

## **A Análise de Ações Sistematizadas de Recursos Humanos em uma Empresa de Seguros de Uberlândia/MG**

**Moisés Marcos Batista Filho** – moises\_admufu@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

**Andrea Costa van Herk Vasconcelos** – andreaherk@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão de Pessoas

### **Resumo**

A sociedade passa por diversas transformações que obrigam a adaptação das empresas para que se tornem mais competitivas e sobrevivam em um mercado globalizado. Empresas que antes se norteavam sem práticas estratégicas de recursos humanos, se veem obrigadas a aderir-las. Para tanto, estipulou-se como objetivo geral deste trabalho analisar a importância de ações sistematizadas de recursos humanos na percepção dos funcionários de uma empresa de seguros em Uberlândia/MG. Dessa forma, foi realizado um estudo na empresa denominada como Beta e pertencente a *holding* Y (nomes fictícios respectivamente). Para coleta de dados, foi aplicado um questionário embasado em Fiuza (2008) e readaptado para a realidade do estudo, com a finalidade de obter a percepção dos funcionários em relação a tais práticas, possibilitando realizar comparações entre os dados e chegar a aferições de resultados. Os questionários foram aplicados utilizando-se a escala *Likert* e as respostas descritas em formato de porcentagem, representando a frequência de respostas de determinada opção. As análises foram divididas pelos subsistemas de recursos humanos, baseando-se em autores como Lacombe (2005), Milkovich e Boudreau (2010) e Marras (2011). Como resultados, apontam-se que alguns desses subsistemas, como o de departamento pessoal e higiene e segurança do trabalho, são classificados como positivos, atuando com práticas transparentes e satisfatórias na percepção dos funcionários. Outros, como o de remuneração, treinamento e desenvolvimento, e o de recrutamento e seleção, embora classificados também como positivos, necessitam ser repensados, a fim de se obter melhores oportunidades de desenvolvimento organizacional. O subsistema de avaliação de desempenho foi descrito com certa ressalva, merecendo mais atenção por parte da empresa. Percebe-se que pelo crescimento da organização, principalmente pela sua união a *holding* Y, ações mais formais de acompanhamento dos colaboradores precisam ser pensadas. Tais fatos denotam a importância da utilização de práticas sistematizadas de recursos humanos para o alinhamento dos objetivos estratégicos e competitivos almejados pela empresa Beta.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Subsistemas de RH; Seguros.

## 1. Introdução

Atualmente, a gestão de pessoas vem desempenhando um papel cada vez mais estratégico nas organizações. Sendo assim, as práticas de recursos humanos, ou como são chamados seus subsistemas, ganham forte poder de impacto no desenvolvimento das empresas como um todo. Com a gestão de pessoas ganhando cada vez mais importância nas questões estratégicas das empresas, se torna importante analisar o modo como essa gestão vem sendo trabalhada no dia a dia das organizações (WHITAKER, 2015).

Muitas organizações enfrentam grandes problemas relacionados à insatisfação de seus colaboradores. Tal fato ocorre, principalmente, por questões relacionadas aos subsistemas de recursos humanos, os quais abordam, por exemplo, questões como remuneração; treinamento e desenvolvimento; higiene e segurança do trabalho; e recrutamento e seleção (MARRAS, 2011). Os problemas podem ser mais evidentes e graves em uma ou mais dessas práticas, ou até mesmo podem estar presentes em todas elas.

Para tanto, essa pesquisa tem como objetivo geral, analisar a importância de ações sistematizadas de recursos humanos na percepção dos funcionários de uma empresa de seguros em Uberlândia/MG.

Justifica-se a realização desse trabalho, pois há a possibilidade de comparação para estudos futuros na área; por auxiliar outras empresas da área de seguros a aperfeiçoar a maneira de aplicar ações de recursos humanos em seu cotidiano; além de servir como instrumento de verificação da percepção dos colaboradores sobre a gestão praticada.

O presente estudo está dividido em seções, além dessa introdução. Na próxima, abordou-se o referencial teórico usado como base para realização da pesquisa, contendo a ideia sobre a evolução da área de recursos humanos e os subsistemas da gestão de pessoas. Em seguida, na terceira seção, são discriminados os métodos de coleta e análise de dados, assim como os meios que foram utilizados para realização da pesquisa. Na quarta seção é feita a apresentação e análise dos resultados. Por último, são descritas as considerações finais sobre o trabalho, assim como as referências utilizadas para sua realização.

## 2. Referencial Teórico

Toda empresa depende, em maior ou menor intensidade, do desempenho humano para alcançar o seu sucesso, desenvolvendo assim, modelos de gestão de pessoas, que são determinados por fatores internos e externos à organização. Modelo de gestão é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER et al., 2009, p.12).

Assim, para os autores, importante se faz definir modelos de gestão e suas particularidades através da articulação de elementos das relações organizacionais e suas formas de operação. Milkovich e Boudreau (2010) determinam quatro modelos de gestão de acordo com a evolução histórica, conforme quadro 1, sendo eles: (1) modelo industrial; (2) modelo de investimento; (3) modelo de envolvimento e; (4) modelo de alta flexibilidade. Divisão compartilhada também por Marras (2011), ressaltando também a mudança da área de RH ao longo da história, assim como a mudança dos perfis de gestão de pessoas pertinentes a essa área.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Modelo Industrial (1950)</b><ul style="list-style-type: none"><li>- 2ª Guerra Mundial</li><li>- Sindicatos Trabalhistas</li><li>- Relação empregado/empregador</li><li>- Enfoque nas regras</li><li>- Especialistas em RH</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Modelo de Investimento (1960-1970)</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Aspecto legal = apenas mais uma preocupação</li><li>- Relações trabalhistas -&gt; Administrador de pessoal</li><li>- Profissional de pessoal</li></ul></li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de Envolvimento (1980-1990)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento dos funcionários (enriquecimento de funções e cargos)</li> <li>- Trabalho em equipe, confiabilidade, objetivos mútuos</li> <li>- Proximidade entre empregados e líderes</li> <li>- Crescente importância das pessoas</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de Alta Flexibilidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reengenharia na área de RH</li> <li>- Terceirização de atividades como seleção, treinamento, recompensas, comunicação, etc.</li> <li>- Modelo descentralizado formado por alianças</li> <li>- Mudanças = Experiências inéditas</li> </ul> </li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

QUADRO 1 – Modelos de gestão de acordo com a evolução histórica. Fonte: adaptado de Milkovich e Boudreau (2010).

