



**FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANTONIA FRANCINEIDE LEANDRO ESCÓCIO**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SISTEMA FIEC SOBRE  
A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: um estudo de caso**

**FORTALEZA  
2013**



**FACULDADE METROPOLITANADA GRANDE FORTALEZA  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANTONIA FRANCINEIDE LEANDRO ESCÓCIO**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SISTEMA FIEC SOBRE A POLÍTICA  
DE RECURSOS HUMANOS: um estudo de caso**

**FORTALEZA  
2013**

ANTONIA FRANCINEIDE LEANDRO ESCÓCIO

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SISTEMA FIEC SOBRE A POLÍTICA DE  
RECURSOS HUMANOS: um estudo de caso

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO, como requisito para a obtenção do título de bacharel, sob a orientação da Prof.(a) M.<sup>a</sup> Deborah de Melo Farias.

FORTALEZA  
2013

---

E74p

Escócio, Antonia Francineide Leandro.

A percepção dos colaboradores do sistema FIEC sobre a política de recursos humanos : um estudo de caso / Antonia Francineide Leandro Escócio – Fortaleza, 2013.

38 f. ; 30 cm.

Monografia (Graduação) – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza, Curso de Administração, 2013.

Orientação: Prof. M.<sup>a</sup> Deborah de Melo Farias.

1. Gestão de pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Administração. I. Título.

---

CDD 658.3



ANTONIA FRANCINEIDE LEANDRO ESCÓCIO

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SISTEMA FIEC SOBRE A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: um estudo de caso

Este estudo monográfico foi apresentado no dia 25 de junho de 2013 como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO, tendo sido aprovada pela banca Examinadora composta pelos professores.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.(a) M.<sup>a</sup>, Deborah de Melo Farias  
Orientadora - FAMETRO

---

Prof. Esp., Marcos Antônio do Nascimento  
Examinador - FAMETRO

---

Prof. M.e, Luiz Daniel Albuquerque Dias  
Examinador - FAMETRO

Dedico este trabalho a Deus, pelas grandes vitórias concedidas em minha vida.

A minha família, pelo apoio e confiança.

À minha orientadora, gratidão pelo apoio e oportunas recomendações.

## **AGRADECIMENTOS**

Na realização deste trabalho não poderia deixar de agradecer,

A **DEUS**, por que é meu tudo, minha rocha, minha força e coragem, para enfrentar novos desafios todos os dias na minha vida.

**Aos meus pais**, Luiz Acácio e Maria Augusta, por incentivaram meu desenvolvimento educacional.

**À Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC**, na pessoa do seu Presidente, Dr. Roberto Proença de Macêdo, e de seus Diretores.

**Às minhas amigas Ana Karla Carvalho de Sousa e Maria Helena Gonçalves**, ambas da Assessoria da Superintendência Geral da FIEC, pelo carinho e pela ajuda para realização deste Trabalho.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

“Quer? Então faça acontecer, porque a única  
coisa que cai do céu é a chuva”  
(Vinícius de Moraes)



## RESUMO

A área de Recursos Humanos trabalha com os aspectos relativos ao capital humano nas organizações, tendo tarefa de manter pessoas produtivas e alinhadas aos interesses da empresa. Assim, o RH passa a ser um espaço estratégico dentro da organização, competindo-lhe a tarefa de manter funcionários motivados para o alcance dos objetivos organizacionais. O presente estudo pretende responder a seguinte problemática: Qual a percepção dos colaboradores do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) sobre as políticas de Recursos Humanos na valorização dos seus talentos? E como objetivo geral identificar a contribuição do Sistema FIEC, quanto às políticas e programas desenvolvidos pela sua gerência de recursos humanos, na retenção de seus colaboradores. Quanto aos fins a pesquisa será exploratória por que tem o objetivo de obter maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou construir hipóteses. Quanto aos meios, assume a forma de pesquisa bibliográfica por tratar-se de um estudo de caso, onde conterà com questionário e análise de dados. Através das análises dos dados a problemática foi respondida e os objetivos do estudo atendidos. Observa-se que todos os pressupostos foram confirmados. Obteve-se que o programa de remuneração do Sistema FIEC é fator impactante na gestão de pessoas; o clima organizacional do Sistema FIEC é aspecto favorável para gerar satisfação e retenção dos colaboradores; e as políticas desenvolvidas pelo RH do Sistema FIEC são compreendidas e disseminadas em todos os níveis;

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica. Recursos Humanos. Talentos.

## ABSTRACT

The Human Resources Department works with aspects of human capital in organizations, with the task of keeping people productive and aligned to the interests of the company. Thus, RH becomes a strategic space within the organization, being responsible for the task of keeping employees motivated to achieve organizational goals. This study aims to answer the following problem: What is the perception of the employees of the Federation of Industries of the State of Ceará (FIEC) about the RH policies in appreciation of their talents? And aimed at identifying the contribution System FIEC regarding the policies and programs developed by its human resources management, retention of its employees. As for the research will be exploratory purposes that aims to get more familiar with the problem to make it explicit or build hypotheses. As for the means, takes the form of literature because it is a case study, which contains a questionnaire and data analysis. Through the analysis of the data the problem was answered and the study objectives met. It is observed that all assumptions were confirmed. It was found that the compensation program System FIEC is impacting factor in people management, organizational climate System FIEC is favorable aspect to generate satisfaction and employee retention, and policies developed by RH System FIEC are understood and disseminated all levels;

**Keywords:** People Management. Strategic Management. Human Resources. Talents.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CIN	Centro Internacional de Negócios
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FIRESO	Instituto FIEC de Responsabilidade Social
GRH	Gerência de Recursos Humanos
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
INDI	Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
PIS	Programa de Integração Social
RH	Recursos Humanos
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 As Funções de Recursos Humanos e Sua Inserção Organizacional.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 A Atuação do Profissional de Recursos Humanos na Atualidade.....	17
<b>2.2 Gestão de Talentos.....</b>	<b>17</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Estrutura.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 O Recursos Humanos da Federação das Indústrias do Estado Ceará – FIEC.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Programas Coordenados pela Gerência de Recursos Humanos da Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 As Políticas e Programas Aplicados à Função de Recursos Humanos da Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC.....</b>	<b>21</b>
3.4.1 Recrutamento e Seleção.....	22
3.4.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	22
3.4.3 Planos de Cargos, Carreiras e Salários.....	22
3.4.4 Programas de Estágio.....	23
3.4.5 Administração de Pessoal.....	23
3.4.6 Administração de Benefícios.....	23
3.4.7 Avaliação de Desempenho.....	23
3.4.8 Gestão do Clima e Satisfação Organizacional.....	23
3.4.9 Consultoria Interna.....	24
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos e as mudanças nas áreas de gestão estratégica das organizações, o mercado de trabalho tem adquirido maior crescimento e desenvolvimento das empresas. Esse considerável avanço se justifica pelo fato das pessoas estarem se tornando, a cada dia, grandes diferenciais nas organizações, mas pela busca por talentos, as empresas continuam encontrando dificuldades para atingirem suas metas e objetivos, pois para gerir talento humano é necessário ter planejamento e um sistema de gestão de recursos.

