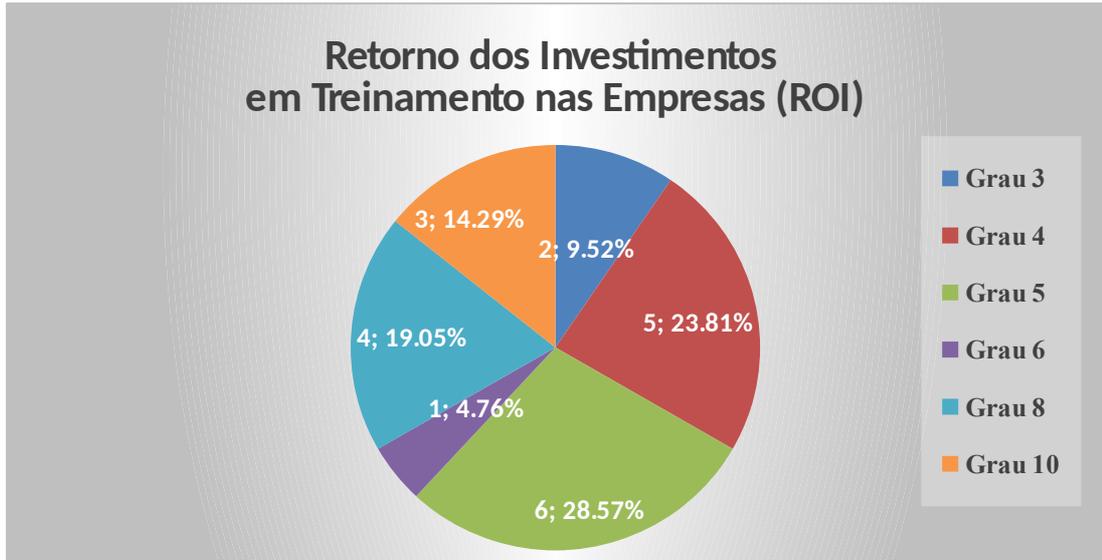


Fonte: Dados Primários

**4.1.11– Retorno dos Investimentos em Treinamento (ROI)**

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 62% das empresas foram avaliadas entre os Graus 3 e 5. Já 38% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que 3 empresas (14%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 11.

**Gráfico 11** - Resultados Atribuídos Retorno dos Investimentos em Treinamento (ROI)

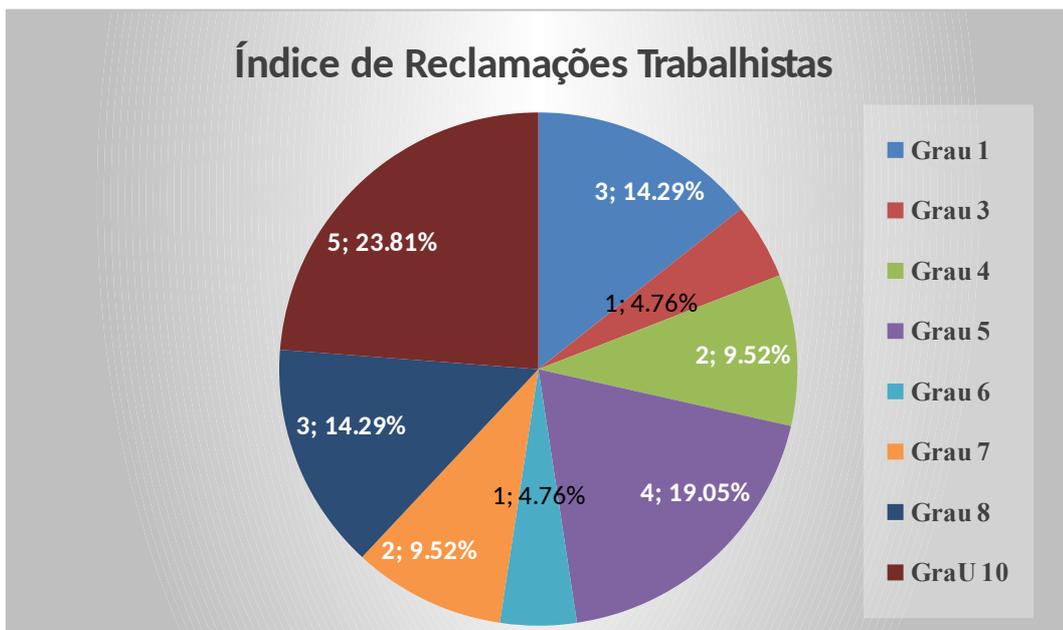


Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.12– Índice de Reclamações Trabalhistas

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 47% das empresas foram avaliadas entre os Graus 1 e 5. Já 53% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que 5 empresas (24%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 12.