Assim, a área de gestão de pessoas é responsável por compreender uma série de fatores correlacionados e tomar as decisões mais adequadas dentro de um contexto organizacional que visa, por exemplo, a melhoria do desempenho, redução de custos, aumentos dos lucros, da qualidade de vida dos funcionários, entre outros. Neste contexto, portanto, “entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 19).

Em outras palavras, Marras (2011) destaca o intuito estratégico da gestão de pessoas, enfatizando a qualidade de vida no trabalho como aspecto relevante para as organizações e principalmente para a área de recursos humanos (RH). Mesmo em se tratando de um assunto discutido pelos sindicatos desde os anos 1980, aumenta a cada dia a busca dos funcionários por viverem melhor. Esse aspecto da gestão de pessoas significa elevar ao ponto estratégico não somente o público externo para alcançar os objetivos organizacionais, mas direcionar o foco também ao público interno, pois quando se há uma gestão sólida desse público, ele se torna diferencial competitivo em relação às demais organizações (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Siqueira (1978) já afirmava que a gestão de pessoas (ou de recursos humanos) é compreendida nas funções de planejamento, direção, coordenação, organização, controle e treinamento do elemento humano dentro da organização. Funções essas que estão dentro de um perfil do gestor de RH que se modifica ao longo do tempo. Marras (2011) ainda destaca não ser espantoso nos depararmos com profissionais autodenominados gestores de RH que ainda estão presos às funções do departamento pessoal, folha de pagamento, dentre outras consideradas parte tecnicista das organizações.

Assim, faz-se essencial que o gestor de RH assuma decisões estratégicas ligadas aos subsistemas de recursos humanos, os quais ilustram práticas implementadas pelas empresas, principalmente a partir da década de 1990, e que fizeram com que a área de RH ganhasse vida na empresa e tomasse o corpo estratégico para diferencial competitivo das organizações (LACOMBE, 2005; FRANÇA, 2008; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; MARRAS, 2011; CALENDÁ, 2011).

Os autores enfatizam alguns subsistemas de RH nas organizações. Pode-se destacar, dessa forma: (1) subsistema de remuneração (2) subsistema de treinamento e desenvolvimento; (3) subsistema de avaliação de desempenho; (4) subsistema de departamento pessoal; (5) subsistema de higiene e segurança do trabalho; (6) subsistema de recrutamento e seleção. O quadro 2 ilustra os subsistemas de RH e suas principais caracterizações, a partir da visão dos autores.

| Caracterização                                                        | Autores                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>1) Subsistema de Remuneração / Subsistema de Cargos e Salários</b> |                         |
| Uma das funções mais importantes de RH, não direcionada somente a     | (MARRAS, 2011; CALENDÁ, |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>salários, mas também aos benefícios que agreguem e que compõem a remuneração. A remuneração pode sofrer influências tanto internas quanto externas à empresa, tais como fatores organizacionais; situação econômica da empresa; regulamentações do governo e dos sindicatos.</p> <p>Necessária uma boa administração do sistema de remuneração e, mesmo que haja dificuldade de se estabelecer remunerações justas, há a necessidade de se avaliar uma coerência interna e externa, além dos custos desse subsistema.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>2011).</p> <p>(LACOMBE, 2005; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).</p>                                                                        |
| <b>2) Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&amp;D)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                         |
| <p>Processo sistematizado utilizado para promover habilidades e atitudes voltadas à melhoria da relação entre o perfil dos funcionários e as exigências das atividades organizacionais.</p> <p>Qualquer atividade realizada com a intenção de preparar o funcionário para exercer sua função de forma eficiente e também para que esteja apto a aprender novas funções.</p> <p>Acompanhamento, e exercícios de autoconhecimento, pois a maneira como os indivíduos se veem seria grande determinante do modo como ele se relaciona com colegas de equipes, com líderes e até mesmo com os clientes.</p> <p>Divididos em: (1) objetivos específicos, destinados à formação profissional, especialização e reciclagem (revisão de conceitos e práticas de trabalho); (2) objetivos genéricos, direcionados ao aumento da produtividade e da qualidade e incentivo motivacional. Além disso, faz-se uma divisão relacionada também à abrangência de tais objetivos: (i) aspecto técnico, relacionado à submissão e programação de T&amp;D – treinamento e desenvolvimento – para cada setor específico em que a empresa atua e; (ii) aspecto comportamental, voltado a análise do perfil cultural da empresa, a fim de identificar um “padrão” de comportamentos e atitudes esperados dos funcionários.</p> | <p>(MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; MARRAS, 2011).</p> <p>(LACOMBE, 2005).</p> <p>(CALENDA, 2011).</p> <p>(LACOMBE, 2005; MARRAS, 2011).</p> |
| <b>3) Subsistema de Avaliação de Desempenho</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                         |
| <p>Mensuração do desempenho de cada um de modo individual e/ou grupal, a fim de se obter os dados necessários para tanto a definição de metas, quanto para servir de base a possíveis feedbacks.</p> <p>Ferramenta que tem a finalidade de verificar o quanto o profissional se adapta aos objetivos e práticas da empresa e às exigências no trabalho, assim como às questões relacionadas à missão, visão e valores.</p> <p>Evolução de um sistema de controle de produção, de atingimento de metas, assiduidade, altamente sigiloso, no qual o funcionário não tinha o direito de se defender, para um sistema mais abrangente no qual o foco passa a ser avaliação individual de cada um.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>(LIMONGI FRANÇA, 2008; MARRAS, 2011).</p> <p>(HIPÓLITO; REIS et al, 2002).</p> <p>(CALENDA, 2011).</p>                               |
| <b>4) Subsistema de Departamento Pessoal</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                         |
| <p>Responsabilidades legais existentes na empresa na relação empregado-empregador, pautado em princípios legais e no controle da burocracia.</p> <p>Responsável por estabelecer um vínculo contratual capaz de assegurar a relação entre a empresa e o empregado, pelo apontamento e registro de faltas e controle de frequências, controle de férias, prontuários dos empregados, rotina de demissão, admissão e avisos prévios, e por fim, pelo cumprimento das obrigações trabalhistas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>(MARRAS, 2011).</p> <p>(TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004 apud MATEUS 2010).</p>                                                    |
| <b>5) Subsistema de Higiene e Segurança do Trabalho</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |
| <p>Responsável por fornecer uma boa estrutura relacionada à higiene e à segurança do trabalho para os funcionários. As atividades dessa área estão designadas principalmente à segurança do trabalho, à higiene do</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>(MARRAS, 2011).</p>                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| trabalho e à medicina do trabalho.<br><br>Está pautado sobre normas reguladoras. Essas normas (totalizadas em vinte e nove) controlam todas as ações relacionadas à higiene e segurança do trabalho, sendo cada uma delas direcionadas a um conjunto de ações específicas para cada tema classificado como importante para a higiene, segurança e medicina do trabalho (HSMT).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | (MARRAS, 2011).                                                                                                                                                                                         |
| <b>6) Subsistema de Recrutamento e Seleção</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                         |
| Processo no qual a empresa prospecta futuros funcionários, realiza testes, entrevistas e análises dos perfis de cada candidato, a fim de contratar as pessoas certas para os cargos certos.<br><br>Recrutamento é a identificação de um grupo de indivíduos no mercado. Divide-se em: (1) recrutamento interno, levantamento de possíveis candidatos dentro da própria empresa, por meio de transferências, promoções, dentre outros; (2) recrutamento externo, busca novas pessoas, com novas experiências e percepções, no ambiente externo.<br><br>Seleção significa escolher dentre os funcionários (recrutados anteriormente), aquele mais apto a desempenhar a função disponível em determinado cargo.<br><br>O processo de seleção é composto por diversos métodos e técnicas, que podem ser utilizados em conjunto ou não; em sua totalidade ou não. Dentre outros, destacam-se: entrevistas (estruturadas ou não estruturadas), aplicação de testes e, por fim, os exames médicos necessários para contratação. | (LACOMBE, 2005; FRANÇA, 2008; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; MARRAS, 2011).<br><br>(LACOMBE, 2005; MARRAS, 2011).<br><br>(LACOMBE, 2005; FRANÇA, 2008; MARRAS, 2011).<br><br>(LACOMBE, 2005; MARRAS, 2011). |