O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio para os gestores. A área de recursos humanos apresenta-se com um papel fundamental no que concerne à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar a como retê-los (CHIAVENATO, 1999).

Diante dessa situação, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) investiu nesse processo de reformulação de sua área de capacitação de pessoas, que estabelece novos desafios como reter talentos, administrar carreira e salário, gerenciar o conhecimento desenvolvendo seus recursos humanos através de workshops de discussão de processos.

Se a administração de recursos humanos atuasse na empresa em prol unicamente dos objetivos organizacionais, seria difícil desenvolver e manter nos funcionários atitudes positivas de entusiasmo, participação e desejo de permanecer na organização. A busca da satisfação dos objetivos individuais dos funcionários representa, na verdade, mais recurso para a obtenção dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, cabe aos executivos de áreas funcionais, manter, gerir e motivar sua equipe, bem como administrar os conflitos existentes.

As empresas precisam do comprometimento dos seus colaboradores para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos em seu planejamento estratégico. Evidencia-se que as pessoas agem de acordo com seus próprios interesses, do modo como foi definido por suas necessidades e expectativas. Os empregados serão motivados a esforçar-se na execução das tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo, satisfazer seus objetivos individuais.

Nesse contexto, torna-se interessante mostrar, que a importância dos objetivos da gestão de recursos humanos estão intimamente ligados aos próprios objetivos da empresa, pois estes delinearão e caracterizarão a força de gestão da própria área. Ao lado dos objetivos organizacionais a gestão de recursos humanos deve considerar os objetivos pessoais dos participantes. Pois, assim como lhe cabe promover o desempenho eficiente dos trabalhadores, também lhe cabe promover a satisfação das necessidades destes, a partir do momento que a empresa representa para o funcionário um meio que lhe permite alcançar seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o seu trabalho.

Diante desse cenário, o presente estudo pretende responder a seguinte problemática: Qual a percepção dos colaboradores do SFIEC sobre as políticas de recursos humanos na valorização dos seus talentos? Assim, a pesquisa tem como objetivo geral identificar a contribuição do Sistema FIEC, quanto as políticas e programas desenvolvidos pela sua gerência de recursos humanos, na retenção de seus colaboradores. Foram estabelecidos como objetivos específicos: a) Discorrer sobre os programas de RH na empresa pesquisada com foco em gestão estratégica e de pessoas; b) Descrever sobre a importância da história e do desempenho da função RH na empresa, com ênfase na evolução dos programas de estratégias e políticas de RH; e c) Identificar os principais benefícios que justificam a importância de investimentos necessários para manter e desenvolver talentos na organização, foco desta pesquisa estratégica aplicada área de RH.

Pode-se considerar os seguintes pressupostos:

- 1) O programa de remuneração do Sistema FIEC é fator impactante na gestão de pessoas;
- 2) O clima organizacional do Sistema FIEC é aspecto favorável para gerar satisfação e retenção dos colaboradores;
- 3) As políticas desenvolvidas pelo RH do Sistema FIEC são compreendidas e disseminadas em todos os níveis;

O trabalho estrutura-se em conceitos sobre competências em gestão de pessoas e a utilização das políticas de RH. Em seguida, aborda-se o referencial teórico sobre temas de recursos humanos, posteriormente, apresentam-se os tópicos metodológicos e por fim, os resultados da análise, a fim de alcançar os resultados acima descritos.

## 2. A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Algumas definições de recursos humanos e suas contribuições para as organizações, aplicados aos novos modelos de gestão de pessoas e negócios. Definição de recursos humanos para Toledo (1986), “Seria o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

Para Chiavenato (1999), uma das definições de RH significa: “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados às “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

Com a globalização e o mundo competitivo, as pessoas não são mais apenas recursos organizacionais para se atingir determinados objetivos, mas são percebidas como seres humanos ativos e proativos, dotados de inteligência, criatividade, sentimentos e emoção. A tendência que se mostra nas grandes organizações é de não mais utilizar administrar recursos humanos. A mudança de denominação decorre da própria mudança na maneira de gerir pessoas. Hoje, não se administra recursos humanos, nem tão pouco se administra pessoas, mas, sobretudo, administra-se com as pessoas.

Sobre essa nova tendência, Chiavenato (2006) comenta “[...] são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos em todos os níveis da organização.”

A área de recursos humanos é considerada um sistema, formado por um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções do sistema de RH. É uma área que se reveste de grande importância para atingir os objetivos organizacionais, por estar intimamente ligados aos próprios objetivos pessoais dos trabalhadores. Pois, assim como lhe cabe promover o desempenho eficiente dos trabalhadores, também lhe cabe promover a satisfação das necessidades destes, a partir do momento que a empresa representa para o funcionário um meio que lhe permite alcançar seus objetivos individuais relacionados direta

ou indiretamente com o seu trabalho, como forma de estabelecer diferencial competitivo. (CHIAVENATO, 2002).

O Recursos Humanos trabalha com os aspectos relativos ao capital humano nas organizações, tendo tarefa de manter pessoas produtivas e alinhadas aos interesses da empresa. Assim, o RH passa a ser um espaço estratégico dentro da organização, competindo-lhe a tarefa de manter funcionários motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **2.1 As Funções de Recursos Humanos e sua Inserção na Organizacional**

A área de recursos humanos é extremamente contingencial e situacional. As características dessa área dependem de variantes, como: contexto organizacional; negócio predominante da empresa; características internas da empresa; cultura organizacional; tecnologia empregada pela organização; políticas e diretrizes vigentes; filosofia administrativa predominante; concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza; qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis; bem como a mentalidade do próprio profissional atuante na área.