**Gráfico 12** - Resultados Atribuídos ao Índice de Reclamações Trabalhistas



Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.13– Clima Organizacional

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 47% das empresas foram avaliadas entre os Graus 1 e 5. Já 53% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que 5 empresas (24%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 13.

**Gráfico 13 - Resultados Atribuídos ao Clima Organizacional**

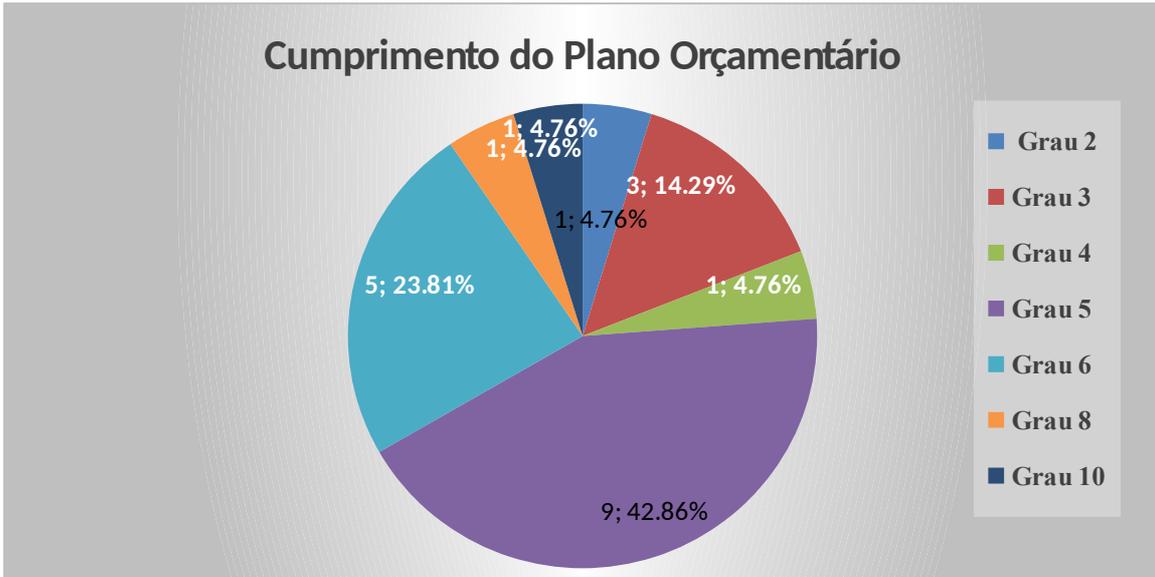


Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.14- Cumprimento do Plano Orçamentário

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 66% das empresas foram avaliadas entre os Graus 2 e 5, sendo que 43% foram avaliadas com o Grau 5. Já 34% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que apenas 1 empresa (5%) atingiu o Grau 10, conforme o Gráfico 14.

