

Les gens des pratiques de gestion : une étude de cas d'une compagnie d'assurance au Brésil

SILVA, Luisa da Motta William Guilhermino ^[1], ANDREOTTI, Isabelle Toyoda ^[2], ALMEIDA, Anne Catherine Oliveira ^[3]

SILVA, Luisa da Motta William Guilhermino; et.al. **Les gens des pratiques de gestion : une étude de cas d'une compagnie d'assurance au Brésil**. Revue scientifique pluridisciplinaire de la base de connaissances. Edition 9. année 02, vol. 01. p. 95-114, décembre 2017. ISSN:2448-0959

Résumé

Dans le scénario actuel du marché, de nombreuses organisations cherchent à mettre en œuvre des pratiques de gestion des personnes afin, entre autres, améliorer la qualité de vie en milieu de travail, motiver vos collaborateurs et améliorer la performance de l'entreprise. En utilisant les principales théories de gestion des ressources humaines, la gestion stratégique des personnes, la circulation des personnes, de rendement, de compensation et de développement, a cherché à comprendre ce que la théorie est appliquée dans les entreprises et de quelle manière. Pour cela, il fut fait contact avec les représentants des ressources humaines Département d'une grande entreprise, qui opère dans l'assurance au Brésil. Complétée par des évaluations faites par les employés eux-mêmes à travers une plateforme en ligne d'évaluation, il a été possible d'établir un parallèle entre ce qu'affirme la société qui planifie, organise, dirige et contrôle dans votre vie quotidienne et ce qui est réel perception des employés au sujet de ces pratiques.

Introduction

Ce travail a pour objectif la création d'une activité pratique d'application des concepts étudiés dans la discipline de la gestion des personnes, a enseigné à la Faculté des sciences économiques, administration et comptabilité à l'Université de Sao Paulo par le Prof. Dr. Wilson Amorim.

Pour ce faire, on étudiera les politiques et les pratiques de gestion du personnel de l'entreprise réelle, assureur avec des opérations au Brésil, basée sur les théories apprises en cours. Développera les travaux afin de relier le contenu avec la réalité organisationnelle, à travers une analyse minutieuse de la société.

1. Méthodologie

Tout d'abord, le contexte impliquant une caractérisation entreprise et industrie de sa performance. Aura lieu, en outre, une étude approfondie sur le thème de la gestion des personnes et leurs principales théories, basés sur une lecture de l'indication de cours.

Ensuite, le groupe, en contact avec des représentants du ministère de la compagnie d'assurance, par le biais de questions et matériel sur la base et les informations fournies par la société, des ressources humaines étudiera la réalité des politiques et des pratiques de gestion des personnes de afin de faire une analyse des théories étudiées. Va également être prises en considération pour l'analyse des processus de gestion du personnel des quotes-parts de société et commentaires donnés par ses employés par le biais de

la plate-forme « Lundi de l'amour », afin de comparer les forces et faiblesses, soulignés par l'entreprise avec la singularisé par des fonctionnaires.

2. La société

La société a été fondée en 1945, comme une compagnie d'assurance générale, avec 50 employés. Aujourd'hui, la compagnie a 13000 employés et fournisseurs de services, 12000 a 135 succursales et bureaux régionaux, en plus d'une compagnie d'assurance en Uruguay. Elle rencontre, par ces moyens, plus de 24000 courtiers d'assurance et plus de 6 millions de clients au Brésil. Son siège est à Elysian fields, dans la ville de São Paulo. Au total, 23 entreprises ont divisé en plusieurs segments. La société opère dans toutes les branches d'assurance, biens et personnes, qui sont complétées par d'autres entreprises qui sont liées à votre activité principale.