Apesar das influências dessas variantes que provocam mudanças na forma de gerir os processos ou subsistemas que a compõem, de modo geral, esta área compõe-se de um conjunto de atividades que se dividem em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle ou monitoração.

O sistema de provisão refere-se a tudo o que é feito para que os elementos, vindos do ambiente interno, passem a integrar a organização. E a busca de pessoas no mercado de recursos humanos, sua escolha e introdução na organização. Neste processo de atração, filtragem e escolha das pessoas que farão parte da empresa, incluem-se as atividades de planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal.

O processo de aplicação refere-se aos procedimentos utilizados para compatibilizar as pessoas às posições a serem preenchidas. Sua finalidade é adequar pessoas às tarefas da organização e ao ambiente organizacional e avaliar se elas estão bem sucedidas. Inclui-se nesse intento as atividades de análise e descrição de cargos, programas de integração, avaliação de desempenho, promoções e transferências.



O processo de manutenção envolve as atividades desenvolvidas com o objetivo de manter os recursos humanos da organização. Inclui administração de salários, programas de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção de relações trabalhistas. Esse processo envolve estímulos externos, condições ambientais de trabalho, atendimento de certas expectativas das pessoas, remoção de dificuldades ou obstáculos, no sentido de proporcionar condições para o desempenho do cargo.

O processo de desenvolvimento trata da capacitação, aperfeiçoamento e melhoria das qualificações das pessoas que fazem parte da empresa, dotando-as de habilidades, competências e conhecimentos necessários ao trabalho que irão executar. Compreende atividades como: treinamento, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento gerencial, desenvolvimento organizacional.

E finalmente, o processo de controle de recursos humanos que está relacionado com as informações básicas a respeito do comportamento das pessoas que possam ser úteis para sua gestão. Compreende atividades como: registros e controle de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos.

Esses cinco processos são inter-relacionados e interdependentes, formando um processo global e dinâmico, através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e controladas. Apesar de interdependentes, a atuação desses processos se dá de forma extremamente variável, tanto de organização para organização como de um processo para outro, devido suas características contingentes e situacionais anteriormente citadas. Sobre isto, comenta Chiavenato (1997, p.168):

[...] esses cinco subsistemas não estão relacionados entre si de uma única e específica maneira. Eles são contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um deles mudar ou desenvolver-se em uma certa direção não significa que os outros mudem ou se desenvolvam também exatamente na mesma direção e na mesma medida (CHIAVENATO, 1997, p.168).

Apesar das mudanças que as organizações vêm sofrendo nos últimos tempos para se adequar às novas gestões administrativas, como programas de qualidade, cujas fortes pressões recaem sobre a atuação da área de recursos humanos, os processos acima descritos ainda constituem o rol de atividades básicas da área de recursos humanos.

### 2.1.1 A Atuação do Profissional de RH na Atualidade

As empresas vêm sentindo não apenas a necessidade de se ajustar ao novo contexto das relações de trabalho, mas também às mudanças observadas no sistema econômico. Com uma economia mais voltada para a competitividade, passa-se a exigir mais das empresas, no tocante à qualidade de seus produtos e às formas de comercialização.

Percebe-se, hoje, uma maior relevância do fator humano na empresa e uma maior valorização das atividades de recursos humanos. É o que afirma Régis (1998, p.14) em seu artigo "nova era do RH":

O RH está vivendo a maior revolução de sua história. Desde que surgiu, com o objetivo de substituir os antigos departamentos de pessoal, nunca se viu nada semelhante [...] a rapidez das mudanças fez com que a gestão de pessoas deixasse de ser feita por uma área específica (e remota) da empresa e passe a ser responsabilidade direta dos gestores de linha orientada por profissionais de RH. O nome dessa revolução é 'consultoria interna (RÉGIS, 1998, p.14).

A consultoria interna objetiva oferecer atendimento de qualidade ao seu cliente interno. Exige que cada profissional atue de forma multidisciplinar, como um elo entre o cliente interno e a área de Recursos Humanos. Consultoria é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.

## 2.2 Gestão de Talentos

O Recursos Humanos do SFIEC tem enfrentado forte e crescente pressões impulsionados a um contínuo processo de alertas e adaptação às mudanças do dinâmico e competitivo mundo dos negócios. Para tanto criou o Manual do Colaborador com o objetivo de desenvolver pessoas para o fortalecimento do Sistema. Este manual tem a finalidade de apresentar uma visão global do SFIEC, bem como implicitar os princípios, valores e crenças, facilitando a integração e ambientação no trabalho, fornecendo ainda, informações sobre prática de gestão de pessoas, políticas, direitos e deveres, responsabilidades e normas institucionais adotadas pelos colaboradores. Em síntese a área de Recursos Humanos investiu na estrutura de seus programas, tais como: desenvolvimento, capacitação, remuneração, benefícios e outros. (MANUAL DO COLABORADOR DO SFIEC 2011).

A importância da atração e manutenção de talentos em uma empresa. Após atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se, também, em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que, quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

Segundo, Mayo (2003, p. 101) :

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho.

Nos tempos atuais, para que uma empresa consiga enfrentar a competição do mercado, as atenções se voltam para o capital humano, o talento das pessoas como seu maior diferencial. Embora o conceito de capital humano já seja conhecido desde o século XVIII, por Adam Smith, entre outros, atualmente vem sendo alvo de muitos estudos, como os de CRAWFORD (1994), por exemplo, ao estudar a recuperação do Japão no pós-guerra.

A origem da palavra talento, de acordo com GRETZ (1997, p. 14) “[...] veio atravessando os tempos, passando pelo grego (*tálanos*) e pelo latim (*talentum*) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional”. Normalmente o talento está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destacam por alguma habilidade marcante.

Para Sarsur (2003, p. 2), “talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender”, acrescenta ainda “que aquilo que diferencia o talento é a ‘distância de visão’: o quanto ele enxerga mais longe.

Percebe-se pela definição que talento não significa gênio e nem pessoa possuidora de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo a mais, que é quase intangível. Geralmente tais pessoas são dotadas de alguma coisa que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor (GRETZ, 1997).

Tendo o talento como elemento essencial na busca de criação e implementação de soluções diferenciadas, a preocupação das organizações gira em torno de como reter o talento. A dificuldade em reter um talento vem crescendo cada vez mais, pois as alterações no panorama competitivo também estão ocorrendo nos valores e atitudes, principalmente dos mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, além da forma de compensação pelo seu trabalho. Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio para os gestores, a área de recursos humanos apresenta-se com um papel fundamental no que concerne à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar a como retê-los.

Diferenciando-se do modelo clássico da função de RH, hoje capacitar trabalhadores para o mundo competitivo das organizações tornou-se uma busca pela gestão de competências e desempenho, capaz de integrar a estratégia da organização às habilidades e conhecimentos de seus recursos humanos, com o objetivo de elevar o aprendizado e crescimento de todas as partes.

### **3 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO**

Em 1950 o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará (SFIEC), surgiu para atuar na defesa dos interessados do segmento industrial, sendo responsável por grandes conquistas em áreas estratégicas, como exportação, infraestrutura, energia, desenvolvimento regional, tecnologia, cidadania empresarial, turismo, agrobusiness, cultura e responsabilidade social.

#### **3.1 Estrutura**

O Sistema FIEC cresceu e virou referência no Ceará: atualmente possui 39 Sindicatos Patronais afiliados e unidades de negócios em Fortaleza, Horizonte, Juazeiro do Norte, Maracanaú e Sobral. Para fins de planejamento, coordenação, integração racionalização das atividades, lidera as seguintes instituições:

- **FIEC** - Federação das Indústrias do Estado do Ceará
  - CIN – Centro Internacional de Negócios
  - INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará
  - FIRESO – Instituto FIEC de Responsabilidade Social
- **SENAI** - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- **SESI** - Serviço Social da Indústria
- **IEL** - Instituto Euvaldo Lodi

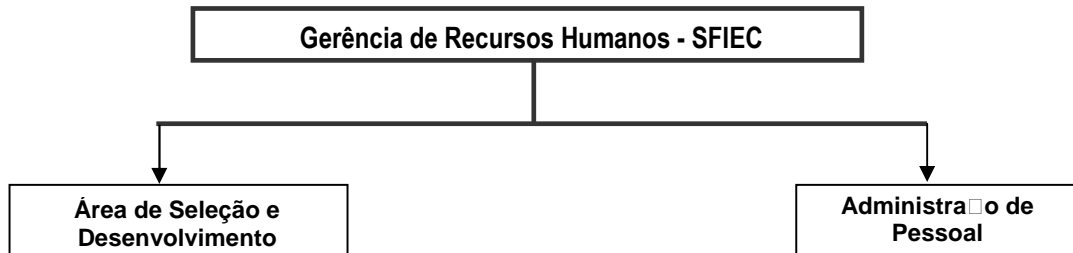
#### **3.2 O Recursos Humanos da FIEC**

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará (SFIEC) conta com a área corporativa de Recursos Humanos, resultado da integração de profissionais oriundos das entidades FIEC, IEL, SESI, SENAI e Condomínio. Dentre os objetivos da GRH, podemos destacar os seguintes:

- Contribuir para o alcance da missão das organizações que compõem o Sistema FIEC, assessorando os gestores através do desenvolvimento/aperfeiçoamento de programas de RH, que proporcionam a competitividade organizacional e a satisfação do trabalhador.
- Agir de forma multidisciplinar, formando alianças com todas as unidades do Sistema

FIEC, assumindo a função de facilitadora dos processos de RH, pautada na gestão de pessoal descentralizada;

A Gerência de RH agrega as áreas de Seleção e Desenvolvimento e Administração de Pessoal.



As Unidades do SESI e do SENAI, sediadas fora da Casa da Indústria, contam com a presença de um representante de RH, atuando na operacionalização dos programas de recursos humanos estabelecidos pelo RH Corporativo. A citada estratégia facilita a tomada de decisão, troca de ideias, conhecimentos e experiências, espírito de cooperação, sensibilização e a mobilização das pessoas.

### **3.3 Programas Coordenados Pela Gerência de RH da FIEC**

Atualmente, a Gerência de Recursos Humanos do Sistema FIEC coordena nove programas, fundamentais para o fortalecimento e o desempenho da Entidade: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Plano de Cargos, Carreiras e Salários; Programa de Estágio; Administração de Pessoal; Administração de Benefícios; Avaliação de Desempenho; Pesquisa de Clima Organizacional; e Consultoria Interna.

### **3.4 As Políticas e Programas Aplicados à Função RH do SFIEC.**

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional surgem as políticas. A política básica de recursos humanos de uma organização é assegurar a existência de recursos humanos adequados motivados para as suas operações, presentes e futura (CHIAVENATO, 2006). As políticas são guias para a ação. Compreendem o estabelecimento de regras para administrar funções e garantir que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Segundo Chiavenato (2006) as políticas estabelecem o código de valores a serem implantados na empresa. As políticas de RH, em longo prazo, a partir de reflexões de Chiavenato (2006), se bem delineadas e desenvolvidas, podem levar às consequências de: aprimoramento das técnicas de administração de RH; aplicação de princípios sadios de administração; adequação de salários e benefícios sociais às necessidades do pessoal; retenção de recursos humanos qualificados e altamente motivados dentro da organização; garantia de segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e às oportunidades dentro da organização; e obtenção de efetiva participação dos empregados.

#### 3.4.1 Recrutamento e Seleção

O programa tem como objetivo manter a GRH atenta e atualizada com as necessidades de provimento, visando identificar fontes que permitam recrutar e selecionar pessoas com o perfil adequado às competências profissionais exigidas pelo Sistema FIEC.

#### 3.4.2 Treinamento e Desenvolvimento

Oferece as condições de desenvolvimento profissional e pessoal aos colaboradores do Sistema FIEC, proporcionando-lhes conhecimentos, habilidades, atitudes e um melhor desempenho na execução de suas atividades e empregabilidade. O programa define que as ações de capacitação para os colaboradores se enquadrarão à luz dos seguintes aspectos: plano estratégico da Entidade; aplicabilidade na função; competências requeridas, atuais e futuras; orçamento e disponibilidade financeira; planos de atividades da Unidade/Núcleo.

#### 3.4.3 Plano de Cargos, Carreiras e Salários

A descrição de cargos contém as responsabilidades, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes exigidos dos profissionais que atuam no Sistema. Por sua vez, a evolução funcional na carreira se dá através de progressões e promoções. A Progressão é o desenvolvimento funcional nas carreiras, oferecendo oportunidade de crescimento profissional, que poderá ocorrer através da ascensão por tempo e mérito. O Mérito será identificado através da Avaliação de Desempenho, implantado em todo o Sistema FIEC. O período de concessão para progressão por tempo ou mérito ocorre a cada 02 (dois) anos.