**Gráfico 14 - Resultados Atribuídos ao Cumprimento do Plano Orçamentário**

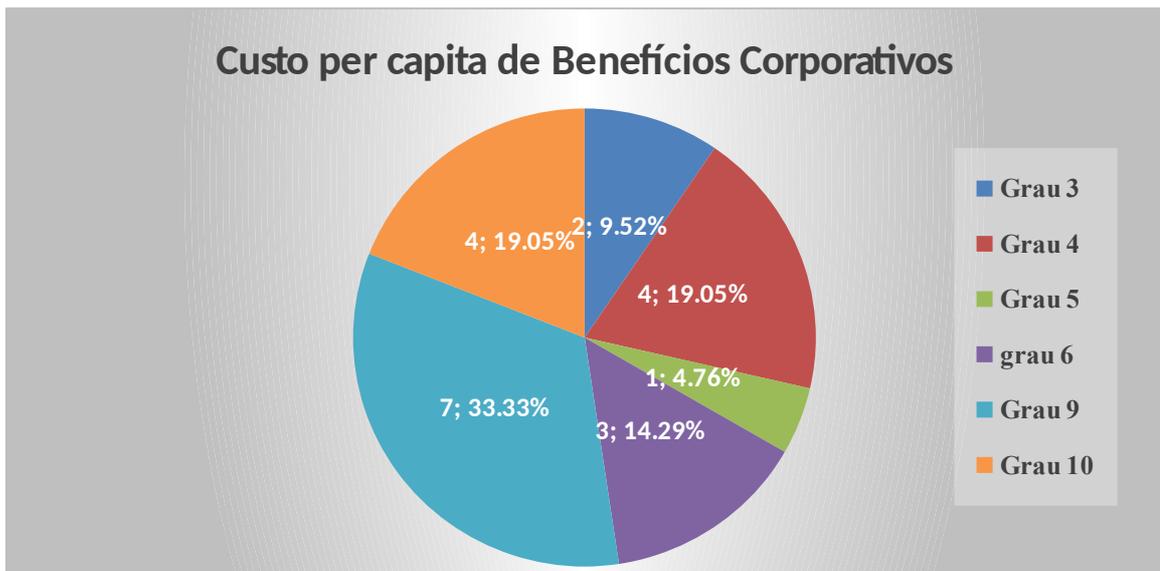


Fonte: Dados Primários, 2019

#### 4.1.15– Custo *per capita* de Benefícios Corporativos

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 34% das empresas foram avaliadas entre os Graus 3 e 5, sendo que 19% foram avaliadas com o Grau 4. Já 66% alcançaram entre os Graus 6 e 10, sendo que 7 empresas (33%) atingiram o Grau 9 e 4 empresas (19%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 15.

**Gráfico 15 - Resultados Atribuídos ao Custo per capita de Benefícios Corporativos**

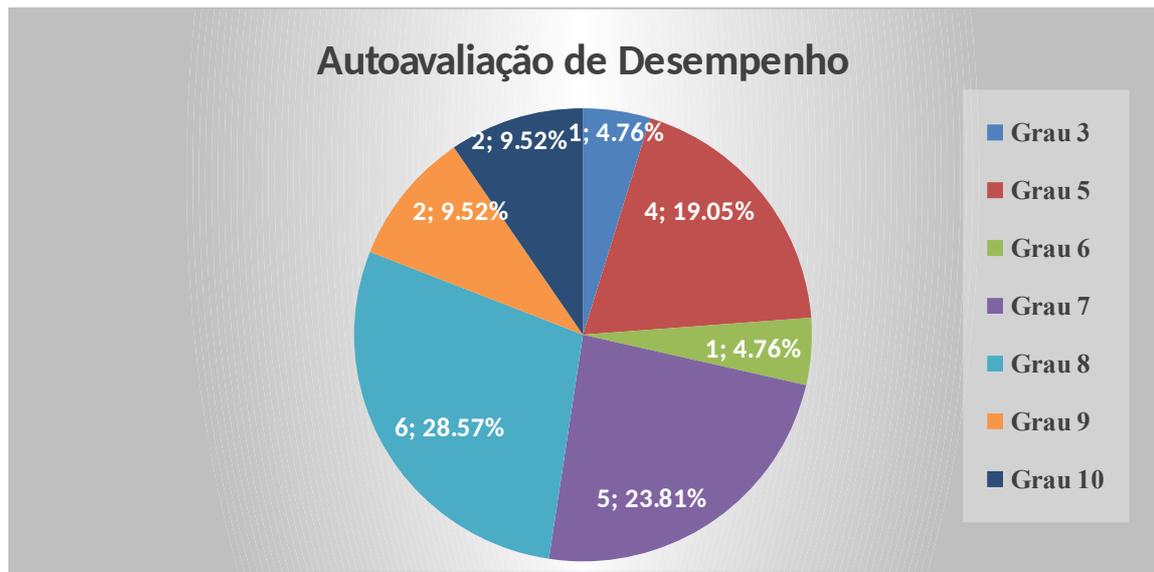


Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.1.16 – Autoavaliação

O resultado da pesquisa mostrou que em relação a este indicador, 53% das empresas foram avaliadas entre os Graus 3 e 7, sendo que 5 empresas (24%) foram avaliadas com o Grau 5. Já 47% alcançaram entre os Graus 8 e 10, sendo que 6 empresas (29%) atingiram o Grau 8 e apenas 2 empresas (9%) foram avaliadas com o Grau 10, conforme o Gráfico 16.