La Mission de la société pointe vers la votre intention d'offrir des services de qualité et des coûts bas et elle « prendre des risques et fournir des services via un service familial qui dépasse les attentes, garantissant l'agilité à des coûts compétitifs avec responsabilité sociale et environnementale ». Leurs valeurs fondamentales sont la coopération, de transparence, de justice et d'attitude pour répondre avec intérêt. Pour entrer en contact avec les valeurs et la mission de cette organisation n'est possible de remarquer qu'elle se concentre beaucoup sur l'aspect humain des personnes, est de parler de l'expérience de la famille et même dans l'expression de Érico Veríssimo, dont elle dit conduire leurs valeurs, « pourquoi construire gratte-ciels s'il y a des âmes pas plus humains de vivre en eux ».

3. Secteur d'activité

Sous un look actuel, Dick (2006) souligne la demande croissante du marché pour le secteur des assurances au Brésil, rapports également la compétitivité élevée entre entreprises du même ainsi que votre pertinence et l'impact sur l'activité économique du pays. Un marché est fortement caractérisé par une concentration d'entreprises qui concurrence nettement en volume et part de marché. Selon SUSEP (organisme de tutelle des assurances privées), seuls les groupes de dix albums détient sur 80 % du Prix Direct.

Le marché de l'assurance au Brésil est principalement composé de segments d'assurance automobile et d'assurance-maladie. Au sein de chaque segment, il y a un intermédiaire qui a le rôle-clé dans les opérations des assureurs : courtiers. Ils fournissent une assistance aux clients dans l'évaluation des risques en échange d'une Commission. De cette façon, ils établissent une relation avec le consommateur et ont des chances plus élevées de capter de nouveaux clients pour l'entreprise. Selon le cabinet de Conseil Axco, analysant assurance commercialisés aujourd'hui au Brésil, environ 70 % sont intermédiés par les courtiers.

Actuellement, deux des plus grandes tendances a souligné sont l'élargissement de base de preneur d'assurance et de l'utilisation accrue des médias électroniques. Le premier se réfère au fait que les entreprises ont conçu plus d'opérations de commercialisation des produits populaires que par le passé, accroître l'accessibilité de la population à ce service. Le second, sur le fait que de nombreux assureurs déjà réaliser diverses opérations par voie électronique, à l'aide de médias numériques, une tendance qui fait suite à plusieurs autres secteurs de l'économie. En d'autres termes, les assureurs sont et restent dans l'innovation de service constant pour rester compétitif sur le marché brésilien.

Le focus de l'assureur analyse a subi une trajectoire compatible avec national. Plus en détail au moment de votre fond de teint, a été activé pour fonctionner en assurance et réassurance du IARD. Aujourd'hui, elle développe vos activités et travaux dans toutes les branches d'assurance, biens et personnes, votre activité principale en plus d'autres segments : Auto, affaires, santé, vie et transports, bien-être, Consortium de l'immobilier et Automobiles, gestion des placements, finances, capitalisation et crédit carte de Protection et suivi des services aux immeubles en copropriété et des résidences et des télécommunications.

En comparaison avec les autres entreprises dans le marché de l'assurance, elle bénéficie d'une situation très favorable, ce qui peut être perçu dans la valeur de leurs actions est comparée à celle d'autres entreprises et elle est à la 4^e place, deuxième examen du Exame Magazine. Même dans un contexte de crise qui a été l'année 2015 pour plusieurs entreprises dans le marché, l'assureur a été parmi l'un des 25 entreprises qui a grandi dans l'année.

4. Caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise d'assurance, les principales caractéristiques de la société, ainsi que d'autres de leur entreprise, aussi familier, traitant directement avec les gens, afin d'assurer votre satisfaction. Pour comprendre et analyser les points mentionnés ci-dessus peut être conclu que la stratégie d'entreprise a orientation pour services, car il vise à répondre aux besoins de clients spécifiques, auquel cas ils seraient les personnes qui ont une assurance et vous avez besoin type d'aide. Selon Fleury (2002), les entreprises qui adoptent cette stratégie cherchent à approcher le client pour satisfaire leurs désirs et d'anticiper, quelque chose qui est demandée par l'assureur, compte tenu de votre mission (« fournir des services via un service qui dépasse les attentes ») et les diverses récompenses pour la satisfaction de la clientèle, nous avons reçu tout au long de votre carrière.