#### 3.4.4 Programa de Estágio

O programa tem como intuito recrutar e alocar estudantes de nível médio e superior, em parceria com o IEL e a unidade solicitante, com potencial de desenvolvimento, capacitando-os para aperfeiçoarem os resultados organizacionais, através da revitalização do quadro de pessoal do Sistema FIEC.

#### 3.4.5 Administração de Pessoal

Tem como propósito a execução das rotinas de administração de pessoal: folha de pagamento, recolhimento de encargos (INSS, PIS, IRRF), férias, contribuição sindical, cálculos e homologação de rescisões, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), pensão alimentícia, atualização de carteiras de trabalho e controle do patrimônio.

#### 3.4.6 Administração de Benefícios

O programa administra os benefícios oferecidos aos colaboradores do Sistema FIEC. Atualmente, a Entidade disponibiliza os seguintes benefícios: alimentação; assistência médica e odontológica; vale transporte; previdência privada; auxílio creche; auxílio funeral; e auxílio medicamento.

#### 3.4.7 Avaliação de Desempenho

A Avaliação do Desempenho tem como finalidade o reconhecimento do desempenho individual do colaborador, com vistas à orientação, acompanhamento e a oferta de oportunidades para a sua melhoria, de forma a se obter os melhores resultados para o Sistema FIEC. O processo de avaliação do desempenho é visto na Entidade como um acompanhamento contínuo, com o exercício de dar e receber “feedback” sendo essencial para o sucesso do mesmo, independentemente da avaliação final.

#### 3.4.8 Gestão do Clima e Satisfação Organizacional



O Sistema FIEC realiza a Pesquisa de Clima e Satisfação Organizacional a cada dois anos, visando analisar o ambiente de trabalho e as variáveis internas e externas que o influenciam, assim como mensurar o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos seguintes fatores: condições de trabalho; motivação; relacionamento interpessoal; comunicação; desenvolvimento pessoal e profissional; desenvolvimento organizacional; e liderança. Através da pesquisa, busca-se identificar esses sentimentos para desenvolvimento dos fatores que afetam o bem-estar, satisfação e o comprometimento das pessoas.

#### 3.4.9 Consultoria Interna

O programa auxilia as pessoas a atuarem enquanto consultoras internas da área de RH, desenvolvendo as seguintes atividades: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração; avaliação de potencial; elaboração de relatórios gerenciais; programa de estágio; e administração de benefícios.

## 4 METODOLOGIA

O presente estudo foi elaborado com a finalidade de confirmar os pressupostos e objetivos propostos desta monografia, buscando comprovar a contribuição da pesquisa. Assim sendo, a pesquisa aplicada será quantitativa e exploratória. Segundo Gil (2010), boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas.

Para a coleta de dados e informações foi utilizada a técnica de Levantamento Bibliográfico (Medeiros, 2009), a fim de se buscar dados e informações referentes aos assuntos a serem explorados no sentido de se fundamentar teoricamente o estudo ou pesquisa em pauta.

Quanto aos fins a pesquisa será exploratória por que tem o objetivo de obter maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou construir hipóteses. Quanto aos meios, assume a forma de pesquisa bibliográfica por tratar-se de um estudo de caso, em uma empresa paraestatal (FIEC), onde conterà com questionário e análise de dados para se conhecer a percepção dos colaboradores em relação à de gestão de pessoas como valores de talentos humanos na empresa.

Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser classificada como Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa. O método da pesquisa caracteriza-se como quantitativa sendo distinguida pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento destas por meio de técnica estatística. O pressuposto é que tudo pode ser quantificável e traduzido em números (RICHARDSON, 2007).

O questionário com 04 perguntas fechadas, e 12 opções de escolha; Concordo totalmente, Concordo parcialmente, Indiferente, Discordo parcialmente e Discordo totalmente, facilitando a escolha e percepção dos entrevistados, que compõem questões sobre as políticas de RH aplicadas pela área no RH da FIEC.

A pesquisa foi elaborada entre os meses de maio e junho de 2013. Para compor a amostra, foram entrevistados gestores das áreas que estão envolvidas com (RH) e uma grande parte com os demais colaboradores do SFIEC. Total de 150 entrevistados.

Na configuração das respostas do questionário e tabulação e elaboração de gráficos, foram utilizadas as planilhas do programa Excel 2007.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada após coleta e tabulação dos dados dos questionários aplicados no ambiente de trabalho de cada colaborador e gestor, no intuito de confirmar as questões relativas ao estudo. Participaram da pesquisa 150 colaboradores e gestores do sistema FIEC.

Os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa serão apresentados na sequência, tentando expor, da maneira mais próxima a realidade, o quadro sobre a percepção dos colaboradores do Sistema FIEC em relação às políticas e às contribuições para a função de RH da Entidade.

### Parte I – Perfil do Colaborador

**TABELA 1 - Tempo de serviço no Sistema FIEC**

RESPOSTAS	Nº	%
01 a 05 anos	26	17%
06 a 09 anos	35	23%
10 a 19 anos	40	27%
21 a 29 anos	37	25%
30 anos ou mais	12	8%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho, 2013.

No tocante à permanência de serviço, é observado que 27% dos entrevistados trabalham no Sistema FIEC em um intervalo de tempo de 10 a 19 anos, enquanto que 25% dos colaboradores ouvidos se encontram na Entidade por um período de 21 a 29 anos. O resultado demonstra que nesse item, o Sistema FIEC possui 52% dos colaboradores da amostra dessa pesquisa com um tempo elevado de permanência no trabalho.

**TABELA 2 - Faixa etária do(a) entrevistado(a) (mede sua experiência de mercado)**

RESPOSTAS	Nº	%
18 a 29 anos	37	25%
30 a 39 anos	48	32%
40 a 49 anos	40	27%
50 anos ou mais	25	16%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho, 2013.

Em relação à faixa etária dos entrevistados, a pesquisa registra que 32% dos entrevistados possuem idade entre 30 a 39 anos. Por sua vez, 27% dos colaboradores

pesquisados estão na faixa de 40 a 49 anos. A partir dessa informação, pode se constatar que o perfil dos colaboradores se caracteriza como profissionais experientes no mercado de trabalho.