QUADRO 2 - Subsistemas de RH e suas principais caracterizações. Fonte: os autores (2016).

Enfatiza-se que, apesar de existirem há mais de 60 anos, os subsistemas de recursos humanos ainda são muito utilizados pelas empresas e têm evoluído, tornando-se aspecto fundamental nas estratégias competitivas utilizadas pelas organizações (MARRAS, 2011).

A partir do exposto, e em outras palavras, percebe-se que a área de recursos humanos, bem como seu principal gestor, deve compreender os subsistemas de recursos humanos e a melhor forma de utilizá-los de forma sistêmica e estratégica. Assim, o foco competitivo almejado pelas organizações encontra-se no ciclo de captação, seleção, desenvolvimento, avaliação, bem como a retenção de colaboradores, baseando-se na satisfação das relações de trabalho e na melhoria dos resultados organizacionais.

### 3. Metodologia

A pesquisa possui abordagem tanto qualitativa como quantitativa, realizada na empresa Beta (nome fictício), situada no município de Uberlândia/MG, com o intuito de analisar a importância de ações sistematizadas de recursos humanos na percepção dos funcionários. O método de procedimento escolhido foi o estudo de caso, pois esse é capaz de oferecer um aprofundamento e detalhamento acerca do objeto e pesquisa (GIL, 2002).

Para a coleta de dados foi aplicado questionário, adaptado a partir de Fiuza (2008), dividido em seis grupos de afirmativas, ligadas às práticas dos subsistemas de recursos humanos, no qual cada respondente apontou seu grau de concordância, variando de (1) discordo totalmente à (5) concordo totalmente. Os questionários foram aplicados aos funcionários da empresa, utilizando-se a escala *Likert*, apontado concordâncias e discordâncias em medidas iguais entre intervalos, proporcionando análise com base na intensidade das respostas de cada item abordado (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Para a análise dos dados, as respostas foram descritas em formato de porcentagem, representando a frequência de respostas de determinada opção. A contabilização do número

bruto de respostas em cada item foi feita utilizando-se o *Google Docs*. Foi calculado também o ranking médio (RM) de cada afirmativa, conforme Oliveira (2005), aplicando-se cálculo de média ponderada.

Média Ponderada =  $(3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16$ . Sendo 2, 3 e 4, os graus de concordância e, 3, 2 e 1 as frequências de respostas para os respectivos graus de concordância.

Logo  $RM = 16 / (3+2+1) = 2,7$

Para compor o estudo de caso, foram feitas interpretações de acordo com a ligação à teoria, onde o “problema aparece desde o momento inicial da escolha do tema; é a ordem metodológica e pressupõe uma definição em relação às alternativas disponíveis de interpretação social”. (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 168).

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

##### 4.1 A empresa

A empresa Beta foi fundada em 1988, atua no ramo de seguros como corretora para diversas seguradoras, dividida em quatro ramos comerciais: automóveis, benefícios (previdência, saúde, vida, etc), riscos especiais e transportes. No ano 2000, os funcionários (consultores) passaram a figurar como sócios acionistas, sendo implantada nova estrutura organizacional separada em departamentos, cargos e funções específicas a cada área.

A partir de então, todas as atividades foram direcionadas de acordo com a capacitação profissional de cada colaborador e coordenadas por cada área responsável. A estrutura da empresa é constituída de vários módulos, chamados “Centros de Resultados”, cada um atuando como uma microempresa, com objetivos e responsabilidades bem definidos, os quais visam a excelência da organização.

No período compreendido da pesquisa – setembro a novembro de 2015 – a empresa contava com um total de 67 colaboradores, sendo: 1 diretor geral; 6 gestores de departamento; 19 sócios (sendo 5, gestores de departamento); 42 contratados CLT – Consolidação das Leis do Trabalho; 2 afastados pelo INSS – Instituto Nacional do Seguro Social; 2 estagiários e 2 menores aprendizes, além dos prestadores de serviços em TI (tecnologia da informação) e em marketing. O questionário foi aplicado para um total de 52 colaboradores, ressaltando-se inviável aplica-lo aos prestadores de serviços, por trabalharem de forma autônoma e não possuírem os mesmos vínculos empregatícios que os demais colaboradores. O questionário também não foi aplicado aos gestores por não ser o intuito da pesquisa. Houve também a impossibilidade de aplicação a 8 funcionários, 3 deles por indisponibilidade de tempo (viagens, visitas a clientes, etc); 1 deles por estar afastado; 1 por trabalhar em um escritório em outra cidade; 1 por estar de licença devido a cirurgia; 1 por estar de férias e; 1 por ser o diretor e dono da empresa. A figura 1 apresenta o tempo de permanência do funcionário na empresa e a área em que trabalha:

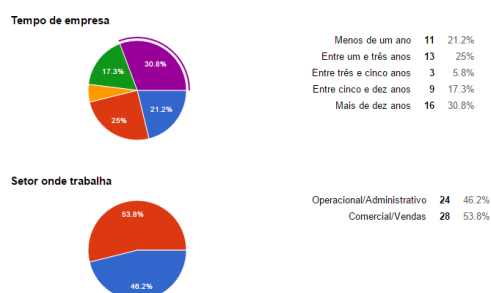


FIGURA 1 - Tempo de permanência do funcionário na empresa e área onde trabalha. Fonte: dados da pesquisa (2015).

Destaca-se que durante o ano de 2010, a empresa passou a figurar como subsidiária da *Holding Y* (nome fictício), líder no segmento de corretagem de seguros no país. Nesta época, houve mudança de logomarca, reformulação do planejamento estratégico e foco na inovação, a fim de refletir desenvolvimento, credibilidade e competitividade no mercado.

O questionário aplicado foi dividido em seis grupos de afirmações, divididas em práticas ligadas aos subsistemas de recursos humanos, no qual o respondente teria que marcar seu grau de concordância com cada afirmação. A escala variou de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. A seguir, no quadro 3, são apresentados os principais resultados da pesquisa relacionados ao grupo 01, ou seja, as práticas do subsistema de remuneração mais evidentes na percepção dos funcionários.

| Práticas dos subsistemas de recursos humanos                                | Graus de concordância e discordância (1 a 5) |        |        |        |        | Ranking médio |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 1) Subsistema de Remuneração / Subsistema de Cargos e Salários              |                                              |        |        |        |        |               |
| Remuneração compatível com o mercado                                        | 3,85%                                        | 17,31% | 9,62%  | 28,85% | 40,38% | 3,85%         |
| Descrição de cargos e salários                                              | 1,92%                                        | 21,15% | 19,23% | 36,54% | 21,15% | 3,54%         |
| Atividades e funções bem definidas                                          | 7,69%                                        | 9,62%  | 11,54% | 28,85% | 42,31% | 3,88%         |
| Remuneração justa com as funções exercidas                                  | 9,62%                                        | 15,38% | 17,31% | 40,38% | 17,31% | 3,40%         |
| Remuneração compatível com competências e grau de escolaridade              | 7,69%                                        | 15,38% | 11,54% | 36,54% | 28,85% | 3,63%         |
| Oferta de incentivos (bônus, prêmios, gratificações, etc...)                | 21,15%                                       | 11,54% | 13,46% | 23,08% | 30,77% | 3,31%         |
| Oferta de benefícios (convênios médico, odontológicos, etc...)              | 26,92%                                       | 9,62%  | 5,77%  | 30,77% | 26,92% | 3,21%         |
| Plano flexível de benefícios de acordo com as necessidades dos funcionários | 21,15%                                       | 11,54% | 28,85% | 17,31% | 21,15% | 3,06%         |

QUADRO 3 - Práticas do subsistema de remuneração mais evidentes na percepção dos funcionários. Fonte: dados da pesquisa (2015).

A partir dos dados da pesquisa, percebe-se que as práticas do sistema de remuneração na empresa Beta são bem aceitas pelos funcionários, apresentando-se compatível com o mercado (69,23% de somatória dos graus de concordância). Destaca-se que a remuneração é compatível com competências e graus de escolaridade (65,39% de somatória dos graus de concordância). Corrobora-se a isso o fato de 48,1% dos funcionários trabalharem há mais de 5 anos na empresa e ocuparem cargos de corretores/vendedores. Na empresa estudada, a satisfação com os salários e/ou cargos é mais presente no setor comercial, devido à remuneração ser maior, o que conforme Milkovich e Boudreau (2010) é característica do modelo de investimento de gestão de recursos humanos, que vem estabelecer relação de empregos vitalícios e remunerações de longo prazo.

Outra característica satisfatória, justificando-se a concordância da remuneração em relação à competência e grau de escolaridade, aponta para a grande parte dos corretores possuírem curso superior, assim como grande parte do corpo operacional cursar algum curso de graduação.

Apesar dos graus de concordância, atenta-se o fato de haver graus de discordâncias relevantes, principalmente em se tratando de respostas – “discordo totalmente” – comparando-se às demais questões que abordam a remuneração na empresa Beta. Os dados relacionados à oferta de incentivos, benefícios, bem como plano flexível de benefícios de acordo com as necessidades dos funcionários merecem atenção da empresa (21,15%; 26,92%; 21,15%

respectivamente). Uma justificativa encontra-se no fato de que o convênio de saúde ainda não é oferecido (no momento da pesquisa) igualmente aos sócios e demais colaboradores, ou seja, o convênio dos sócios é de melhor qualidade em comparação aos demais colaboradores. Outro fator que merece atenção na empresa Beta é que alguns benefícios são oferecidos somente quando os colaboradores atingem um tempo mínimo de casa, ou quando são grandes as chances de permanecerem na empresa por muito tempo.

No quadro 4 são apresentados os principais resultados relacionados ao grupo 02, ou seja, as práticas do subsistema de treinamento e desenvolvimento mais evidentes na percepção dos funcionários.

| Práticas dos subsistemas de recursos humanos                                                    | Graus de concordância e discordância (1 a 5) |        |        |        |        | Ranking médio |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 2) Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)                                            |                                              |        |        |        |        |               |
| Oferta de treinamentos e cursos externos                                                        | 23,08%                                       | 11,54% | 15,38% | 23,08% | 26,92% | 3,19%         |
| Oferta de treinamentos e cursos internos                                                        | 21,15%                                       | 19,23% | 19,23% | 25,00% | 15,38% | 2,94%         |
| Oferta de treinamento inicial e atualizações para o desenvolvimento das atividades empresariais | 19,23%                                       | 15,38% | 13,46% | 36,54% | 15,38% | 3,13%         |
| Aprendizado na prática/cotidiano das atividades                                                 | 0,00%                                        | 3,85%  | 3,85%  | 34,62% | 57,69% | 4,46%         |
| Conhecimento das competências individuais para a oferta de treinamentos direcionados            | 9,62%                                        | 19,23% | 23,08% | 25,00% | 23,08% | 3,33%         |
| Oferta de treinamento para remanejamento de funções e motivação para o trabalho                 | 40,38%                                       | 11,54% | 25,00% | 11,54% | 11,54% | 2,42%         |

QUADRO 4 - Práticas do subsistema de treinamento e desenvolvimento mais evidentes na percepção dos funcionários. Fonte: dados da pesquisa (2015).

A percepção sobre o subsistema de treinamento e desenvolvimento (T&D) é bem pulverizada na empresa Beta, no entanto, alguns dados de concordância e discordância são predominantes e merecem destaque. O entendimento de que o aprendizado se faz na prática, ou seja, no cotidiano das atividades necessita atenção, pois os dados apresentam 92,31% (somatório de graus) de concordância nessa afirmação.

Fato esse que, se analisado isoladamente, não oferece vantagem muito menos desvantagem para a empresa, pois Lacombe (2005) afirma que, estes, podem ocorrer informalmente, no próprio dia a dia da empresa, através de rotatividade de funções, por orientações dos mentores ou por definição de metas. No entanto, quando analisado juntamente à percepção de discordância dos funcionários (40,38%), na questão de oferta de treinamento para o remanejamento de funções e motivação para o trabalho, há que considerar certa atenção, pois são pontos que denotam contradições.

No quadro 5 são apresentados os principais resultados relacionados ao grupo 03, ou seja, as práticas do subsistema de avaliação de desempenho mais evidentes na percepção dos funcionários.

| Práticas dos subsistemas de recursos humanos                                                | Frequência de cada alternativa |        |        |        |        | Ranking médio |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 3) Subsistema de Avaliação de Desempenho                                                    |                                |        |        |        |        |               |
| Políticas e regras bem definidas / transparência                                            | 9,62%                          | 7,69%  | 7,69%  | 48,08% | 26,92% | 3,75%         |
| Divulgação de informações estratégicas para o bom desempenho das atividades organizacionais | 5,77%                          | 19,23% | 19,23% | 32,69% | 23,08% | 3,48%         |
| Atividades avaliadas e oferta de <i>feedbacks</i>                                           | 25,00%                         | 17,31% | 13,46% | 36,54% | 7,69%  | 2,85%         |

|                                                                            |        |        |        |        |        |       |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| constantes                                                                 |        |        |        |        |        |       |
| Mensuração qualitativa (reuniões) das funções e atividades organizacionais | 17,31% | 26,92% | 21,15% | 25,00% | 9,62%  | 2,83% |
| Mensuração quantitativa (dados) das funções e atividades organizacionais   | 19,23% | 15,38% | 21,15% | 26,92% | 17,31% | 3,08% |
| Apresentação de indicadores de desempenho empresariais                     | 28,85% | 30,77% | 11,54% | 21,15% | 7,69%  | 2,48% |
| Avaliação das atividades individuais e coletivas (comparativamente)        | 23,08% | 25,00% | 25,00% | 15,38% | 11,54% | 2,67% |
| Metas individuais claras e bem definidas                                   | 28,85% | 11,54% | 21,15% | 26,92% | 11,54% | 2,81% |
| Metas coletivas claras e bem definidas                                     | 13,46% | 19,23% | 23,08% | 26,92% | 17,31% | 3,15% |
| Participação em avaliações individuais e coletivas                         | 25,00% | 23,08% | 15,38% | 25,00% | 11,54% | 2,75% |

QUADRO 5 - Práticas do subsistema de avaliação de desempenho mais evidentes na percepção dos funcionários. Fonte: dados da pesquisa (2015).

Pelo quadro 5, é perceptível que os funcionários, de maneira geral, concordam que a empresa é preocupada em alinhar os objetivos e valores dos funcionários aos objetivos e valores da empresa. Logo, a empresa mostra-se transparente no que se espera de cada colaborador em relação a conceitos estratégicos. Contudo, importante considerar que pela participação recente da empresa na *holding*, esses conceitos vêm sendo redefinidos.

Interessante observar alguns graus de discordância para afirmações como: apresentação de indicadores de desempenho empresariais; avaliação das atividades individuais e coletivas (comparativamente); participação em avaliações individuais e coletivas (59,62%; 48,08%; 48,08% somatório de graus de discordância respectivamente). Esses graus de discordância encontram suporte em autores (LIMONGI FRANÇA, 2008; MARRAS, 2011) que afirmam que o método de comparação é simples de ser utilizado, porém pouco eficiente.

O fato de analisar os funcionários individual e coletivamente, na empresa Beta, merece atenção quando reportado a Hipólito e Reis (2002), pois por ser um modelo de avaliação hierárquico/funcional (no qual geralmente o avaliador é o imediato direto), este, sofre diversas críticas quando se refere a um modelo em que as pessoas passam a ser a principal referência para análise, não mais os cargos.

No quadro 6 são apresentados os principais resultados relacionados ao grupo 04, ou seja, as práticas do subsistema de departamento pessoal mais evidentes na percepção dos funcionários.

| Práticas dos subsistemas de recursos humanos                                       | Frequência de cada alternativa |        |        |        |        | Ranking médio |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 4) Subsistema de Departamento Pessoal                                              |                                |        |        |        |        |               |
| Preocupação com absenteísmo e busca de soluções                                    | 15,38%                         | 7,69%  | 11,54% | 32,69% | 32,69% | 3,60%         |
| Horários pré-estabelecidos sem flexibilidade para mudanças                         | 26,92%                         | 25,00% | 11,54% | 19,23% | 17,31% | 2,75%         |
| Flexibilidade em relação a horários, não gerando penalizações referentes a atrasos | 7,69%                          | 7,69%  | 23,08% | 25,00% | 36,54% | 3,75%         |
| Oferta de código de ética para o bom desempenho das funções / atividades           | 7,69%                          | 7,69%  | 7,69%  | 26,92% | 50,00% | 4,04%         |

|                                                      |       |        |       |       |        |       |
|------------------------------------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
| Fornecimento de holerite mensal / informações claras | 7,69% | 15,38% | 9,62% | 3,85% | 63,46% | 4,00% |
|------------------------------------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|

QUADRO 6 - Práticas do subsistema de departamento pessoal mais evidentes na percepção dos funcionários. Fonte: dados da pesquisa (2015).

Em relação às práticas desenvolvidas pelo subsistema de departamento pessoal, percebe-se uma alta concordância por parte dos funcionários da empresa, ou seja, a empresa deixa bem explícito para o colaborador aquilo que se espera deste.

Destacam-se algumas questões essenciais para todas as empresas e de responsabilidade do departamento pessoal, como afirma Marras (2011): procedimentos admissional e demissional; entrevista de saída; folha de pagamento; absenteísmo; banco de horas; normas disciplinares, entre outros. Verifica-se, portanto, que a empresa Beta, preza por tais atividades e as desenvolve de modo a dar transparência a todos na organização.

Dá-se uma atenção especial à oferta de código de ética para o bom desempenho das funções / atividades, representando 76,92% de grau de concordância (somatório das percentagens), pois com a participação atual da empresa na *holding*, há a preocupação de se criar esse código ética, chamado de guia de governança corporativa, assim como a sua disseminação para todos os colaboradores da empresa.

No quadro 7 são apresentados os principais resultados relacionados ao grupo 05, ou seja, as práticas do subsistema de higiene e segurança do trabalho mais evidentes na percepção dos funcionários.

| Práticas dos subsistemas de recursos humanos                                                   | Frequência de cada alternativa |        |        |        |        | Ranking médio |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 5) Subsistema de Higiene e Segurança do Trabalho                                               |                                |        |        |        |        |               |
| Preocupação com a segurança do trabalho / CIPA                                                 | 15,38%                         | 3,85%  | 15,38% | 32,69% | 32,69% | 3,63%         |
| Possui infraestrutura adequada para o bem-estar no trabalho e o desenvolvimento das atividades | 3,85%                          | 13,46% | 7,69%  | 38,46% | 36,54% | 3,90%         |
| Fornecimento de materiais, equipamentos e tecnologia adequados às funções e atividades         | 7,69%                          | 0,00%  | 1,92%  | 38,46% | 51,92% | 4,27%         |
| Fornecimento de canais de comunicação com estímulo à troca de informações                      | 3,85%                          | 15,38% | 13,46% | 23,08% | 44,23% | 3,88%         |
| Possui ginástica laboral e outras atividades que estimulam a qualidade de vida no trabalho     | 57,69%                         | 7,69%  | 21,15% | 3,85%  | 9,62%  | 2,00%         |

QUADRO 7 - Práticas do subsistema de higiene e segurança do trabalho mais evidentes na percepção dos funcionários. Fonte: dados da pesquisa (2015).

Foi observada certa satisfação dos funcionários sobre as atividades relacionadas à higiene e segurança do trabalho. Credita-se a esse fato a questão de, na empresa, existir mecanismos de segurança e os colaboradores compreenderem isso (65,38% de grau de concordância – somatório). Destaca-se o somatório dos graus de concordância (90,38%) para o fornecimento de materiais, equipamentos e tecnologia adequados às funções e atividades.

Percebe-se que a empresa Beta segue a linha de Marras (2011) que afirma o papel estratégico deste subsistema de RH, pois as empresas necessitam de uma visão voltada para o desenvolvimento de habilidades de relacionamento e criação de ambientes de trabalhos que ofereçam segurança e bem-estar ao trabalhador.

Todavia, merece atenção o grau de discordância máximo (57,69%) para a ausência de ginástica laboral e outras atividades que estimulam a qualidade de vida no trabalho. Marras

(2011) compartilha dessa preocupação refletindo que a existência de programas de prevenção na empresa seria importante, pois traz implicações tanto em relação ao fator humano (bem-estar e preservação da vida do trabalhador enquanto trabalha) quanto ao fator econômico (custo gerado por faltas causadas por acidentes, quando a gravidade desses resulta no afastamento do funcionário, etc).

Por fim, no quadro 8 são apresentados os principais resultados relacionados ao grupo 06, ou seja, as práticas do subsistema de recrutamento e seleção mais evidentes na percepção dos funcionários.

| Práticas dos subsistemas de recursos humanos                                              | Frequência de cada alternativa |        |        |        |        | Ranking médio |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 6) Subsistema de Recrutamento e Seleção                                                   |                                |        |        |        |        |               |
| Possui plano de carreira/progressão funcional claro e amplamente divulgado                | 28,85%                         | 21,15% | 19,23% | 21,15% | 9,62%  | 2,62%         |
| Comunicação clara para divulgação das vagas, tanto interna quanto externamente            | 21,15%                         | 7,69%  | 40,38% | 13,46% | 17,31% | 2,98%         |
| Contratações por recrutamento interno                                                     | 50,00%                         | 1,92%  | 11,54% | 11,54% | 25,00% | 2,60%         |
| Contratações por recrutamento externo                                                     | 42,31%                         | 1,92%  | 7,69%  | 15,38% | 32,69% | 2,94%         |
| Contratações por indicações de funcionários                                               | 34,62%                         | 0,00%  | 0,00%  | 9,62%  | 55,77% | 3,52%         |
| Possui processo formal de recrutamento e seleção                                          | 36,54                          | 5,77%  | 17,31% | 9,62%  | 30,77% | 2,92%         |
| Possui preferência pelo recrutamento interno                                              | 13,46%                         | 7,69%  | 26,92% | 32,69% | 19,23% | 3,37%         |
| Possui preferência pelo recrutamento externo                                              | 32,69%                         | 13,46% | 38,46% | 5,77%  | 9,62%  | 2,46%         |
| Preferência pelo recrutamento ao remanejamento de funções e atividades                    | 21,15%                         | 5,77%  | 15,38% | 26,92% | 30,77% | 3,40%         |
| Preferência pelo recrutamento externo ao interno                                          | 40,38%                         | 7,69%  | 28,85% | 11,54% | 11,54% | 2,46%         |
| Participação em práticas de recrutamento e seleção (entrevistas com RH e gestor de área)  | 25,00%                         | 5,77%  | 11,54% | 26,92% | 30,77% | 3,33%         |
| Participação em práticas de recrutamento e seleção (testes de conhecimento/raciocínio)    | 25,00%                         | 7,69%  | 19,23% | 17,31% | 30,77% | 3,21%         |
| Participação em práticas de recrutamento e seleção (testes no ambiente de trabalho)       | 30,77%                         | 13,46% | 26,92% | 13,46% | 15,38% | 2,69%         |
| Há constrangimento/frustrações pela indicação de contratação (recrutamento por indicação) | 59,62%                         | 19,23% | 9,62%  | 0,00%  | 11,54% | 1,85%         |
| Possuo parentes na empresa                                                                | 75,00%                         | 3,85%  | 5,77%  | 0,00%  | 15,38% | 1,77%         |
| Possuir parentes na empresa é vantagem para o bom desempenho das funções e atividades     | 46,15%                         | 5,77%  | 28,85% | 5,77%  | 13,46% | 2,35%         |

QUADRO 8 - Práticas do subsistema de recrutamento e seleção mais evidentes na percepção dos funcionários. Fonte: dados da pesquisa (2015).

No quadro 8 é possível perceber que a empresa Beta não possui um plano de carreira bem delineado (50% somatório dos graus de discordância), bem como deve-se atentar ao processo de divulgação de vagas. Esse fato é perceptível, pois cerca de 40% dos funcionários se mostraram neutros em relação à facilidade de conhecimento sobre vagas, sendo que por um lado 28,84% (somatório dos graus de discordância) não consideram que ficaram sabendo da vaga com facilidade e, por outro lado 30,11% (somatório de graus de concordância) afirmam

que tiveram facilidade de conhecimento sobre as vagas para as quais se candidataram e, nesse sentido, os colaboradores espelham certa confusão sobre este ponto.

Sobre o meio de contratação de cada um, percebe-se um equilíbrio entre contratações internas e externas, porém uma tendência às contratações por meio de indicações (55,77% de grau total de concordância). Sobre os funcionários contratados, observa-se uma questão, no mínimo intrigante quanto ao processo formal de recrutamento e seleção, 42,31% (somatório de grau de discordância) e 40,38% (somatório de grau de concordância). Essa paridade, na prática, não deveria acontecer, já que todos passaram pelo mesmo processo de seleção. Nota-se, dessa forma, uma lacuna de avaliação, pois funcionários submetidos a um processo idêntico têm percepções diferentes, sendo que o percentual de discordância é ainda maior que o percentual de concordância.

Verifica-se que os funcionários têm preferência pelo recrutamento interno (51,92% de somatório dos graus de concordância), há certa neutralidade em relação à preferência pelo recrutamento externo (38,46%) e o somatório de graus de discordância (48,07%) retrata não concordar com o recrutamento externo, ou seja, dão preferência pelo interno ao externo. Todavia, Lacombe (2005) afirma que para o sucesso no processo de recrutamento, é necessário que haja uma consonância entre o interno e externo. Contudo, percebe-se que a empresa Beta segue a linha de França (2008) que destaca a busca de pessoas externamente somente após uma análise daqueles que já estão empregados na empresa.

Ainda sobre as contratações por meio de indicações, é uma questão que merece atenção, já que 75% (grau total de discordância) dos colaboradores não aprovam essa prática e 78,85% (somatório dos graus de discordância) afirmam que há constrangimento/frustações pela indicação de contratação (recrutamento por indicação). Questão, essa, confirmada por Milkovich e Boudreau (2010), destacando que o fato de contratar parentes pode ser vantajoso somente em pequenas empresas.

A partir do exposto até o momento, é possível identificar que para um resultado favorável nas práticas dos subsistemas de recursos humanos é necessário que haja um alinhamento dos processos e estratégias da empresa. É essencial que a empresa Beta avalie suas práticas fortes e transparentes que vêm implementando e reveja os pontos não tão favoráveis, ou seja, os pontos discordantes apontados pelos funcionários, a fim de direcionar esforços nestes itens.

Para auxiliar a empresa Beta, propõe-se no quadro 9 um resumo contendo a percepção geral dos colaboradores sobre as práticas dos subsistemas de recursos humanos mais evidentes, as quais representam a satisfação ou a atenção por parte da organização.

| <b>Subsistemas de recursos humanos</b> | <b>Principais práticas perceptíveis aos funcionários</b>                             | <b>Avaliação</b> |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Remuneração                            | Compatibilidade com o mercado                                                        | Satisfatório     |
|                                        | Compatibilidade com competência e grau de escolaridade                               | Satisfatório     |
|                                        | Oferta de benefícios e incentivos                                                    | Merece atenção   |
|                                        | Oferta de planos flexíveis de benefícios de acordo com necessidades dos funcionários | Merece atenção   |
| Treinamento e Desenvolvimento          | Aprendizado na prática                                                               | Satisfatório     |
|                                        | Oferta de treinamento para o remanejamento de funções e motivação para o trabalho    | Merece atenção   |

|                                 |                                                                                         |                |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Avaliação desempenho            | Alinhamento dos objetivos e valores individuais aos objetivos e valores organizacionais | Satisfatório   |
|                                 | Apresentação de indicadores de desempenho                                               | Merece atenção |
|                                 | Avaliação das atividades individuais e coletivas (comparativamente)                     | Merece atenção |
|                                 | Participação em avaliações individuais e coletivas                                      | Merece atenção |
| Departamento pessoal            | Transparência das atividades essenciais                                                 | Satisfatório   |
|                                 | Oferta de código de ética para o bom desempenho das funções                             | Satisfatório   |
| Higiene e segurança do trabalho | Atividades relacionadas à higiene e segurança do trabalho                               | Satisfatório   |
|                                 | Materiais, equipamentos e tecnologia adequados                                          | Satisfatório   |
|                                 | Ginástica laboral e outras atividades que estimulam a qualidade de vida no trabalho     | Merece atenção |
| Recrutamento e seleção          | Plano de carreira bem delineado                                                         | Merece atenção |
|                                 | Processo de divulgação de vagas                                                         | Merece atenção |
|                                 | Meios de contratação (recrutamento interno/externo)                                     | Merece atenção |
|                                 | Contratação de parentes/indicação                                                       | Merece atenção |

QUADRO 9 - Resumo da percepção geral dos colaboradores sobre as práticas dos subsistemas de recursos humanos mais evidentes. Fonte: dados da pesquisa (2015).

## 5 Considerações finais

A partir do estudo, que teve como objetivo geral analisar a importância de ações sistematizadas de recursos humanos na percepção dos funcionários de uma empresa de seguros em Uberlândia/MG foi possível verificar de maneira geral, que o uso sistematizado dessas ações tem se tornando mais frequente na empresa após sua união a *holding* Y. A partir daí, a adoção dessas práticas visa o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, da *holding*.

É possível perceber que os funcionários gostam de trabalhar na empresa Beta, levando em consideração que grande parte dos colaboradores exerce suas atividades há muito tempo na organização, denotando assim que a política de remuneração (estimular o funcionário por tempo de serviço) pode ser eficiente no que se refere à satisfação de seus funcionários.

Assim como o subsistema de remuneração, o subsistema de recrutamento e seleção também foi considerado como positivo na empresa, embora ainda adote muitas práticas utilizadas por microempresas, como o uso prioritário de indicações, contratação de parentes de funcionários, dentre outras. Do mesmo modo, notou-se também uma deficiência relacionada aos processos de treinamento e desenvolvimento e que suas práticas ainda são realizadas no dia a dia de trabalho, sem uma estrutura definida e planejada.

Se, por um lado, as práticas do subsistema de avaliação de desempenho adotadas pela empresa são realizadas de modo subjetivo e intuitivo, por outro lado, os subsistemas de departamento pessoal e higiene e segurança do trabalho foram avaliados como positivos e satisfatórios, reforçando o lado humano da empresa e sua preocupação com o bem estar e os direitos dos trabalhadores.

Assim e, a partir do exposto, é interessante que a empresa pense ações que viabilizem uma melhor forma de incentivar seu grupo de colaboradores nos quesitos que merecem atenção.

Outra sugestão seria investir mais no subsistema de treinamento e desenvolvimento, a fim de garantir uma maior desenvoltura do seu quadro de colaboradores e, conseqüentemente, um melhor desenvolvimento organizacional. É sugerido também que a empresa adote práticas mais formais de avaliação de desempenho, já que a empresa vem crescendo e se desenvolvendo, a fim de garantir a formação de bases mais sólidas para as tomadas de decisão.

Este estudo traz determinadas limitações por se tratar de um estudo realizado em apenas uma empresa, com poucas bases comparativas dos resultados obtidos. Logo, para estudos futuros, recomenda-se a replicação do estudo em empresas do mesmo ramo ou afins, no intuito de realizar estudos comparativos, assim como em empresas de ramos distintos, com o objetivo de incentivar outras empresas na reflexão de práticas e, conseqüentemente, seu desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

CALENDA, M. O passo-a-passo do RH em 15 anos no Brasil. **Revista Você RH**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/16/noticias/a-evolucao-do-rh>> Acesso em 20 de junho de 2015.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (org.) **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIUZA, G. D. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão**. Universidade Presbiteriana Mackenzie: São Paulo, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. Avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. **As pessoas na organização**. 18. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MATEUS, J. B. **Rotatividade de pessoal em uma empresa comercial do município de Criciúma - Santa Catarina - uma abordagem geral**. Criciúma, 2010. Disponível em <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C7F.pdf>> acesso em 30 de julho de 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J, W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005. Disponível em < [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjE1tHxxaXJAhWCS5AKHY46CF4QFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Fproducao-academica%2Franking-medio-para-escala-de-likert%2F28%2Fdownload%2F&usg=AFQjCNG8l\\_KMmBW77aEGQ0EOkoBrZVlzuQ&sig2=sa0lqwu2Aw2J2i64pbMYeg&bvm=bv.108194040,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjE1tHxxaXJAhWCS5AKHY46CF4QFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Fproducao-academica%2Franking-medio-para-escala-de-likert%2F28%2Fdownload%2F&usg=AFQjCNG8l_KMmBW77aEGQ0EOkoBrZVlzuQ&sig2=sa0lqwu2Aw2J2i64pbMYeg&bvm=bv.108194040,d.Y2I)> Acesso em 14 de out de 2015.

SIQUEIRA, B. **Elementos de administração de pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 570 p.

WHITAKER, P. Um perfil de quem trabalha e procura emprego no Brasil. **Exame.com**. Novembro de 2015. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/um-perfil-de-quem-trabalha-e-procura-emprego-no-brasil>> Acesso em 28 de novembro de 2015.