**Gráfico 16 - Resultados Atribuídos à Autoavaliação de Desempenho**



Fonte: Dados Primários (2019)

#### 4.2 SÍNTESE DOS DADOS SOBRE OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

O Quadro 1, apresenta a síntese dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

**Quadro 1 – Síntese dos Resultados da Avaliação dos Indicadores de Recursos Humanos**

GRAUS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<b>FATORES</b>											
1-Índice De Rotatividade	3	0	2	3	(3)5	2	2	2	0	2	21
2-Absenteísmo	1	4	1	0	4	3	5	1	0	2	21
3-Índice de Retenção de Talentos	4	1	3	0	2	5	2	1	1	2	21
4-Tempo Médio De Empresa	1	1	0	(3)4	(2)6	0	2	3	1	3	21
5-Custo de Rotatividade	1	0	3	2	(3)5	0	4	0	4	2	21
6-Produtividade	0	0	0	(3)4	(3)5	2	2	2	4	2	21
7-Avaliação de Aprendizagem	0	1	0	1	2	6	4	(2)4	1	2	21
8-Autoavaliação	0	0	1	0	4	1	5	(1)6	2	2	21

9-Investimento Treinamento	0	0	2	3	4	2	4	2	1	3	<b>21</b>
10-ROI Em Treinamentos	0	0	2	(2)5	(2)6	1	0	(2)4	0	3	<b>21</b>
11-Índice de Reclamações Trabalhistas	3	0	1	2	4	1	2	3	0	5	<b>21</b>
12-Clima Organizacional	0	0	3	(1)6	1	0	3	2	1	(3)5	<b>21</b>
13-Cumprimento do Plano Orçamentário	0	1	3	1	(1)9	5	0	1	0	1	<b>21</b>
14-Custo <i>Per Capita</i> De Benefícios Corporativos	0	0	2	(3)4	1	3	0	0	7	4	<b>21</b>
15-Relação Entre Horas Extras e Horas Trabalhadas	1	4	2	3	0	1	0	(2)4	0	(2)6	<b>21</b>
16-Folha De Pagamento	0	0	0	1	1	1	4	0	5	(1)9	<b>21</b>
<b>Total</b>	14	12	25	39	59	33	39	35	27	53	<b>336</b>
<b>(%)</b>	<b>4,16</b>	<b>3,58</b>	<b>7,45</b>	<b>11,60</b>	<b>17,56</b>	<b>9,83</b>	<b>11,60</b>	<b>10,41</b>	<b>8,03</b>	<b>15,78</b>	<b>100,00</b>
<b>Ranking</b>	(8)	(9)	(7)	(3)	(1)	(5)	(3)	(4)	(6)	(2)	--

Fonte: Dados Primários (2019)

Os resultados obtidos da avaliação dos indicadores correspondem ao maior percentual de respostas concentrado nos graus 5 e 10, e o menor percentual nos graus 1 e 2.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que este Trabalho de Conclusão de Curso objetivou investigar a atuação das Áreas de Recursos Humanos das empresas de Gurupi-TO, os resultados obtidos evidenciam que esse objetivo foi alcançado, conforme Quadro 1

De forma geral os graus obtidos pelas avaliações dos gestores das empresas dos 16 indicadores anteriormente descritos, foram os seguintes: 84,81% foram avaliados entre os graus 5 e 10, sendo que o maior percentual de respostas (17,56%) foi concentrado no Grau 5. Considerando que o nível médio de graus é 5. Conclui-se, portanto, que as Área de Recursos Humanos das empresas foram avaliadas pelos gestores na média ou acima da média, considerando-se um bom resultado.

**Quadro 2** – Distribuição do Graus de Avaliação dos Indicadores de RH

<b>Graus</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>total</b>
<b>Avaliações</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>39</b>	<b>59</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>53</b>	<b>336</b>
	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>7,4</b>	<b>11,60</b>	<b>17,5</b>	<b>9,8</b>	<b>11,60</b>	<b>10,4</b>	<b>8,0</b>	<b>15,7</b>	<b>100,0</b>
<b>(%)</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>		<b>6</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Ranking</b>	<b>(8)</b>	<b>(9)</b>	<b>(7)</b>	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>	<b>(5)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(6)</b>	<b>(2)</b>	<b>--</b>

Fonte: Dados primários (2019)

Por outro lado, a comparação entre os indicadores permite concluir que os gestores atribuíram graus mais fortes aos fatores Folha de Pagamento, Relação Entre Horas Extras e Horas Trabalhadas e Clima Organizacional. Estes graus expressam que os gestores estão satisfeitos com a atuação das Áreas de Recursos Humanos de suas empresas, pelo menos nesse grupo de indicadores que foi contemplado com o maior número de avaliações Grau 10.

Finalmente, os entrevistados consideraram como mais críticos os seguintes Indicadores: Índice de Retenção de Talentos, Índice de Rotatividade, Índice de Reclamações Trabalhistas. Esse grupo obteve os menores graus de avaliação (Graus 1 e 2).

Assim conclui-se também que percentualmente, essas respostas significaram apenas 7,74 %, valor não muito expressivo, mas se sugere que seja trabalhado pelos gestores, para elevar ainda mais a efetividade dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Organizacional**. Vol.II – 3. reimp. São Paulo, Pioneira, Thompson Learning, 2004

Eficiência e Eficácia Organizacional. <http://administradores-turma21adm.blogspot.com/2011/04/eficiencia-e-eficacia-organizacional.html>. Acesso em 06. de abr.2019.

FLORENCIO, Elvia T.; ARIMATÉS, José de O. **A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH**. XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, set/2007.

GESTÃO DE DESEMPENHO, TALENT MANAGEMENT. <https://www.sertms.com/blog/entenda-mais-sobre-5-tipos-de-avaliacao-de-desempenho-2/>. Acesso em 10 de mar.2019.

Gestão de Recursos Humanos: 14 indicadores fundamentais em RH. <https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-recursos-humanos-14-indicadores-fundamentais-em-rh/> acesso em 09 mai.2019 MARTINS, 2013).

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

\_\_\_\_\_ **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Medindo a gestão de recursos humanos: os indicadores fundamentais em RH,2016.Gestão de pessoas. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/medindo-a-gestao-de-recursos-humanos-os-indicadores-fundamentais-em-rh/>>. Acesso em:03.set 2019.

MICHAELIS: **dicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA DO CONSTRUTO.  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1925/5419>. Acesso em 10.de mar.2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1999

QUEIROZ, Eugênio Sales. **O líder moderno e seus desafios**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-e-seus-desafios/36657/>. Acesso em 08/03/2019.

RIBAS, Clarilton E. D. C. **A efetividade como critério de desempenho organizacional: o caso da UFSC.** Dissertação de Mestrado. CPGA/UFSC, Florianópolis, 1988.

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina. construção e reconstrução do conhecimento:** Campinas, Autores Associados, 1995

SILVA, Kelly Fernanda da.; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida.; DANDARO, Fernando. **Motivação com aumento da satisfação e melhoria:** desempenho na empresa de materiais rodantes. Sertãozinho/2013

Significado de Efetividade, <https://www.significadosbr.com.br/efetividade>. Acesso em 10/03/2019

WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. **Gurupi.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Gurupi>>. Acesso: 09 mai. 2019.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos.** EAESP/FGV. ANAPAD – Curitiba, 1994.

LEAL, Ivany Coeli A. **A Efetividade Como Critério de Avaliação de Decisões Colegiadas.** Dissertação de Mestrado em Administração – CPGA/UFSC – Florianópolis, 1996.

Entenda o que vem mudando na área de RH e mantenha-se atualizado. <https://blog.convenia.com.br/mudancas-no-rh/>. Acesso em 10/04/2019.