**TABELA 3 - Gênero do(a) entrevistado(a):**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Masculino	60	40%
Feminino	90	60%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo (2013)

Os dados da pesquisa revelam que, do conjunto de 150 colaboradores entrevistados, 60% é do sexo feminino e 40% masculino, indicando que há quantitativo de mulheres relevante no Sistema FIEC.

**TABELA 4 - 4.Nível de escolaridade:**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ensino primário	0	0%
Ensino médio	30	20%
Ensino superior completo	50	33%
Ensino superior incompleto	30	20%
Pós graduado	40	27%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013.

Por sua vez, verifica-se que o nível de escolaridade na amostra de colaboradores pesquisados é satisfatória, considerando que 33% dos entrevistados possuem ensino superior completo, 27% detêm curso de pós-graduação e 20% ensino superior incompleto. Este resultado é importante no que se refere ao negócio do Sistema FIEC, refletindo que a entidade necessita de profissionais capacitados e com nível de escolaridade elevado para atender o mercado ao qual está inserido.

## Parte II – OPÇÕES DE ESCOLHA

**TABELA 5 - Você é um profissional realizado em seu trabalho:**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	30	20%
Concordo Parcialmente	50	33%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	30	20%
Discordo Totalmente	40	27%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013.

No que se refere ao nível de realização dos profissionais entrevistados do Sistema FIEC, 33% se mostram realizados parcialmente, enquanto que 27% manifestam insatisfação profissional em seu trabalho. Considerando, ainda, que 20% dos entrevistados estão parcialmente realizados, ao mesmo tempo em que percentual semelhante (20%) demonstra um grau de parcialidade quanto à realização no trabalho, é possível constatar na amostra de colaboradores entrevistados a necessidade de ampliar o grau de satisfação no trabalho, o qual se mostra não alcançado plenamente.

**TABELA 6 - Você é um profissional que está evoluindo na empresa.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	39	26%
Concordo Parcialmente	49	33%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	37	24%
Discordo Totalmente	25	17%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013.

Embora um percentual relevante de entrevistados tenha demonstrado que ainda não está em um grau de realização satisfatória, a pesquisa registra a evolução dos profissionais entrevistados no Sistema FIEC, pois 33% concordam parcialmente com essa realidade e 26% concordam plenamente. Esses dados transmitem a percepção de uma evolução positiva do corpo funcional, por meio dos colaboradores entrevistados.

**TABELA 7 - Você sente-se realizado, feliz com o que faz.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	37	25%
Concordo Parcialmente	49	33%
Indiferente	12	8%
Discordo Parcialmente	40	26%
Discordo Totalmente	12	8%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013.

A pesquisa registra que 58% dos entrevistados se mostram realizados com o que faz na Entidade, sendo que 33% possuem satisfação parcial e 25% estão totalmente realizados. Apesar do índice relevante sobre o grau de realização da(s) atividade(s) que os entrevistados exercem, o dado contrasta com o percentual de 34% de colaboradores ouvidos, os quais 26% demonstram insatisfação parcial e 08% não se sentem realizados com a atividade que exerce no Sistema FIEC.

**TABELA 8 - O ambiente organizacional do SFIEC (clima organizacional) é saudável.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	32	21%
Concordo Parcialmente	42	28%
Indiferente	03	2%
Discordo Parcialmente	43	29%
Discordo Totalmente	30	20%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013.

Assim como na questão anterior, o tema Clima Organizacional gera um contraste nas respostas dos colaboradores entrevistados, pois 49% entendem parcialmente (28%) e totalmente (21%) que há ambiente organizacional. Por outro lado, percentual semelhante é registrado quanto à discordância parcial e total sobre a existência de clima organizacional saudável no Sistema FIEC. Portanto, os dados coletados estão demonstrando que há uma possibilidade da falta de percepção dos colaboradores do Sistema FIEC quanto ao Clima Organizacional, podendo a Gerência de Recursos Humanos (GRH) fomentar outras ações para detectar a real percepção do corpo funcional da Entidade sobre este enfoque.

**TABELA 9 - A estrutura organizacional do SFIEC condiz com seus valores, crenças e identidade social.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	37	25%
Concordo Parcialmente	40	27%
Indiferente	12	8%
Discordo Parcialmente	35	24%
Discordo Totalmente	26	16%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013.

Os resultados da pesquisa apontam para a concordância de 52% dos entrevistados, sendo 25% total e 27% parcial, em haver uma estrutura organizacional no Sistema FIEC condizendo com os valores, crenças e identidade social da Entidade. O registro se mostra positivo, no sentido de que o Sistema FIEC está adotando os pilares de sua identidade organizacional no ambiente interno, sendo percebido por seus colaboradores.

**TABELA 10 - O principal fator motivador para você permanecer é o trabalho que está realizando.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	40	27%
Concordo Parcialmente	55	37%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	35	23%

Discordo Totalmente	20	13%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013

Do total de entrevistados, 64% concordam que o principal fator motivador de permanência no Sistema FIEC é o trabalho realizado, sendo que 37% parcialmente e 27% totalmente. Por sua vez, 36% apresentam discordância quanto ao item, ressaltando que 23% divergem parcialmente e 13% totalmente. Vale destacar que o percentual obtido está em consonância com o que foi questionado aos colaboradores entrevistados sobre a questão da realização profissional naquilo quanto à atividade que fazem na Entidade.

**TABELA 11 - O salário e o principal fator motivador para você permanecer no SFIEC.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	40	27%
Concordo Parcialmente	44	29%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	37	25%
Discordo Totalmente	29	19%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013

Ainda no que se refere ao fator motivador de permanência dos colaboradores na Entidade, 56% dos entrevistados acreditam que o salário contribui para essa situação, enquanto que 44% discordam dessa afirmativa. Se comparado com o item anterior, apesar de os resultados demonstrarem percentuais próximos, o trabalho realizado ainda se mostra como fator motivador de permanência na empresa relativamente mais atrativo do que o salário.

**TABELA 12 - Na sua opinião o Sistema FIEC desenvolve ações para atrair novos talentos.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	35	23%
Concordo Parcialmente	25	17%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	48	32%
Discordo Totalmente	42	28%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013

Para 40% dos colaboradores entrevistados, o Sistema FIEC está desenvolvendo ações para atrair novos talentos, seja como concordância parcial ou total. Em contrapartida, 28% discordam totalmente sobre a adoção de iniciativas pela Entidade na atração de novos talentos. Embora haja uma percepção maior de que existem ações voltadas para esse fim, é

preciso salientar a complexidade da tarefa de recrutamento de novos profissionais em uma organização, não se mostrando algo simples e requerendo muita atenção por parte da Gerência de Recursos Humanos, que pode incrementar essa atividade com muita eficiência a partir do uso de técnicas adequadas.

**TABELA 13 - O Sistema FIEC se preocupa com seus profissionais ao promover Cursos Extracurriculares**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	58	39%
Concordo Parcialmente	47	31%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	45	30%
Discordo Totalmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho, 2013

No entendimento de 70% dos colaboradores entrevistados, seja de maneira parcial ou total, o Sistema FIEC de alguma se preocupa com seus profissionais na medida em que oferta cursos extracurriculares para todo o corpo funcional. Esse percentual significativo pode demonstrar a existência de uma percepção positiva e o reconhecimento dos colaboradores em relação à postura da Entidade em investir em capacitação, como uma estratégia de fomentar o crescimento de seus profissionais, bem como uma forma de promover a realocação de funções.

**TABELA 14 - O Sistema FIEC desenvolve boas ações para desenvolver, reter e manter seus atuais talentos.**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	40	27%
Concordo Parcialmente	50	33%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	45	30%
Discordo Totalmente	15	10%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013

Quanto ao desenvolvimento, retenção e manutenção de seus atuais talentos, 60% dos colaboradores pesquisados percebem de alguma forma o esforço do Sistema FIEC em promover boas ações nesse sentido. O resultado demonstra que a Entidade vem colocando em prática as orientações do seu Mapa Estratégico quanto à perspectiva “Pessoas” – Retenção de Talentos, além do fato dessa atitude ser reconhecida pela grande maioria dos colaboradores.



**TABELA 15 - As políticas de RH do SFIEC valorizam os colaboradores da instituição**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	45	30%
Concordo Parcialmente	42	28%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	28	19%
Discordo Totalmente	35	23%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013

De alguma maneira, 58% dos entrevistados entendem, parcial ou totalmente, que o Sistema FIEC está valorizando o corpo funcional através de suas políticas de RH. Apenas 10% dos pesquisados discordam totalmente dessa afirmativa. O registro possibilita o entendimento de validação, pela maioria dos colaboradores, de que as políticas de RH do Sistema FIEC estão na direção correta, principalmente no que se refere à valorização de seus profissionais.

**TABELA 16 - O Sistema FIEC é o melhor lugar para se trabalhar nos próximos 10 anos**

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente	40	27%
Concordo Parcialmente	60	40%
Indiferente	0	0%
Discordo Parcialmente	30	20%
Discordo Totalmente	20	13%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta; junho/2013

Do total de entrevistados, 40% concordam parcialmente com a afirmação e 27% concordam totalmente, o que leva a compreensão da seriedade do Sistema FIEC em suas políticas organizacionais, principalmente àquelas inerentes aos colaboradores. Essa percepção é uma demonstração do esforço da Entidade em se tornar uma organização de excelência e de modelo no Estado do Ceará, principalmente por ser uma entidade de classe voltada para um segmento específico.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder a problemática que se apresentou: Qual a percepção dos colaboradores do SFIEC sobre as políticas de recursos humanos para valorizar seus talentos? Apresentou-se como objetivo geral da pesquisa, identificar a contribuição do Sistema FIEC, quanto às políticas e programas desenvolvidos pela sua Gerência de recursos humanos, na retenção de seus colaboradores. Pode-se afirmar, através das análises dos dados que a problemática foi respondida e que os objetivos do estudo atendidos.

Quanto aos objetivos específicos: a) Discorrer sobre os programas de RH na empresa pesquisada com foco em gestão estratégica e de pessoas; b) Descrever sobre a importância da história e do desempenho da função RH na empresa, com ênfase na evolução dos programas de estratégias e políticas de RH; e c) Identificar os principais benefícios que justificam a importância de investimentos necessários para manter e desenvolver talentos na organização, foco desta pesquisa estratégica aplicada área de RH. Foram todos alcançados.

Foi confirmado então que a visão sistêmica dos colaboradores do SFIEC, foi identificada e compreendida no que se refere à aplicação dos programas e políticas organizacionais desenvolvidas, principalmente àquelas inerentes aos colaboradores e que contribui de maneira atuante e positiva para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do SFIEC, gerando satisfação e motivação no trabalho.

Confirmou-se também a importância dos benefícios e investimentos pelo Sistema, sendo fator favorável para permanência de seus colaboradores na Entidade para melhoria e desenvolvimento dos mesmos, dando ênfase a administração da Gerência de RH da empresa. Identificada a seriedade do SFIEC como uma empresa conceituada e em constantes mudanças. Podemos afirmar que a problemática e os objetivos do estudo foram respondidos e alcançados.

Com relação aos pressupostos, observa-se que todos os pressupostos foram confirmados, de acordo com o pensamento inicial do pesquisador. O primeiro pressuposto confirmou-se, pelo que se segue: O programa de remuneração do Sistema FIEC é fator impactante na gestão de pessoas. Esse pressuposto foi confirmado. Apesar dos resultados demonstrarem percentuais bem próximos, comparado com o trabalho realizado ainda se

mostrar como fator motivador de permanência na empresa relativamente mais atrativo do que o salário. Vale destacar que o percentual obtido está em consonância com o que foi questionado aos colaboradores entrevistados sobre a questão da remuneração, ainda que muitos consideram que o fator salarial do SFIEC é muito bom, outra maioria garantiu a importância de sentir realização profissional quanto à atividade que fazem na Entidade.

O segundo pressuposto em se afirmar que, o clima organizacional do Sistema FIEC é aspecto favorável para gerar satisfação e retenção dos colaboradores; Pressuposto confirmado. Sendo que o Clima Organizacional gera um contraste em minoria dos colaboradores, por não entenderem totalmente, o que é um ambiente organizacional saudável. Portanto, essa percepção de que os colaboradores sentem um clima de satisfação para trabalhar estão interligados e influenciam de forma positiva em algumas áreas da empresa. Como os dados demonstraram que há uma possibilidade da falta de percepção de uma minoria desses colaboradores do Sistema FIEC quanto ao Clima Organizacional, podendo a Gerência de Recursos Humanos (GRH) fomentar outras ações para detectar a real percepção do corpo funcional da Entidade sobre este enfoque.