5. Examen théorique

5.1 gestion stratégique du peuple

Le modèle de gestion des ressources humaines est la façon dont une entreprise est organisée pour gérer le comportement humain dans ce document, composé de principes, politiques et pratiques de gestion et les processus qui mettent en œuvre des lignes directrices et la relation entre ceux qui travail (FISCHER, 2002). Il gagne d'importance que les organisations deviennent plus dépendantes sur le comportement humain compatible avec leurs actions et leurs objectifs, étant déterminées par deux facteurs internes, comme votre stratégie, la technologie, la culture et la structure organisationnelle, comme externe, comme la législation, la main-d'oeuvre la culture dans la société, le rôle de l'Etat et des autres agents.

Fischer (2002) souligne que, pour différents contextes historiques ou dans l'industrie, l'approche de la gestion est différente. Au début du XX^e siècle, la gestion des personnes visées à un service du personnel, région de bureaucratique entreprise axée sur le processus qui a vu le fonctionnaire comme un facteur de production, des besoins de l'entreprise. Dans les années 30 et 40, l'utilisation de la psychologie a conduit à la préoccupation de comportement humain et de sa gestion. Dans les années 70 et 80, se pose le souci pour lier les stratégies de gestion des ressources humaines de l'organisation. Depuis la fin des années 80, des changements sur les marchés internationaux, incitent à la recherche de la compétitivité, les entreprises compétitives seraient ceux qui ont pu se réinventer et à changer le secteur. La gestion des personnes, puis,

a commencé à être considéré comme un avantage concurrentiel de l'entreprise pour obtenir des liens plus étroits entre la performance humaine, développement des compétences humaines, avec les résultats de l'entreprise, ses pouvoirs. Donc, les gens sont considérés comme une ressource stratégique de l'organisation, compétences nécessaires pour atteindre un positionnement différencié.

De cette façon, les organisations s'affrontent dans des compétences, cherchant à attirer et former des personnes ayant les connaissances, les compétences et les attitudes qui répondent à leurs propres compétences de base (FLEURY, 2002). Compétence, donc c'est l'entrelacement entre la personne, votre éducation et votre expérience professionnelle (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY, 2002) et est défini comme « un sachant acte responsable et reconnu que cela suppose de mobiliser, intégration, transfert connaissances, de ressources, de compétences, qui regroupent une valeur économique à l'organisation et la valeur sociale de l'individu "(FLEURY, 2002, p. 55). La demande de certaines entreprises par un nouveau système de rémunération et le fait de l'emploi n'est plus une référence conduit à l'utilisation de modèles complexes, des gradients de compétences afin de mesurer les différentes contributions des peuples (DUTRA ; COMINI, 2010).

Suivant cette ligne de la concurrence grâce aux compétences, est renforcée l'idée de la nécessité de les relier avec la stratégie commerciale. Selon Prahalad et Hamel (1990 apud FLEURY, 2002), d'avoir le rôle clé dans l'organisation, devraient offrir des pouvoirs réels bénéficiant aux clients, être difficile à imiter et permettant l'accès aux différents marchés. Fleury (2002) pointe toujours vers une compétence essentielle doit être associée à un processus d'apprentissage systématique, portant sur la découverte, l'innovation et de formation. De cette manière, l'organisation, selon le contexte, définir votre stratégie et vos compétences pour elle, dans un processus continu d'apprentissage. Par conséquent, une stratégie d'innovation de produits, l'excellence opérationnelle et une lignes directrices pour les services nécessitent des compétences différentes. Une entreprise avec service d'orientation, par exemple, exige des compétences pour répondre aux besoins de clients spécifiques, créer une proximité avec eux et même anticiper leurs désirs d'offrir des services différenciés.

Que la compétitivité de la 80, dans la décennie suivante, l'émergence d'un nouveau contrat psychologique entre les personnes et organisations, que si construit sur le co-développement (DUTRA ; COMINI, 2010). Gens ont commencé à s'inquiéter de votre autonomie et votre développement, se déplaçant plus sur le marché, ont des carrières plus courtes et vivent plus longtemps, vouloir rester actif. Dans les années 2000 apparaissent plus tendances qui intensifient la demande pour le développement des personnes ainsi que de l'organisation. Il s'agit de l'augmentation de la distance de travail, l'inquiétude grandissante des gens avec votre famille et la génération des babyboomers « au Brésil pour exercer une grande pression pour l'espace dans les organisations, expulsant les autres générations.

Cependant, Dutra et Comini (2010) indiquent que, au Brésil, la plupart des entreprises encore en adoptant le modèle traditionnel de gestion des personnes, une situation qui s'explique par les questions culturelles. Le brésilien, en dépit de se préoccuper de votre développement et votre carrière, rarement assume la gestion de leur, laissant cela aux dépens de la compagnie et lui, charge alors qu'elle introduit une protection postural et rejeté.

Dans le cas de cette évolution, Delhi et Comini (2010) mettent en évidence que l'espace au travail, c'est-à-dire l'ensemble des rôles et des responsabilités du peuple est dynamiques et varie selon les besoins de la société ou de l'environnement et la capacité de la personne à Affrontez-les. Ainsi, lorsque la personne est

en mesure d'assumer des responsabilités plus complexes, elle se développe. Ce développement en augmentant le niveau d'abstraction de la personne, le degré de compréhension du contexte, quand on traite une situation de plus en plus exigeants (STAMP, 1989, apud DUTRA ; COMINI, 2010). Pour développer le peuple, pouvez utiliser des actions formelles ou informelles, structurées par le biais de spectacles dans son propre travail et plus importantes comme une plus grande complexité des affectations, puisqu'elle exige toujours plus de connaissance et d'utilisation les expériences que les gens déjà acceptent que les nouveaux.

Cependant, rarement des programmes de développement fournissent cette importante confrontation aux situations plus exigeantes. De même, plusieurs fois la personne suppose que ce genre de situation, se développe, mais ne reçoit aucun signe d'elle. Pourtant, il existe un déséquilibre entre le niveau de contribution de personnes et votre rémunération. Un autre problème découlant de cette recherche pour le développement mutuel, selon Dutra et Comini (2010), est que, souvent, sociétés développent des gens mais aucune condition de les absorber afin de tirer profit de votre potentiel. Le fait que les postes de haut niveau sont déjà remplis d'avancement perturbé les niveaux inférieurs. Pour résoudre ce problème, il devrait y avoir un examen de la carrière puis se préparent à quitter l'entreprise, impliquant la circulation des personnes et de ruisseau, fournissant la croissance des personnes jusqu'à un certain point. Cet examen devrait offrir une progression professionnelle adaptée à l'entreprise et de l'industrie devrait préparer des successeurs, car il est fréquent qu'il y a des lacunes de la succession, à savoir, des différences importantes entre le plus haut niveau de complexité d'une position et la position inférieure suivant le flux de données.

5,2 personnes mobiles

Pour Delhi (2002), la circulation des personnes dans le marché du travail peut être considérée sous deux perspectives : l'entreprise et la personne. Quand on parle des entreprises, des décisions importantes liées à l'entraînement sont la planification et l'attraction des gens, votre socialisation et acclimatation, repositionnement et remplacement. Dans la perspective du peuple, les décisions sont l'insertion dans le marché du travail, de meilleures possibilités d'emploi et enfin le retrait du marché du travail.

Un point important souligné par l'auteur est que la gestion du personnel et la gestion stratégique s'influencent, facteurs non isolés, comme ils le faisaient croire. C'est pour plusieurs raisons, mais principalement à cause de gens qui influent sur la stratégie d'entreprise et aussi parce qu'ils sont à mettre en œuvre. Selon Fleury et Fleury (1999), les stratégies et l'expertise deviennent mutuellement à travers un processus d'apprentissage.

Ainsi, la gestion stratégique des personnes peut être définie comme un processus structuré d'interaction des personnes, et cela s'explique essentiellement par l'alignement des attentes, autrement dit, les deux parties ont clairement à vous, à quoi s'attendre de l'autre.

Selon Delhi (2002), le lecteur peut être divisé selon les catégories suivantes : captage, internalisation, transfert, expatriation et remplacement.

La collection porte sur la recherche et la sélection des personnes, intériorisation permet aux gens d'agir dans l'organisme, connaître la culture et votre rôle au sein d'il. Transférer sur la circulation des personnes au sein de l'entreprise, expatriation se rapporte au mouvement de changement de salarié du

pays et, enfin, le remplacement est le mouvement de la société (Dutra, 2002).

5.3 examen du rendement de

Selon Fernandes et Hippolyte (2010), il n'y a aucun doute quant à l'importance de l'évaluation des performances, puisqu'il subventionne des décisions sous divers aspects de la gestion, toutefois, des difficultés dans le processus d'évaluation des performances persistent encore de nos jours : forte subjectivité, manque de rétroaction et l'impréparation des gestionnaires seraient être encadrées comme certains des principaux.

Pour travailler sur ces questions et élaborer une évaluation adéquate de l'organisation, le texte souligne que le but de l'évaluation (les actions individuelles et collectives convergeant vers ce qui était prévu auparavant) et leurs catégorisations, comme ce que l'organisation a l'intention d'évaluer : l'évaluation peut être centrée sur les compétences et les attitudes ; dans les buts et objectifs ; en perfectionnement professionnel ; analyse orientée objet du profil et du potentiel.

Dans l'ensemble de ces lignes directrices, le texte révèle la notion de juridiction comme étant un paramètre fondamental est en train de revoir l'employé, soit au moment de vous guide. Chaque organisation, leurs besoins et de la culture, adoptera des procédures d'évaluation de performance avec une orientation différente, mais toujours afin d'analyser la performance des processus de l'organisation et comment les mêmes sont pour atteindre ce qu'on attendait.

5.4 développement

Selon Delhi (2002), appui au développement des employés est important pour maintenir la compétitivité d'une organisation, étant donné que les gens doivent être préparés pour des contextes de plus en plus complexes. Le développement de la population, dont la définition est « capacité à assumer des rôles et responsabilités en augmentant le niveau de complexité » (DUTRA, 2002, p. 102), est réalisé par les concepts de compétence et de la carrière, qui est une séquence de postures et travaux portant sur le développement de l'entreprise avec le fonctionnaire. Donc, il y a un échange continu d'expertise entre les deux.

En ce qui concerne les plans de carrière, Dutra (2002) souligne la nécessité d'avoir un système de gestion de carrière de concilier les deux développements pointés, structurer et organiser des possibilités de carrières dans la planification pour la plupart des gens, ainsi que l'identification des personnes adapté pour les besoins de l'organisation (WALKER 1980, apud DUTRA, 2002). Ce système se compose de principes, qui garantissent la cohérence de ce qui a été convenu entre les deux parties ; structures de carrière, définition des besoins de relève, de récupération et d'accès des postes ; outils de gestion qui appuient les décisions de carrière individuels, gestion de carrière et de la communication entre les gens et la société ; rôles dans la gestion des carrières et le rôle de la personne à gérer votre propre, sachant vous-même, votre projet professionnel et des chances et d'encourager et de soutenir le personnel dans cette affaire, en prenant soin de la définition de système, la stratégie de lui rendre les principes de modélisation de méthodologie, de l'exécution et de mise à jour (DUTRA, 2002).

Suivant la logique des livraisons requises, les carrières peuvent être professionnelle ou managériale, opérationnel, et le passage à une autre carrière présente des difficultés pour les personnes et les

entreprises. Selon Delhi (2002), chaque carrière dans l'entreprise est un axe couplé à des processus fondamentaux, pour laquelle les grandes puissances devraient être définies, et la caractérisation des livraisons prévues à chaque niveau de la carrière devrait être observable, afin que le développement peut s'accompagner, selon le niveau de complexité.

Dutra (2002) souligne que les gens ne prévoient pas des deux leur carrière sauf s'ils sont poussés par des stimuli externes. Certains d'entre eux sont liés à une plus grande possibilités de diversification, à l'idée de la plus forte possibilité de personnes qui influencent votre propre carrière et la valeur de la flexibilité et la croissance. C'est aussi que la société stimuler cette planification, en raison de votre quête pour un profil plus entrepreneurial, qui est atteinte lorsque les traits des plans de carrière. Il est d'une grande importance parce que, en l'absence d'une trajectoire définie, la personne peut être coincée dans une position qui exige beaucoup de vos faiblesses et peu du plus fort, entravent le développement, n'a pas le focus et malvoyantes sur alternatives de développement. Selon Londres et Stumpf (1982 apud DUTRA, 2002), afin que la personne vous envisagez votre carrière, vous devriez faire une auto-évaluation, établir des objectifs et mettre en oeuvre le plan.

Dutra (2002) souligne également l'importance de la connaissance du marché avant de s'établir les objectifs, la mise en place d'une stratégie avant de définir le plan et de l'accompagner après votre mise en œuvre, en outre à l'objet de négociations avec le société, suivie par le choix de l'inclure ou non dans le projet, l'évaluation des possibilités et des exigences de procéder avec le plan. Ce choix de carrière pour les personnes peut être due à la compatibilité entre la personne et le œuvre choisie ou le chemin de la vie d'une personne, influencé par divers types de pressions environnementales.

Le chapitre se concentre également sur la structuration des actions de développement, qui peuvent être classées en formelle (élaboré avec des méthodes, des conseils et des matériaux spécifiques) et extrascolaire (structurée basée sur les situations employé). De cette façon, en utilisant un système de rôles et de responsabilités et d'une échelle d'évaluation, vous pouvez déterminer quelles compétences l'employé a besoin de développer plus et qui tirent un portefeuille d'actions pour les atteindre.

5.5 la rémunération

La rémunération au sein des organisations est souvent considérée comme la principale forme de valorisation des employés, mais il s'agit d'un beaucoup plus large. Selon Delhi (2002), « l'évaluation est effectuée avec les récompenses reçues par des gens en échange de votre travail à l'organisation », et ces récompenses qui sont cités ne sont pas limitées au salaire, puisque selon Delhi, ils varient de croissance de gens, à travers une compensation économique pour la possibilité de vous exprimer par votre travail.

Le point clé dans cette discussion est de savoir comment individualiser les personnes de votre organisation pour définir qui va recevoir la récompense et pour atteindre cet objectif sont utilisés deux critères, le marché du travail et des normes internes de l'équité (Dutra, 2002).

Au point que la plupart définit l'importance de déterminer l'activité de l'organisation est combien de valeur il ajoute à votre organisation, comment pouvez-vous mesurer les niveaux de complexité des tâches, selon Elliott Jacques (1994 apud Dutra, 2002), qui le rend plus facile monter des gens à un certain niveau de complexité et mesurer vos performances plus facile, car chaque niveau a ses attentes en ce qui concerne votre produit final. L'acceptation de ce concept est principalement la conception de

l'évaluation qui a actuellement, dans lequel la personne est évaluée par votre prestation et non l'activité exécutée.

Pour Delhi (2002) la rémunération peut être direct ou indirect, avec le direct se réfère au salaire, c'est ce que vous obtenez en pecúnia et indirect est le compromis qui n'est pas sous la forme d'argent, peut être, par exemple, une prestation du régime santé.

Il existe un autre type de classification à titre onéreux qui est la rémunération de base qui est associée à l'échange d'argent pour les compétences individuelles, la rémunération d'ancienneté qui est liée à l'ancienneté du salarié, rémunération au rendement qui dépend des résultats mis la société et, enfin, un soupçon qui se présente sous la forme d'avantages, de services ou d'installation (MARTOCCHIO.1998).

En général, ce que nous voyons dans la littérature étudiée, c'est que peu importe comment évalueriez-vous la paye, cela restera un thème pertinent dans la gestion des personnes, depuis dans un marché où le talent de plus en plus contesté dans lequel ils rendent possible Gregar plus de valeur à la manière de connaître l'appréciation est par le biais de salaire ou d'autres avantages, cette discussion aura encore beaucoup de place.

6. Résultats de recherche

6.1 manipulation des personnes

Complété le recrutement est effectuée par la zone de sélection avec la participation de la zone de négociation. L'avis final, cependant, est fourni par le gestionnaire, soutenu par l'analyste. Il y a des critères pour la participation des candidats, tant internes qu'externes, comme du temps de l'entreprise, temps sur le terrain et au bureau, l'éducation et exigences établies par le gestionnaire.

Les entrevues suivent le modèle de l'entrevue comportementale, axé sur les compétences requises par le poste.

La société effectue quatre types de recrutement : interne, externe et interne, interníssimo. A l'intérieur, pour diffusion à tous les employés, inscription faite par analyse eux, historique, dynamique de groupe, application des éléments de preuve techniques si nécessaire, en interviewant les compétences et l'évaluation de profil. Le candidat choisi est ensuite transmis à des examens médicaux pour changer de fonction. Interníssimo recrutement, offres d'emploi sont publiées par suppliant gestion ou coordination de tous les employés de la sienne, mais sont la zone de sélection qui exécute le processus de sélection, avec la participation de l'entrepreneur. Déjà en concentré, postes vacants sont annoncés par requisitante de gestion et de coordination, en se concentrant sur les fonctionnaires de la région pour laquelle il a un intérêt. Cible zone gestionnaires et intervenants de la vacance du siège se conforment la divulgation de la vacance. Enfin, le recrutement externe, il y a diffusion de vacance et recherche de CV via le site Web de l'entreprise, réseaux sociaux et autres sites. Organisent des conférences de presse, interviews par compétences organisationnelles, des tests, des évaluations et des éléments de preuve techniques, si nécessaire. Le candidat choisi est ensuite transmis à l'examen médical et de la livraison des documents pour la signature.

Sont également des processus de sélection mené, programme de diversité existant depuis 2006, visant à

l'inclusion sociale des personnes handicapées dans la société. Postes spéciaux sont définis par une enquête auprès du gestionnaire pour identifier le meilleur profil de candidat et quel type de handicap meilleures s'inscrit dans la zone. Dans la sélection, pour une sélection initiale et entrevues individuelles.

évaluation du rendement 6.2

Le processus d'évaluation est effectué sur la base des objectifs et des compétences organisationnelles, qui se déroulent tout au long de l'année d'établir constamment un dialogue entre les gestionnaires et les employés, d'aligner les objectifs des objectifs individuels et les domaines traduire la stratégie en action. Est la base pour le perfectionnement des employés et de la rémunération variable de programme.

Il y a une évaluation semestrielle et le suivi des objectifs tout au long de l'année. Les retours sont donnés aux employés de façon structurée, au moins une fois par an et tous les employés qui participent dans le processus de définition des critères d'actions salaire, promotions, transferts, formation, entre autres.

Ainsi sont obtenus de meilleurs résultats, sont effectuées en plus de la surveillance du rendement et des commentaires formels et informels, indicateurs de gestion, réunions internes, cours et offre de bourses d'études et étude.

6.3 développement et formation

La société a plusieurs projets pour le développement de votre partie humaine, en leur sein le stage du programme qui vise à attirer et former de nouveaux talents afin qu'ils construisent une carrière au sein de la société. Un autre projet abrite le bureau, alors que l'employé a la possibilité de travailler à domicile, cette mesure a été prise tellement parce qu'il permet l'optimisation de l'espace physique de la société et contribue au bonheur et à l'amélioration de la qualité de vie des employés. