

# Da Teoria à Prática em Pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas

# 2



**Luciana Pavowski Franco Silvestre**  
(Organizadora)

**Atena**  
Editora

Ano 2021

# Da Teoria à Prática em Pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas

# 2



**Luciana Pavowski Franco Silvestre**  
(Organizadora)

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes editoriais**

Natalia Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

## Da teoria à prática em pesquisas nas ciências sociais aplicadas 2

**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Gabriel Motomu Teshima  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadora:** Luciana Pavowski Franco Silvestre

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T314 Da teoria à prática em pesquisas nas ciências sociais aplicadas 2 / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-351-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.511213007>

1. Ciências sociais. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco (Organizadora). II. Título.

CDD 301

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## **APRESENTAÇÃO**

A Atena Editora apresenta o e-book “Da Teoria à Prática em Pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas II”. São ao todo 22 pesquisas instigantes, que provocam a leitura diante de temáticas relevantes e extremamente contemporâneas.

As pesquisas apresentadas permitem a aproximação e o reconhecimento de movimentos da sociedade brasileira e global, como os processos migratórios, a pandemia de COVID-19, a sustentabilidade e gestão ambiental, modelos de desenvolvimento econômico, sistemas políticos e impactos nos territórios e desenvolvimento social.

Registra-se que os temas apresentam relação entre si, e apontam para os impactos de processos históricos. O contexto de pandemia do COVID - 19, reconhecida oficialmente pela OMS – Organização Mundial da Saúde desde março de 2020, já contabiliza mais de 4 milhões de pessoas mortas. Além do impacto à vida e à saúde, a pandemia trouxe consequências diretas para as questões econômicas, condições de vida e relações sociais.

As temáticas são apresentadas a partir de eixos centrais como os espaços organizacionais, pesquisas e práticas acadêmicas, relação com as políticas públicas, redes sociais e aspectos territoriais.

O e-book congrega a sistematização de resultados de pesquisas que permitem a relação entre a teoria e a prática em um contexto extremamente dinâmico da vida social, sendo relevante o registro dos impactos imediatos identificados. Espera-se ainda, que estas possam contribuir para a realização de análises sistemáticas de tal realidade, a partir de novos questionamentos e de diferentes perspectivas teóricas.

Boa leitura a todos e a todas.

Luciana Pavowski Franco Silvestre

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**


#### **MEG SUSTENTÁVEL - MÉTODOS PARA TORNAR UMA INSTITUIÇÃO SUSTENTÁVEL**

Elias Giovanni de Oliveira Brandão

Guilherme Magalhães M. Gomes

Manoel Victor Silva Borges Aguiar


José Roberto Cruz e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130071>

### **CAPÍTULO 2..... 17**

#### **MUTAÇÕES CONTEMPORÂNEAS NO MUNDO DO TRABALHO E O NOVO ESPÍRITO DO CAPITALISMO : A ANÁLISE DE LUC BOLTANSKI E EVE CHIAPELLO**

Cristina Maria Quintão Carneiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130072>

### **CAPÍTULO 3..... 23**

#### **REFLEXOS E MEDIDAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19: ESTUDO DE CASO CAPIXABAS BAR E RESTAURANTE**


Beatriz Mendes Leal

Brenda Layane Mendes

José Victor Lopes de Abreu

Rayssa da Cunha Moraes

Carmen Luiza Moreira Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130073>

### **CAPÍTULO 4..... 34**

#### **ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA) NO RAMO DE LATICÍNIOS**

Emerson Ordonioda Silva

Simone Macedo Ferreira

Elias Caetano da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130074>

### **CAPÍTULO 5..... 52**

#### **ESTUDO DO PERFIL DE EMPREENDEDORES FILIADOS A ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS NO PARANÁ**







Tayso Silva







Izabela Martins Rodrigues






Lincoln Tutida

Cristina Hinterlang e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130075>

<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>59</b>
<p>IMIGRAÇÃO HAITIANA E SENEGALESA: UM ESTUDO DA DIVERSIDADE CULTURAL E A INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL NA AGROINDÚSTRIA DA CIDADE DE XAXIM NO OESTE DE SANTA CATARINA</p> <p>Jerri Kallebe da Silva</p> <p> <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130076">https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130076</a></p>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>79</b>
<p>O FENÔMENO DAS FÁBRICAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES: FLASKÔ E ERTS ARGENTINAS EM FOCO</p> <p>Cícero Costa Hernandez</p> <p>Carlos Raul Etulain</p> <p> <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130077">https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130077</a></p>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>92</b>
<p>GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NAS INDÚSTRIAS DA MESORREGIÃO OESTE PARANAENSE</p> <p>Dione Olescuk Soutes</p> <p>Iago Rafael Muller</p> <p>Matheus Vitor da Silva</p> <p> <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130078">https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130078</a></p>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>112</b>
<p>FORMAÇÃO TÉCNICA INTEGRADA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL: AS PROPOSTAS DE UM CURSO TÉCNICO NO CONTEXTO DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DO PARANÁ</p> <p>Ednéia Martins Ferreira de Souza</p> <p>Maria Izabel Rodrigues Tognato</p> <p> <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130079">https://doi.org/10.22533/at.ed.5112130079</a></p>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>122</b>
<p>ANÁLISE DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE CONTABILIDADE INTERORGANIZACIONAL PELOS OLEIROS DO PARACURI – ICOARACI – PA</p> <p>Ana Paula da Costa Ewerton</p> <p>Márcia Athayde Moreira</p> <p> <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300710">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300710</a></p>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>134</b>
<p>SISTEMATIZAÇÃO DE TÉCNICAS DE ARQUITETURA A PARTIR DE TRABALHOS ACADÊMICOS</p> <p>Aline Cardoso Barreto</p> <p>Vera Santana Luz</p> <p> <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300711">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300711</a></p>	

<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>152</b>
APROXIMAÇÕES SOBRE OS PESQUISADORES QUE DEFENDEM EXPLICITAMENTE A TERCEIRIZAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA E SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	
Ibrahim Rogério Jarochinski Marinho Leonardo Carnut	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300712">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300712</a>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>170</b>
PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A COVID-19 EM REPOSITÓRIOS BRASILEIROS COMO APOORTE PARA O COMBATE À PANDEMIA	
Sonia Aguiar Cruz-Riascos Paloma Rayana França da Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300713">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300713</a>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>183</b>
DIREITO À MORADIA: UMA ANÁLISE DO SOB A ÓTICA DO <i>BEM VIVER</i> NO DIREITO URBANÍSTICO EM SALVADOR/RIO DE JANEIRO	
Gilmar Bittencourt Santos Silva Paula Miranda Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300714">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300714</a>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>200</b>
A DESISTÊNCIA DA CONDUTA INFRACIONAL POR ADOLESCENTES NO DISTRITO FEDERAL	
Andrea Lagares Neiva Liana Fortunato Costa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300715">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300715</a>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>214</b>
EXPOSIÇÕES EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS: PRÁTICAS NA REGIÃO NORTE DO BRASIL	
Rubens da Silva Ferreira	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300716">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300716</a>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>226</b>
A GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: ESTUDO DE CASO NA BIBLIOTECA SETORIAL RODOLFO HELINSK	
Maria Jane Chelly de Oliveira Inácio Raimunda Fernanda Santos Marjorye Isidio Oliveira Maribel Silva Monteiro Dias	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300717">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300717</a>	

<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>241</b>
PERFIL DOS SEGUIDORES DAS REDES SOCIAIS DO 'PROJETO SABERES, SABORES E PRÁTICAS GASTRONÔMICAS DA CULINÁRIA BRASILEIRA': UMA ANÁLISE ANTES E DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19	
Pedro Ricardo Viviani da Silva	
Gabrielle Padilha Bochi	
Thaina Schwan Karls	
Camila Pinheiro Coura	
Mara Lima de Cnop	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300718">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300718</a>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>254</b>
A ATUAÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL NO CONTEXTO DOS MECANISMOS DE PROTEÇÃO INTEGRAL ÀS MULHERES VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA	
Ana Paula Cassimiro	
Jaqueline Figueredo Silva	
Jessica Maria de Souza Felix	
Kauany da Silva Morais	
Thais Lopes Vasconcelos	
Paulla Christianne da Costa Newton	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300719">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300719</a>	
<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>268</b>
A COMPREENSÃO DE QUESTÃO SOCIAL E O TRABALHO DO(A) ASSISTENTE SOCIAL NA GESTÃO DA SAÚDE EM MOMENTOS DE PANDEMIA – COVID 19	
Cândida Kirst Bergmann	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300720">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300720</a>	
<b>CAPÍTULO 21.....</b>	<b>280</b>
CONTRADIÇÕES DO NEODESENVOLVIMENTISMO BOLIVIANO À LUZ DA TEORIA MARXISTA DA DEPENDÊNCIA	
Guilherme Balduino Gonzaga	
Giuliana da Cunha Faccioli	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300721">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300721</a>	
<b>CAPÍTULO 22.....</b>	<b>301</b>
A (DES) URBANIDADE DO DISTRITO DE MARECHAL BORMANN / CHAPECÓ / SC	
Ana Laura Vianna Villela	
Katiane Laura Balzan	
Gabriela Borges da Silva	
André Luiz Carrilho Nucci	
Dyenifer Taysa Mendes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300722">https://doi.org/10.22533/at.ed.51121300722</a>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA.....</b>	<b>317</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>318</b>

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NAS INDÚSTRIAS DA MESORREGIÃO OESTE PARANAENSE

*Data de aceite: 21/07/2021*

*Data de submissão: 05/05/2021*

### **Dione Olesczuk Soutes**

Doutora em Contabilidade e Controladoria  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Marechal Cândido Rondon – Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/2914466788894596>

### **Iago Rafael Muller**

Bacharel em Ciências Contábeis  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Nova Santa Rosa – Paraná

### **Matheus Vitor da Silva**

Bacharel em Ciências Contábeis  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Santa Helena – PR  
<http://lattes.cnpq.br/5104894187755446>

**RESUMO:** Esta pesquisa possui duas partes relacionadas, a primeira tem como objetivo descobrir o nível de atuação do departamento de Recursos Humanos a partir do modelo das Quatro Faces da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e relacionar estes níveis com os mecanismos de remuneração estratégica. A segunda parte produz uma análise de como os impactos da remuneração estratégica foram percebidos no desempenho das empresas. Foram coletados dados em 51 empresas da mesorregião oeste do Paraná integrantes da base de dados do Cadastro de Indústrias do Paraná 2018. Os resultados demonstraram que as indústrias, em sua grande maioria, pertencem a face construtora

e executora, também se constatou que o método de remuneração mais utilizado é a remuneração por competência, utilizado por 33 empresas, seguido pela remuneração por habilidade que é utilizado por 27 empresas. Foi constatado impacto positivo nos índices operacionais, porém não são percebidos impactos da remuneração estratégica nos índices de rentabilidade econômica, liquidez e ciclo operacional. Acredita-se que isso se deve à facilidade de percepção, uma vez que os índices operacionais tratam de questões ligadas ao dia-dia da empresa como qualidade do produto, satisfação dos consumidores, entrega no prazo, disposição e eficiência dos funcionários.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão de recursos humanos; Remuneração estratégica; Quatro faces do RH.

### STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE WESTERN MESOREGION OF PARANÁ

**ABSTRACT:** This research was built in two associated parts, First have the objective to find the performance of the Human Resources departments as of four faces of the strategic management of Human Resources and relate the performance with the procedures of strategic remuneration. The Second one, build a analysis of how the impacts of strategic remuneration were noticed on the companies' performances. Data were collected in 51 companies of the mesoregion west of Paraná integrating the database of the 2018 Industries of Paraná Registry. The results showed that the industries, for the most part, belong to the construction and execution face,

and also that the most used method of remuneration is the remuneration by competence, used by 33 companies, followed by the remuneration by skill that is used by 27 companies. A positive impact on the operating ratios was found, but no impact of strategic remuneration on the economic profitability, liquidity and operating cycle ratios is perceived. It is believed that is due to the ease of perception, since the operational indexes deal with issues related to the company's day by day operations, such as product quality, customer satisfaction, on-time delivery, employee availability and efficiency.

**KEYWORDS:** Human resources management; Strategic Remuneration; Four faces of Human Resources.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem como objetivo servir de ferramenta capaz de fazer com que os trabalhadores se engajem nos objetivos da empresa, motivando-os a realizarem um desenvolvimento em conjunto, para que o interesse de ambas as partes seja suprido. De acordo com Dutra (2002), as mudanças profundas das práticas organizacionais levaram as empresas a dependerem cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento dos seus funcionários e gestores com os seus objetivos estratégicos e negócios.

Um estudo realizado por Tanure, Evans e Cançado (2010), indica que a maioria das empresas nacionais ainda possuem um departamento de recursos humanos voltado as atividades operacionais, ou seja, atividades desconectadas com a estratégia da empresa, voltadas apenas ao fazer as atividades básicas do departamento como por exemplo registros, rescisões, recrutamento e seleção dentre outras.

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007) o desempenho do departamento de recursos humanos pode ser caracterizado por um modelo denominado de quatro faces, entendidas como etapas, mesmo que não sejam necessariamente sequenciais. Essas quatro faces são chamadas de: a face do executor, do construtor, a do parceiro de mudança e a do navegador.

O objetivo do trabalho é descobrir o nível de atuação do departamento de Recursos Humanos das indústrias da mesorregião oeste do Paraná, relacionando estes níveis com os mecanismos de remuneração estratégica eventualmente existentes. Na identificação do nível de atuação, utilizou-se o modelo de quatro faces proposto por Tanure et al. (2007). Adicionalmente, verificou-se na percepção dos respondentes, se os mecanismos de remuneração estratégica influenciam no desempenho operacional e na melhora dos índices financeiros das indústrias integrantes da pesquisa.

Após o surgimento da gestão estratégica de RH como uma função gerencial, surgem também mecanismos que visam a alinhar os esforços da empresa e também dos trabalhadores que atuam nela, para que assim tanto os objetivos organizacionais quanto individuais sejam alcançados (Gil, 2001).



Esse conjunto de políticas e práticas desenvolvidas pelo RH fica responsável então por corrigir os problemas relacionados aos trabalhadores a fim de melhorar a *performance* da empresa. Eles passam a serem vistos como parceiros da empresa, podendo gerar uma grande diferença na produtividade e conseqüentemente no resultado operacional da empresa.

A intenção deste trabalho é justamente abordar em que nível estas práticas vêm sendo trabalhadas na mesorregião oeste do Paraná, objetivando trazer um conhecimento acerca da Gestão de Recursos Humanos e também um estudo sobre sua atuação. Podendo também, servir de parâmetro para comparações com estudos semelhantes em outras regiões do Brasil.

Para a execução do trabalho foram utilizados dados de uma *survey* realizada com 51 empresas integrantes da mesorregião oeste do Paraná e possuem cadastro junto a Federação de Indústrias do Paraná – FIEP. O *survey* possibilitou uma generalização dos dados para a realidade de todo o oeste paranaense tendo em vista que a análise real de todas as indústrias se torna inviável devido ao tamanho da população inerente ao artigo.

O presente trabalho está organizado em cinco tópicos. Neste primeiro foram apresentados o tema e os objetivos que conduziram a pesquisa. O segundo tópico apresenta a fundamentação teórica sobre remuneração estratégica e salário, as quatro faces do departamento de recursos humanos na perspectiva dos estudos realizados por Tanure et al. (2010), e os indicadores de desempenho, tanto financeiros quanto operacionais, passíveis de serem associados a GERH. O terceiro tópico apresenta os procedimentos metodológicos seguidos durante toda a pesquisa. Na sequência são apresentados e interpretados os principais resultados. Por último é apresentada conclusão da pesquisa.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta as bases teóricas e conceituais dos assuntos pertinentes ao trabalho.

### **2.1 Gestão de pessoas**

As empresas ao longo das últimas décadas vêm sofrendo vários desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional. Para adequarem-se aos novos modelos de negócio muitas empresas realizaram processos de reengenharia da sua linha de produção e na forma de tratamento de seus funcionários, produzindo mudanças na relação com os trabalhadores (Gil, 2001).

De acordo com Gil (2001), essas mudanças trouxeram uma nova concepção dos indivíduos nas organizações, propondo então que os funcionários sejam tratados como parceiros da organização, tonando necessário sua valorização, pois torna-se evidente a importância dos funcionários à medida que suas forças de trabalho se envolvem com

mais comprometimento nas atividades especializadas. Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada como Gestão de Pessoas.

A gestão de pessoas consiste em um conjunto de estratégias que visa potencializar o desempenho empresarial, através da administração do capital humano presente na empresa. Essa definição geralmente é confundida com a atuação do setor de Recursos Humanos, no entanto, o RH apenas disponibiliza as ferramentas e mecanismos necessários para atuação dos profissionais na empresa (Marques, 2018).

Segundo Gil (2001, p. 17), “a gestão de pessoas pode ser definida como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Trata-se de um mecanismo que visa alinhar empresa e empregado, em busca de um mesmo objetivo de modo que isso proporcione um aumento no desempenho de ambos, e posteriormente um resultado positivo para empresa como um todo.

Gil (2001, p. 24) salienta que “a gestão de pessoas abrange um amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento, avaliação de desempenho etc.”. Ou seja, essa atividade é essencial para o bom andamento da empresa, pois é incumbido a ela o desafio de transformar a mão de obra, vista como um centro de despesas, em um centro de lucros.

## **2.2 Remuneração Estratégica**

A remuneração estratégica pode ser definida como algo que vai muito além de uma simples contrapartida pelo trabalho realizado pelo colaborador, é um conjunto de diferentes ferramentas de remuneração pensadas e planejadas levando em conta os objetivos da empresa e os anseios de seus colaboradores, criando um vínculo entre eles. (REMUNERAÇÃO Estratégica: como definir o que é ideal para sua empresa?, 2017).

Ela é uma nova face para as empresas e organizações voltada para a realidade do mercado globalizado. Com as transformações que as empresas vêm sofrendo, há também a necessidade de aprimoramento no sistema como os funcionários são remunerados. Nos ambientes modernos de trabalho, não faz sentido remunerar os funcionários de forma individual ou coletiva, baseado nas descrições de atividades e definições de responsabilidades. A questão é transformar a visão usual de custo para remuneração, para uma visão de aperfeiçoamento da organização, como impulsionar processos de melhorias e aumento de competitividade. (Wood Jr.; Picarelli Filho, 1996).

Em outras palavras, remunerar estrategicamente leva a empresa a uma melhoria de resultados, na medida em que aumenta o compromisso dos colaboradores com o resultado operacional e cria uma melhoria significativa nos níveis de desempenho individual. Portanto, a remuneração estratégica é um elemento extremamente importante para a felicidade dos colaboradores e também para a boa gestão de pessoas. Indo além do financeiro, deixando

de ser uma responsabilidade administrativa para ser uma ação estratégica e, assim, um fator de atração, motivação, retenção, desenvolvimento e engajamento de profissionais. (REMUNERAÇÃO..., 2017).

### *2.2.1 Fundamentos da Remuneração Estratégica*

De acordo com Marras (2002), qualquer modelo de remuneração estratégica passa inequivocamente pelo desempenho do homem, e é composta por três bases que a sustentam, são elas:

- Conhecimento para fazer;
- Habilidades para fazer;
- Atitudes para querer fazer;

Através dessas variáveis o indivíduo será avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que poderá lhe dar, dependendo dos resultados obtidos, um acréscimo nos seus ganhos econômicos.

Ainda de acordo com Marras (2002), além desses três fatores a outra questão que deve ser levada em consideração, a chamada variável volitiva, sem ela os três fatores primordiais passam a desempenhar um papel secundário no processo de obtenção dos resultados. A variável volitiva pode ser definida como aquela que permite ao homem realizar realmente aquilo que lhe é imposto, ou seja, é a vontade intrínseca de realizar um feito.

A variável volitiva parte do pressuposto que uma vez que o indivíduo não tenha vontade própria de fazer determinada tarefa, então, não haverá sistema nem modelo nem gestão algum que consiga que este desempenhe sua função de maneira adequada. Isso se justifica, pois há uma diferença fundamental em fazer alguma coisa porque é obrigado e fazer a mesma coisa porque realmente deseja fazer. Na segunda hipótese os resultados serão quantitativamente e qualitativamente melhores. (MARRAS, 2002).

### *2.2.2 Principais Modelos de Remuneração Estratégica*

Para Marras (2002), entre os diversos modelos de remuneração estratégica praticados no mercado, basicamente despontam o seguinte:

- Remuneração por Habilidade: sistema que recompensa avanços no setor cognitivo dos funcionários, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos. Na medida em que o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também em termos de recompensa financeira;
- Remuneração por Competência: diferente do modelo de remuneração por habilidade que contempla empregados operacionais, este se aplica mais adequadamente aos funcionários em níveis de liderança. Observa-se neste modelo um elemento diferenciador, uma qualidade capaz de apreciar, resolver e fazer determinada coisa;

- Participação Acionária: aplica-se mais comumente aos níveis estratégicos da organização e consiste em remunerar mediante a concessão de ações da empresa, tornando os empregados sócios do negócio, aumentando dessa forma seu comprometimento e com possibilidade de obter lucros sobre elas;
- Distribuição de Ganhos: é praticado nos níveis mais inferiores da pirâmide organizacional, embora encontre muita variância na sua metodologia, consiste em oferecer aos empregados uma oportunidade de participar nos negócios da empresa ao mesmo tempo em que o premia financeiramente caso sua participação seja realmente interessante e produtiva. Há uma variedade grande de distribuição de ganhos, podendo ser citado como exemplo o de contribuição com sugestões;
- Distribuição de Lucros: trata-se de um sistema que permite contemplar com uma parcela todos os funcionários da empresa, em função da lucratividade levantada pela empresa em determinado período;
- Remuneração por Resultados: É a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro atual, consiste na fixação de parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e o pagamento de gratificações aos funcionários em função do atingimento dessas metas.

### 2.3 As Quatro Faces do Departamento de Recursos Humanos

Segundo Tanure et al.(2010), há uma variedade de práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas empresas e nos diversos países em que elas atuam, fazendo com que exista uma grande controvérsia sobre a contribuição da Gestão Estratégica de Recursos Humanos para o desempenho das empresas. Uma razão para a confusão criada em torno da questão é devido à falta de observação quanto aos aspectos distintos que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos pode se causar no desempenho organizacional.

Para atender a necessidade das empresas em compreender a atuação e performance do RH, o departamento de Recursos Humanos precisou assumir funções cada vez mais complexas. Evans et. al. (2002) e Tanure et. al. (2007) concluem, a partir de inúmeras pesquisas e experiências, que o desempenho do departamento de recursos humanos pode ser caracterizado por um modelo denominado de quatro faces, as quais devem ser entendidas como etapas, mesmo que no cotidiano não sejam necessariamente sequenciais. Essas quatro faces são chamadas de: a face do executor, do construtor, a do parceiro de mudança e a do navegador. (Tanure et. al., 2010).

A face do executor refere-se ao exercício das funções clássicas operacionais de recursos humanos como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e relações trabalhistas. O foco é no processo. Essa face é centrada no fazer, entretanto, as suas funções são desalinhas entre si e descoladas da estratégia da empresa. (Tanure et. al., 2007).

A partir de dados obtidos por Tanure et. al. (2007) é possível observar a existência de dois grandes segmentos na face do executor: o primeiro é incumbido das tarefas burocráticas e legais do departamento de Recursos Humanos. No segundo segmento, observam-se empresas que utilizam ferramentas de gestão sofisticadas, mas sem a aderência as estratégias da empresa. O discurso sobre a importância dos recursos humanos não encontra respaldo no dia-a-dia da gestão. (Tanure et. al., 2010).

De acordo com Tanure et. al. (2010), a face chamada construtor é caracterizada por garantir coerência interna, a fim de alinhar estratégia da empresa e uma política correta de Gestão de Recursos Humanos. A construção é a etapa em que se edifica a infraestrutura, sendo uma perspectiva orientada para o interior da própria empresa. Executa diversas tarefas básicas como atrair, motivar e manter pessoas, alinhando as atividades entre si e com os objetivos organizacionais e individuais, construindo uma consistência interna.

A face do parceiro de mudança tem seu enfoque nas mudanças necessárias para atingir novos objetivos estratégicos, e ao mesmo tempo, implementar estratégias que facilitem essas mudanças. Nessa terceira face, diferentemente das anteriores, exige-se que o departamento de recursos humanos atue de forma compatível com o ambiente externo. O foco da ação de RH deve ser na parceria com os gerentes para obter a reconfiguração e a mudança, de maneira a implementar efetivamente cada nova estratégia. (Tanure et. al., 2010).

Segundo Tanure, Evans e Cançado (2010), quando muda o ambiente ou a estratégia, o processo de realimento de pessoas envolve o descongelamento da configuração organizacional. Esse processo de realinhamento deve implementar mudanças nas práticas de RH em consonância com a estratégia do negócio, ficando atento ao risco da fixação em mudanças, que pode vir de processos mal estruturados ou objetivos pouco claros, fazendo com que o investimento empregado nesta mudança não tenha nenhuma contrapartida benéfica.

Por último, a face do navegador é caracterizada por interligar fatores estratégicos e de recursos humanos. O foco está no desenvolvimento das capacidades da organização e das pessoas. O papel desempenhado pela RH é entendido justamente como um navegador que transita entre forças contraditórias, denominadas de dualidades ou paradoxos (Tanure et. al., 2010).

Tanure, Evans e Cançado (2010) destacam alguns paradoxos que fazem parte da realidade organizacional que fazem com que o gestor precise capacitar-se para transitar entre forças opostas: curto prazo x longo prazo; operacional x estratégico; cooperação x competição; processos x estruturas x pessoas. O navegador não pode resolver ou eliminar essas dualidades, pois elas não são excludentes, mas demandam de um equilíbrio dinâmico. É necessário criar um contexto organizacional de maneira que essas tensões funcionem como forças propulsoras e não como fonte de conflitos. O foco da quarta face é justamente isso, a criação de um ambiente organizacional capaz de utilizar a tensão entre

opostos como propulsão do sucesso, para produzir resultados em ambientes de mudança contínua.

A evidenciação das quatro faces focando as atividades desenvolvidas por cada face é apresentada na Ilustração 1.

	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas.	Ação	Fazer	Executor
Construção	Fundamentos – acertando os elementos básicos.	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	Construtor
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração.	Mudanças	Ajuste Externo	Parceiro de Mudanças
Direção	Capacidade de gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	Navegador

Ilustração 1: As quatro faces da Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Tanure; Evans; Pucik (2007, p. 20).

## 2.4 Pesquisas Anteriores

Para Tanure et. al. (2010), os resultados da *survey* indicaram que os presidentes de empresas de capital nacional consideram que a GRH pode ser classificada predominantemente como executora, seguida da face de construtora. Em empresas multinacionais, ocorre o predomínio da face do construtor, apesar de a face parceiro de mudança já se apresentar com certa expressividade. Portanto pode-se concluir que a GRH no Brasil não pode ser considerada estratégica, da forma como muitas pesquisas tentam demonstrar. Em empresas menos influenciadas pela gestão estrangeira, a face do executor ainda prevalece. Os resultados das entrevistas indicam que, atualmente, o RH tem exercido atividades de ponta, consideradas modernas e adequadas às grandes corporações, como ginástica laboral, equipes multifuncionais e palestras. Ainda assim, essas atividades estão atingindo prioritariamente o nível operacional, tendo como participantes pessoas do nível administrativo. Não se percebe ressonância entre o discurso sobre a importância dos recursos humanos, articulado pelos executivos da empresa, e as práticas observadas.

Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017), os resultados da pesquisa mostraram que a discussão sobre gestão estratégica de pessoas é, de certa forma, recente, e pauta-se na articulação de funções, na diferenciação de recursos e no alinhamento de comportamentos (como sustentam suas fundamentações teóricas). Também não faltam perspectivas teóricas que suportem estudos empíricos sobre políticas e práticas. Se, por um lado, as fundamentações teóricas sustentam aspectos relacionais múltiplos (ambiente, processos e pessoas), por outro, as perspectivas estão mais centradas nas relações entre

os processos (estratégias, políticas e práticas). Essa constatação sugere uma lacuna de estudo relacionada à implementação da gestão de pessoas.

Para Oliveira e Oliveira (2011), com base nos resultados, pode-se concluir que há relação positiva entre GRH e desempenho organizacional. A estimação da magnitude desta relação aumenta, quando as práticas de GRH são combinadas em um sistema, ou dois os mais resultados de desempenho organizacional são levados em consideração; portanto o ponto de vista configuracional parece ser o mais adequado para analisar o impacto da gestão de recursos humanos sobre o desempenho organizacional.

Segundo Oliveira, et al (2014), os resultados da pesquisa levaram a crer que a mudança no regime de remuneração dos funcionários da carreira de auditoria da RFB na 3ª Região Fiscal não causou nenhum efeito comprovável no nível de comprometimento, no entanto, sugerem que a mudança afetou negativamente o bom andamento das atividades, e em consequência a qualidade do serviço, o que pode estar relacionado com variáveis de resistência organizacional.

Rodrigues, Reis Neto e Goncalves Filho (2014), descobriram em sua pesquisa que a avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas não mostraram influências significativas sobre a motivação. Observou-se ainda que os construtos que influenciam a motivação em ordem decrescente de representatividade são: a valência da missão, a instrumentalidade e a auto eficácia. Esses construtos explicaram mais de 50% da sua variação. Notou-se ainda que auto eficácia foi influenciada pela especificidade das metas, que explicou mais de 26% de sua variação. A especificidade foi influenciada pelo feedback recebido em relação às metas, tendo 24,6% de sua variação explicada por esse construto. Finalmente, a importância atribuída às metas foi influenciada, em ordem decrescente de representatividade, pela valência da missão, pela avaliação geral do sistema de recompensas e pela valência das recompensas externas

Para Russo, et al (2009), reportou a existência de evidências que contribuem para a institucionalização do BSC pelas empresas adotantes dessa metodologia. A obra em análise contribui com a obtenção da legitimação e legitimidade do BSC como artefato aceito pelas organizações, por meio de referências que os autores fazem a organizações, funções executivas e entidades de ensino.

### **3 | METODOLOGIA**

Para que atinja os objetivos previamente estabelecidos, é necessário utilizar métodos investigativos, que possuem a finalidade de gerar os dados necessários à elaboração da pesquisa.

Portando para atingir a produção de conhecimento desejada deve-se fazer uso da metodologia, e segui-la com rigor para validar toda a pesquisa realizada.

### 3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, a qual de acordo com Prodanov e Freitas (2013) tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser pesquisado possibilitando sua definição.

De acordo com Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema e seu planejamento tende a ser bastante flexível.

Em relação ao procedimento optou-se pelo levantamento ou *survey*. De acordo com Gil (2010), as pesquisas desse tipo basicamente operam solicitando informações ao grupo acerca do problema a ser estudado, para posteriormente, mediante a análise quantitativa obterem-se os resultados e conclusões sobre os dados coletados.

Quanto à abordagem do problema foram utilizados métodos quantitativos. As pesquisas quantitativas podem ser definidas como aquelas que consideram que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. (Prodanov & Freitas, 2013). De acordo com Beuren (2004), os métodos quantitativos são comumente utilizados em estudos de levantamento, pois facilitam o entendimento do comportamento de uma população por meio da amostra.

### 3.2 Coleta de Dados

O universo de pesquisa utilizado nesse estudo foram às indústrias do estado do Paraná presentes no Catálogo das Indústrias do Paraná 2018, o qual consiste em uma relação onde constam todos os dados cadastrais das indústrias paranaenses e é disponibilizado pelo Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Com o intuito realizar o estudo mais específico sobre a região oeste do Paraná foram selecionadas do universo como amostra as indústrias pertencentes à Mesorregião Oeste do Paraná. A mesorregião do Oeste do Paraná é uma das dez mesorregiões do estado, e é formada pela união de cinquenta municípios agrupados em três microrregiões.

Após a definição do questionário este foi enviado via e-mail a todas as indústrias localizadas na mesorregião oeste do Paraná que possuíam cadastro juntamente a Federação das Indústrias do Paraná – FIEP e constavam no Catálogo das Indústrias do Paraná 2018, totalizando 707 e-mails enviados.

O questionário utilizado foi dividido em quatro blocos que receberam a seguinte denominação: Identificação da empresa, As Quatro Faces de Recursos Humanos, Remuneração Estratégica e Indicadores de Desempenho.

O questionário foi disponibilizado por meio de um link que redirecionava o respondente para a plataforma Google Forms, o qual foi enviado via e-mail a cada uma das indústrias integrantes da amostra, sendo totalizado um montante de 707 e-mails enviados, dos quais 278 não chegaram ao seu destino, totalizando assim 565 e-mails válidos enviados.



## 4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por 51 empresas, o que representa 9,03% dos 565 e-mails válidos que foram enviados.

O grupo respondente é formado majoritariamente por empresas com 10 anos ou mais de atividade (90,2%) e de empresas de pequeno e médio porte, com faturamento bruto entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões (94,1%).

Em relação ao número de funcionários há uma maior diversidade entre os respondentes, sendo que 56,9% dos respondentes tem menos que 50 funcionários e 43,1% mais de 50 funcionários.

### 4.1 Percepção dos Respondentes Acerca das Quatro Faces de RH

Os resultados encontrados acerca das quatro faces do RH nos dão a possibilidade de supor um alinhamento entre os dados coletados e a teoria apresentada, com relação à existência das quatro faces. Entretanto, conforme já mencionado por Tanure *et al.* (2010) em sua pesquisa, a análise inicial dos componentes principais indica certa dispersão de algumas variáveis que representam as faces, ou seja, elas não se comportam como o esperado com o enquadramento das questões à teoria. Esse resultado, segundo Tanure *et al.* (2010), pode ser atribuído a problemas na amostra, que se encontra com um baixo número de respondentes onde seriam necessários 10 respondentes por questão, uma vez que o questionário é composto por 28 questões seria então necessária uma amostra de 280 respondentes.

As respostas obtidas em questionário a respeito das 4 faces de RH, representam informações que classificam em qual face em que se encontra o departamento de recursos humanos nas indústrias da mesorregião oeste do Paraná. Para tal classificação, as respostas foram tabuladas conforme orientação dos autores do questionário, Tanure *et al.* (2010), além de fundamentado no modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007) conforme exposto na Ilustração 2.

Executor	Construtor	Parceiro da mudança	Navegador
1b	1c	1d	1a
2c	2b	2a	2d
3d	3a	3b	3c
4d	4a	4b	4c
5d	5a	5c	5b
6b	6c	6a	6d
7b	7a	7c	7d

Ilustração 2: Tabulação 4 Faces de RH.

Fonte: Tanure *et al.* (2010)

Os resultados obtidos indicam que o foco está voltado para as atividades operacionais, classificando assim o RH na mesorregião oeste do Paraná como predominantemente executor, seguido pela face construtora. Há uma tímida expressão das faces parceiro de mudança e navegadora conforme pode ser observado na Ilustração 3.

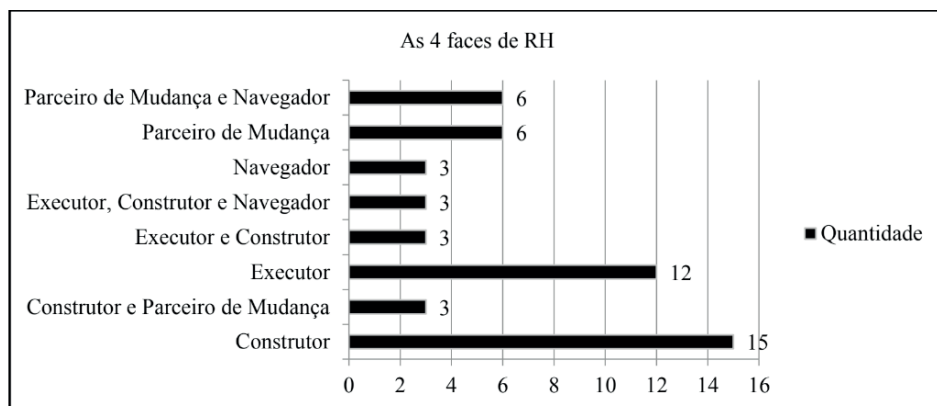


Ilustração 3: As 4 Faces de RH

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

Observando a Ilustração 3 é possível constatar que as faces com maior expressão são a face construtora com 29,41% e a face executora com 23,53%, isso significa que as atividades do departamento de recursos humanos em nossa mesorregião ainda se encontram voltadas para as atividades burocráticas e operacionais, mas que já possui engajamento para iniciar uma conexão com as estratégias da empresa. Outro ponto importante que deve ser ressaltado é as faces que foram classificadas concomitantemente, como por exemplo, construtor e parceiro de mudança, isso reforça ainda mais a predominância das faces construtora e executora além de apontar indícios de um descompasso entre discurso e prática adotada pela empresa respondente, uma vez que a tendência seria que as respostas se limitassem a uma das faces apenas.

Estes resultados, portanto, indicam um departamento de Recursos Humanos predominantemente executor e construtor na mesorregião oeste do Paraná. Apesar de haverem resultados indicando as faces parceiro de mudança e navegadora isto não é suficiente para que o departamento de Recursos Humanos seja considerado estratégico, mas de toda a forma demonstra uma evolução no que diz respeito à gestão estratégica nas pequenas e médias indústrias, o que futuramente pode ser comparado com estudos que vierem a ser realizados.

## 4.2 Remuneração Estratégica e as Quatro Faces de RH

Para a realização da análise das práticas de remuneração estratégica em relação às quatro faces de RH as empresas foram classificadas em dois grupos, separando as empresas que utilizam a remuneração estratégica das que não utilizam a remuneração estratégica, de acordo com as respostas informadas no questionário.

As indústrias que foram classificadas em mais de uma face concomitantemente tiveram que ser excluídas, pois a sua permanência na análise impossibilitaria que os resultados fossem apurados com clareza devido às dispersões já mencionadas. Foram então selecionadas as empresas classificadas exclusivamente nas faces executor, construtor, parceiro de mudança e navegador, conforme pode ser observado nas Ilustrações 4,5,6 e 7.

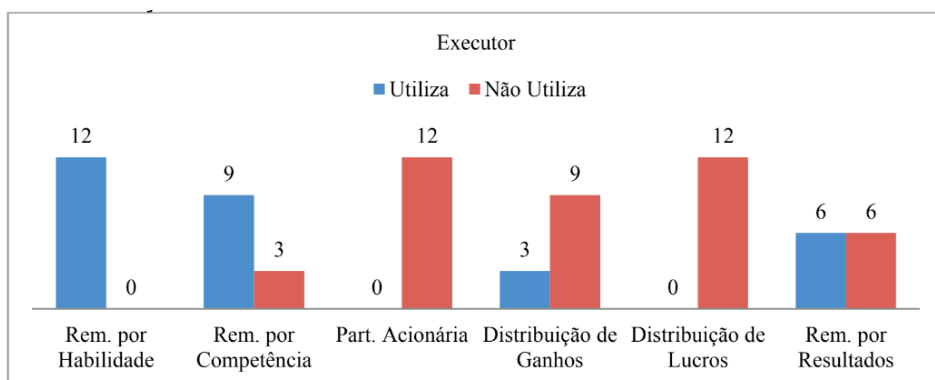


Ilustração 4: Face do Executor

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

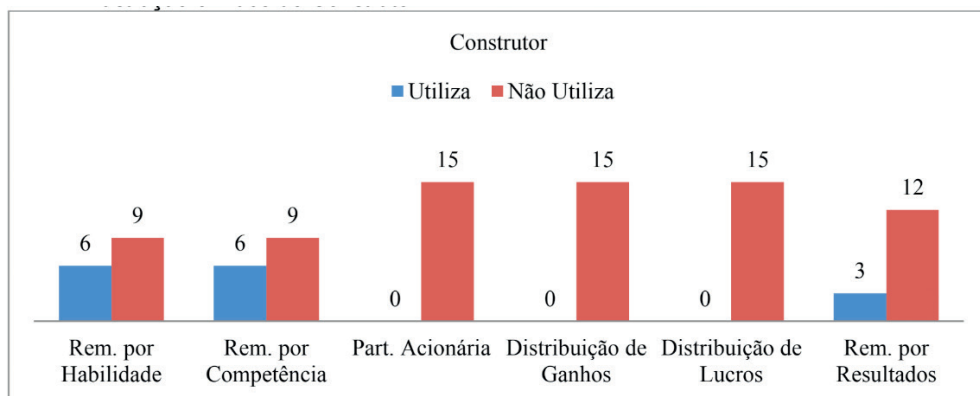


Ilustração 5: Face do Construtor

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

As informações obtidas acerca das quatro faces de RH nos permitem concluir que, a face do executor teoricamente não deveria apresentar resultados expressivos de

remuneração estratégica, uma vez que essa prática estaria implantada nos níveis mais altos do departamento de recursos humanos das empresas. Como pode ser observado nos resultados demonstrados na Ilustração 4, todas as empresas fazem uso de pelo menos um mecanismo de remuneração estratégica, o que pode ser associado ao segundo segmento da face executora no estudo de Tanure et. al. (2010), o qual caracteriza empresas que utilizam ferramentas de gestão estratégica, entretanto elas se encontram desarticuladas entre si, ou com as estratégias da empresa.

Os resultados obtidos na face construtora, conforme pode ser observado na Ilustração 5, podem ser atribuídos ao fato de que na face construtora, apesar das atividades serem voltados aos processos, à empresa já inicia seus primeiros passos na implantação de ferramentas estratégicas, a fim de alinhar suas operações com as definições estratégicas vindas do topo da empresa.

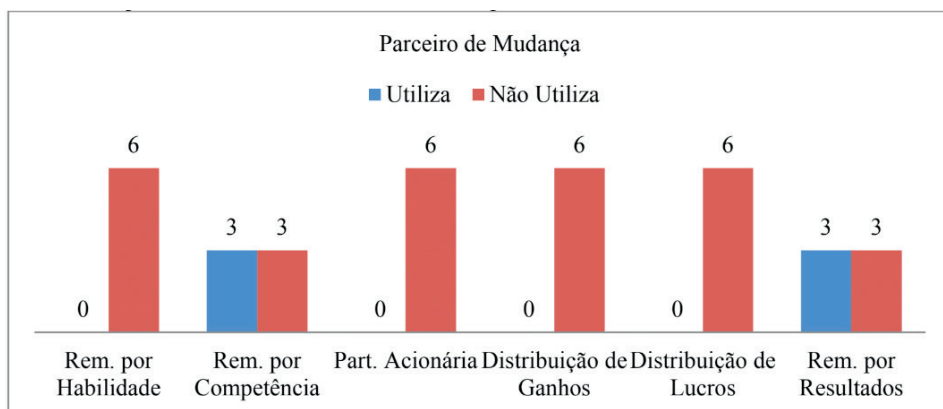


Ilustração 6: Face do Parceiro de Mudança

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

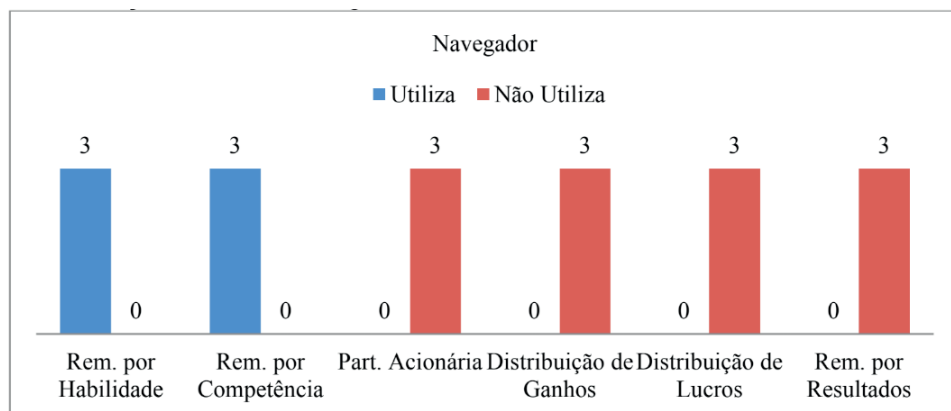


Ilustração 7: Face do Navegador

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

De acordo com Tanure et al. (2010, p.611), “apesar das faces do RH não se constituírem como etapas, há uma gradual evolução nos papéis exercidos pela área”. Analisando os resultados quanto à utilização da remuneração estratégica obtidos nas empresas classificadas como pertencentes às faces parceiro de mudança (Ilustração 6) e navegador (Ilustração 7), pode-se verificar conformidade com a teoria apresentada, uma vez que por serem empresas com um nível do departamento de recursos humanos mais elevado, se espera é que a remuneração estratégica seja utilizada mais amplamente. Com exceção das empresas integrantes da face parceiro de mudança, é perceptível que todas as empresas utilizem ao menos um método de remuneração estratégica.

As empresas da face parceiro de mudança possuem dois tipos de remuneração estratégica sendo utilizadas por 3 empresas cada, entretanto, devido a limitação da pesquisa não há possibilidade de descobrirmos se todas as empresas fazem o uso da remuneração estratégica, apenas é possível dizer que há a utilização de dois tipos de remuneração estratégica pelas empresas pertencentes a essa face.

Analisando os dados obtidos como um todo, inclusive as empresas classificadas em mais de uma face concomitantemente, pode ser dito que o método de remuneração estratégica mais utilizado é a remuneração por competência, utilizado por 33 empresas, seguido pela remuneração por habilidade que é utilizado por 27 empresas. Os métodos de distribuição de lucros e participação acionária não são utilizados em nenhuma empresa.

### **4.3 Remuneração Estratégica e os Índices de Desempenho**

De acordo com Oliveira e Oliveira (2011), o estudo da gestão estratégica de recursos humanos e suas práticas apresentam várias controvérsias, muitos são os critérios que devem ser utilizados para mensurar seu impacto no desempenho empresarial. A explicação para isso se deve ao fato de que a função de gerenciar pessoas permeia toda a organização e por isso, afeta de maneira complexa e simultânea todos os resultados, sejam recursos humanos, organizacionais, financeiros ou de mercado.

Nesta pesquisa foi abordada a questão da remuneração estratégica como ferramenta de motivação da gestão estratégica de recursos humanos e o intuito foi descobrir os impactos percebidos na ótica dos gestores dessa prática em suas empresas. Foram abordados os índices de rentabilidade econômica, liquidez, ciclo operacional e também os operacionais.

A Ilustração 8 demonstra os resultados obtidos através da Correlação de Pearson em cada tipo de remuneração estratégica pelas empresas que fazem o seu uso, e os impactos percebidos nos índices já apresentados. Os métodos de remuneração estratégica de distribuição de lucros e participação acionária não apresentam correlação uma vez que nenhuma empresa faz a sua utilização, portando não constam na tabela.

Correlações	Remuneração por Habilidade	Remuneração por Competência	Distribuição de Ganhos	Remuneração por Resultados
Giro do Ativo	,164	,129	,207	,418**
Margem Líquida	-,198	0,000	0,000	0,207
Rentabilidade do Ativo	,095	,254	,230	,226
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	,161	,270	-,133	-,079
Liquidez Corrente	,079	,211	-,400**	-,211
Liquidez Seca	-,098	,068	-,319*	-,068
Ciclo Financeiro	,236	,010	-,091	-,010
Ciclo Operacional	,450**	,288*	-,270	-,288*
Necessidade de Capital de Giro	0,000	0,000	0,000	,254
Prazo Médio de Fabricação	,365**	,443**	,402**	,394**
Prazo Médio de Vendas	-,135	,254	-,482**	-,254
Qualidade do Produto	,538**	,371**	,319*	,239
Satisfação dos Consumidores	,648**	,633**	,306*	,118
Entrega no Prazo	,647**	,302*	,054	,109
Eficiência e Utilização	,417**	,696**	,022	,044
Produtividade por Funcionário	,653**	,450**	,387**	,044
% de Rotatividade dos Funcionários	,245	,410**	,228	,171
% de Absenteísmo	,127	,342*	,310*	,304*
% de Atrasos	-,185	,129	,207	,054
% de Horas Extras	,280*	,381**	,452**	,267

Ilustração 8: Correlação de Pearson Indicadores e Remuneração Estratégica

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

Ao analisar a Ilustração 8 pode-se concluir que existem algumas correlações entre remuneração estratégica e o desempenho das empresas. Entretanto essa correlação em sua grande maioria é caracterizada como fraca.

Se partirmos para uma análise de cada grupo de indicadores o que se pode perceber é nos índices de rentabilidade a correlação é identificada entre giro do ativo e remuneração por resultados, as demais não correlacionam ou apresentam correlação, mas em um nível desprezível.

Ao analisar os índices de endividamento não há a evidenciação de nenhuma correlação, ou seja, na ótica dos respondentes a remuneração estratégica não impacta em seus índices.

Quanto aos índices do ciclo operacional podemos evidenciar que foi percebido correlação entre o ciclo operacional e as remunerações estratégicas por habilidade e

competência. Entretanto, as correlações existentes ficam abaixo de 0,5 o que significa que o grau de correlação é fraco, mas mesmo assim existente.

Até o momento foram analisados apenas os índices financeiros, nestes índices a percepção de impactos da remuneração estratégica nos resultados das empresas é muito baixa, o que permite concluir que um dos motivos para esse resultado seja pelo fato da mensuração dos impactos da gestão estratégica exigir uma análise complexa e detalhada para que seja perceptível pela empresa.

São poucas as empresas que efetivamente fazem uso de mecanismos de mensuração e dão uma atenção especial aos indicadores, o que acaba criando uma distorção, mascarando o real resultado dos impactos da remuneração estratégica no desempenho da empresa. Este motivo muitas vezes acaba desencorajando o gestor a dar continuidade nos modelos de remuneração estratégica, pois não consegue visualizar benefícios para a empresa.

Ao analisar os indicadores de desempenho separadamente, conforme exposto na Ilustração 9, pode se notar um aumento significativo no número de correlações e até mesmo no grau de correção.

<b>Correlações</b>	<b>Remuneração por Habilidade</b>	<b>Remuneração por Competência</b>	<b>Distribuição de Ganhos</b>	<b>Remuneração por Resultados</b>
Qualidade do Produto	,538**	,371**	,319*	,239
Satisfação dos Consumidores	,648**	,633**	,306*	,118
Entrega no Prazo	,647**	,302*	,054	,109
Eficiência e Utilização	,417**	,696**	,022	,044
Produtividade por Funcionário	,653**	,450**	,387**	,044
% de Rotatividade dos Funcionários	,245	,410**	,228	,171
% de Absenteísmo	,127	,342*	,310*	,304*
% de Atrasos	-,185	,129	,207	,054
% de Horas Extras	,280*	,381**	,452**	,267

Ilustração 9: Correlação de Pearson nos Indicadores de Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa (2018). Elaborado pelos autores.

Dentre as correlações encontradas destacam-se as correlações entre a remuneração por habilidade e os índices de qualidade do produto, satisfação dos consumidores e produtividade por funcionário, também as correlações entre remuneração por competência e a satisfação dos consumidores, eficiência e utilização. Estas correlações apresentam valor acima de 0,5 o que indica que a correlação é moderada a forte.

Acredita-se que este aumento significativo nos valores e quantidades de correlações se motiva devido à facilidade de percepção, uma vez que os índices operacionais tratam

de questões ligadas ao dia-dia da empresa como qualidade do produto, satisfação dos consumidores, entrega no prazo, disposição e eficiência dos funcionários, isso permite que o gestor perceba mais facilmente a melhora destes indicadores em comparação aos financeiros que demandam uma análise mais elaborada e específica.

Os resultados encontrados nos índices operacionais permitem supor que são obtidos resultados positivos da remuneração estratégica na empresa como um todo, entretanto eles estão permeados dentro de todos os processos operacionais e por esse motivo não são percebidos com a mesma facilidade que os observados nos indicadores operacionais.

Pode se verificar também a presença de correlações negativas em todos os modelos de remuneração. Devido às limitações da pesquisa não há condições de apresentar os motivos concretos dessas correlações, entretanto é possível supor que esses resultados sejam ocasionados por inconsistências internas que a empresa enfrenta, como por exemplo: resistência por parte dos funcionários às mudanças implementadas, dificuldade no controle e cálculo das formas diferenciadas de pagamento e até mesmo falta de informação a respeito da sua produção e venda.

## 5 | CONCLUSÃO

De maneira geral, este estudo alcançou com ressalvas seu objetivo de descobrir o nível de atuação do departamento de Recursos Humanos a partir do modelo das Quatro Faces da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007) e relacionar estes níveis com os mecanismos de remuneração estratégica. Houve divergências apontadas durante o estudo, as quais podem ser justificadas devido à baixa quantidade de empresas na amostra que possivelmente tenha distorcido o resultado esperado e também indícios de um descompasso entre discurso e prática por parte das empresas da amostra, o qual ocasionou resultados diferentes dos esperados.

Na amostra estudada, as indústrias mostraram pertencer a face construtora com 29,41% e a face executora com 23,53%, isso significa que as atividades do departamento de recursos humanos nesta mesorregião ainda se encontram voltadas para as atividades burocráticas e operacionais, mas que já possui engajamento para iniciar uma conexão com as estratégias da empresa.

Observaram-se ainda as empresas da face executora que fazem uso da remuneração estratégica pertencem ao segundo segmento, conforme disposto por Tanure et. al. (2007), o qual caracteriza empresas que utilizam ferramentas de gestão estratégia, entretanto elas se encontram desarticuladas entre si, ou com as estratégias da empresa.

O método de remuneração estratégica mais utilizado é a remuneração por competência, utilizado por 33 empresas, seguido pela remuneração por habilidade que é utilizado por 27 empresas. Os métodos de distribuição de lucros e participação acionária não são utilizados em nenhuma empresa.



Conclui-se que, na maioria de empresas, não foram percebidos impactos da remuneração estratégica de recursos humanos nos índices de rentabilidade econômica, liquidez e ciclo operacional. Acredita-se que isto se deve ao fato de que a mensuração dos impactos da gestão estratégica exige uma análise complexa e detalhada para que seja perceptível pela empresa, e isto muitas vezes acaba desencorajando o gestor a dar continuidade nos modelos de remuneração estratégica, pois não consegue visualizar benefícios a empresa.

Diferentemente, nos índices operacionais constatou-se que, na maioria das empresas, foi percebido um impacto positivo. Acredita-se que isto se deve à facilidade de percepção, uma vez que os índices operacionais tratam de questões ligadas ao dia-dia da empresa como qualidade do produto, satisfação dos consumidores, entrega no prazo, disposição e eficiência dos funcionários.

Como sugestão para estudos futuros pode ser apontado a realização da pesquisa com amostrar maiores para corrigir a dispersão apontada por Tanure et. al (2010), ou até mesmo a utilização de estudos de caso para que seja possível obter dados mais completos e específicos para a realização da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

Beuren, Ilse Maria (2004). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina, Quishida, Alessandra, & Foroni, Paula Gabriela. (2017). **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

Dutra, Joel Souza. (2002) **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, Antonio Carlos. (2001) **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, Antonio Carlos. (2010) **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Marques, Jose Roberto. (2018) **Conceito e Definição de Gestão de Pessoas**. *Dados online*. São Paulo, mar. 2018. Blog do JRM. Recuperado em 24 de abril de 2018 <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>.

Marras, Jean Pierre. (2002) **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura.

Marras, Jean Pierre. (2011) **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva.

Oliveira, Agostinha Mafalda Barra de; Oliveira, Alexandre José de. (2011) **Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional**. *Revista de Administração Contemporânea*. On-line versão, vol.15 no.4, Curitiba.

Prodanov, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar. (2013) **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale.

Rodrigues, Wesley Alves, Reis Neto, Mário Teixeira, & Gonçalves Filho, Cid. (2014). **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>

Tanure, Betania; Evans, Paul; Pucik Vladimir. (2007) **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Tanure, Betania; Evans, Paul; Cañado, Vera L. (2010) **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de RH**. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n. 4, p. 594-614.

Wood Jr., Thomaz; Picarelli Filho, Vicente. (1996) **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Adolescente autor de ato infracional 200, 203, 204, 205  
Agroindústria 11, 59, 60, 61, 62, 66, 75, 76  
Assistente Social 13, 254, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 278, 279, 317  
Associações 10, 52, 53, 54, 57, 157  
Auditoria 34, 35, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 100, 157, 165

### B

Bem Viver 12, 183, 184, 185, 194, 195, 196, 197, 198  
Bibliotecas Públicas 12, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225  
Biblioteca Universitária 226, 227, 228, 229  
Bolívia 280, 281, 282, 288, 289, 290, 293, 294, 296, 297, 298

### C

Capitalismo Dependente 280, 283, 284, 286, 287, 296, 298  
Chapecó 13, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 310, 311, 314, 315  
Compartilhamento de informações 122, 123, 124, 125, 126, 128, 130  
Contabilidade 11, 24, 27, 32, 33, 34, 36, 38, 49, 50, 51, 92, 110, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 156, 163, 165  
Contabilidade Gerencial 122, 163  
Contabilidade Interorganizacional 11, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133  
COVID-19 9, 10, 12, 13, 23, 24, 25, 27, 28, 170, 171, 172, 173, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 214, 216, 241, 242, 243, 245, 249, 252, 253, 269, 277  
Crise Econômica 25, 65, 274  
Crítica 17, 18, 19, 20, 21, 119, 136, 139, 140, 142, 154, 158, 159, 166, 191, 199, 213, 272, 273, 276, 278, 293  
Culinária Brasileira 13, 241, 242, 245, 247, 248  
Cultura 16, 37, 60, 61, 66, 70, 74, 75, 76, 77, 88, 121, 131, 137, 139, 150, 160, 164, 166, 194, 200, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 241, 243, 244, 245, 246, 259  
**D**  
Desenvolvimento Social 9, 21, 112, 113, 114, 116, 118, 119, 120, 261  
DESENVOLVIMENTO SOCIAL 11, 112

Desistência da conduta infracional 12, 200, 201, 202, 203, 205, 210, 211

Desurbanismo 301, 302, 316

Diáspora 59, 60, 61, 62, 63, 75, 76

Direito 12, 34, 50, 63, 135, 137, 140, 153, 157, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 211, 243, 254, 256, 257, 265, 266, 274, 275, 276

Diversidade cultural 11, 59, 60, 75, 196, 217, 241

## **E**

Ecoeducação 1, 3, 9

Empreendedorismo 32, 52, 57, 58

Energia sustentável 1, 3, 9

ERTS 11, 79

Escola Sustentável 1, 2, 3, 5, 9, 15, 16

Espírito do capitalismo 10, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Exposições 12, 147, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225

Extensão 15, 134, 136, 161, 163, 164, 224, 226, 227, 229, 232, 233, 236, 237, 242, 243, 245, 246, 251

Extrativismo 280, 284, 293

## **F**

Fábricas Recuperadas 11, 79, 81, 91

Ferramentas gerenciais 23, 25, 32

Final de graduação 134

Flaskô 11, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 88, 89, 90

Forças Políticas 152, 154, 155, 156

Formação técnica integrada 11, 112, 113, 114, 115, 120, 121

Fragilidade socioespacial e ambiental 134, 135, 142, 149, 150

## **G**

Gastronomia 241, 242, 243, 244, 245, 247, 248

Gestão de recursos humanos 12, 92, 95, 100, 226

## **H**

Haitianos 59, 61, 63, 64, 65, 77

## **I**

Informação em saúde 170

Investimento 1, 6, 98, 140, 165, 188, 273, 288, 289, 290, 292

## **M**

Marechal Bormann 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 313, 314, 315

Microempreendedor Individual 23, 24, 25, 27

Mídias Sociais 23, 29, 30, 32, 238, 242

Moradia 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 206, 308, 309

## **O**

Oportunidades 52, 53, 54, 55, 56, 57, 110, 120, 124, 135, 149, 159, 191, 200, 223

## **P**

Pandemia 9, 10, 12, 13, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 179, 180, 181, 214, 216, 222, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 249, 251, 252, 268, 269, 276, 277

Perfil e expectativas de estudantes 112, 121

Pesquisa interdisciplinar 112, 114

Política Pública 150, 201, 259, 260, 269, 301

Produção científica 12, 118, 170, 182

## **Q**

Questão Social 13, 261, 262, 268, 269, 270, 272, 276, 278, 279

## **R**

Remuneração Estratégica 92, 93, 94, 95, 96, 101, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111

Repositórios 12, 170, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 226, 232, 235

Resultado Econômico 34

Ruy Mauro Marini 280, 281, 282, 288, 300

## **S**

Senegaleses 59, 61, 65

Sistema Gestão Ambiental 34, 37

Sistema único de saúde 156

Sustentabilidade 9, 1, 2, 3, 4, 15, 16, 36, 37, 49, 131, 150, 157, 161, 163, 168, 195, 215, 224, 293

## **T**

Técnicas construtivas de urgência 134

Teoria da Dependência 282

Terceirização 12, 84, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 165, 166

Trabalho 10, 13, 2, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 25, 30, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 46, 47, 48, 55, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 84, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 111, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 124, 125, 126, 128, 131, 134, 135, 137, 140, 141, 142, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 156, 159, 160, 161, 164, 165, 168, 173, 181, 184, 187, 188, 190, 192, 193, 196, 200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 214, 215, 221, 223, 224, 230, 240, 241, 243, 244, 251, 254, 255, 257, 259, 260, 261, 264, 268, 269, 270, 271, 272, 275, 276, 277, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 293, 294, 295, 296

## V

Violência doméstica 13, 254, 255, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266

# Da Teoria à Prática em Pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas

# 2



 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

# Da Teoria à Prática em Pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas

# 2



 [www.arenaeditora.com.br](http://www.arenaeditora.com.br)  
 [contato@arenaeditora.com.br](mailto:contato@arenaeditora.com.br)  
 @arenaeditora  
 [www.facebook.com/arenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/arenaeditora.com.br)

  
Editora  
Ano 2021