O terceiro e último pressuposto, as políticas desenvolvidas pelo RH do Sistema FIEC são compreendidas e disseminadas em todos os níveis. Confirmado de acordo com os dados coletados pela pesquisa. A maior parte dos entrevistados tem a percepção que de fato o Sistema FIEC desenvolve ações voltadas para esse fim, não se mostrando algo simples e requerendo muita atenção por parte da Gerência de Recursos Humanos, pois estão em constantes capacitações para aperfeiçoamento de suas habilidades, compreendem, assumem a responsabilidade e comprometimento de suas atividades e de seu desempenho com muita eficiência a partir do uso de técnicas adequadas.

Percebe-se que o Sistema FIEC se preocupa com seus profissionais na medida em que oferta cursos extracurriculares para todo o corpo funcional. Esse ponto é significativo por demonstrar a existência de uma percepção positiva e o reconhecimento dos colaboradores em relação à postura da Entidade em investir em capacitação, como uma estratégia de fomentar o crescimento de seus profissionais, bem como uma forma de promover a realocação de funções, através de informações obtidas na pesquisa, obteve total êxito em sua aplicação de suas políticas na função RH e que de fato, observaram-se investimentos e melhorias para todos os setores, e a divulgação das estratégias para todos os colaboradores.

Constatou-se que, a aplicação da metodologia, de fato contribuiu para que a gestão de políticas implantadas pela Gerência de RH do SFIEC fosse de fato um reflexo do planejamento estratégico da empresa, desde a estruturação da missão da organização até a realização das ações das estratégias estabelecidas e seu cumprimento.

A maior parte dos entrevistados tem a percepção de que o Sistema FIEC está valorizando seus colaboradores através de suas políticas e programas de RH. O que possibilita o entendimento de validação, pela maioria dos colaboradores, de que as políticas de RH do Sistema FIEC estão na direção correta, principalmente no que se refere à valorização de seus profissionais. Promovendo melhorias na comunicação e integração entre os setores, impactando de forma positiva na atuação dos colaboradores que compreendem sua importância para a empresa, retribuindo de forma responsável e comprometida com os processos da instituição.

Essa percepção é uma demonstração do esforço da Entidade em se tornar uma organização de excelência e de modelo no Estado do Ceará, principalmente por ser uma entidade de classe voltada para um segmento específico.

Com o que foi alcançado, na presente investigação, acredita-se que a mesma é uma relevante contribuição para outros pesquisadores que queiram aprofundar-se no assunto para aqueles que queiram aplicar as teorias aqui apresentadas em suas empresas, tornando-as mais profissionais e capazes de atingir o sucesso no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALADELI, Elson. **Gestão eficiente do conhecimento nas organizações: mantendo a competitividade na era da informação.** Cascavel: [s.n.], 2012. Artigo publicado para obtenção do título de Especialista em Redes de Alta Velocidade pela Faculdade Alfa Brasil. Disponível em: <[http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc\\_1355940648\\_50.pdf](http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1355940648_50.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2013.
- BUSINESS PARTNERS CONSULTING. **Brasil 2013.** [S.l.], 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** Ed. Compacta, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 6. ed. São Paulo: Manole, 2008.
- DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- GERALDO, Veridiana. **Gestão de pessoas e a retenção de talentos nas organizações.** [S.l.: s.n.], [20--]. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABjqYAB/gestao-pessoas-a-retencao-talentos-nas-organizacoes>>. Acesso em: 17 maio 2013.
- GESTÃO de Talentos. [S.l.: s.n.], 2012. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Gest%C3%A3o-De-Talentos/517231.html>>. Acesso em: 17 maio 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.
- LORSCH, Jay William; TIERNEY, Thomas J. **Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**. [S.l.]: Unisul, [20--]. Disponível em:  
<[http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula\\_evolucao-da-estrategia.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf)>.  
Acesso em: 17 maio 2013.

SIQUEIRA, Wagner. **O que é avaliação de desempenho**. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>>. Acesso em: 15 maio 2013.

TACHIZAWA, Takeshyet al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.

APÊNDICE A  
QUESTIONÁRIO

Prezados Senhores,

Esse questionário, faz parte de um estudo para conclusão do curso de graduação em administração, da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - Fametro, cujo tema é: “**A Percepção dos Colaboradores do Sistema FIEC Sobre a Política de Recursos Humanos : Um Estudo de Caso**”, aplicado a gestão de pessoas na FIEC. O objetivo é realizar uma pesquisa acadêmica aprofundada validando informações teóricas e contribuir como fonte de estudo para alunos da Administração e áreas complementares.

Conto com sua colaboração para responder a esse questionário, para analisarmos de forma realista os processos de gestão de RH, sendo garantida sua confidencialidade e total liberdade para expressar sua opinião.

Obrigada pela sua colaboração

Atenciosamente,

Antonia Francineide Leandro Escócio

Questionário

1. Há quantos anos você trabalha no SFIEC? \_\_\_\_\_
2. Faixa etária do Entrevistado :
  - a. ( ) 18 a 29 anos
  - b. ( ) 30 a 39 anos
  - c. ( ) 40 a 49 anos
  - d. ( ) 50 anos ou mais

## 3. Sexo do entrevistado:

- a.  masculino  
b.  feminino

## 4. Seu nível de escolaridade:

- a.  Ensino primário  
b.  Ensino médio  
c.  Ensino superior completo  
d.  Ensino superior incompleto  
e.  Pós graduado

5. Assinale com um “X”, cada item que se apresenta abaixo se concorda totalmente, concorda parcialmente, se é indiferente, se discorda parcialmente ou se discorda totalmente das afirmações que seguem:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Você é um profissional realizado em seu trabalho					
Você é um profissional que está evoluindo na empresa					
Você sente-se realizado, feliz com o que faz.					
O ambiente organizacional do SFIEC (clima organizacional) é saudável.					
A cultura organizacional do SFIEC condiz com seus valores, crenças e identidade social					
O principal fator motivador para você permanecer é o trabalho que está realizando					
O salário é o principal fator motivador para você permanecer no SFIEC					
Na sua opinião, o Sistema FIEC desenvolve ações para atrair <i>novos talentos</i>					
o SFIEC se preocupa com seus profissionais ao promover Cursos Extracurriculares					
o Sistema SFIEC desenvolve boas ações para desenvolver, reter e manter seus <i>atuais talentos</i>					
As políticas de RH do SFIEC valorizam os colaboradores da instituição					
O SFIEC é o melhor lugar para se trabalhar nos próximos 10 anos					

**Pesquisador:** AntoniaFrancineide Leandro Escócio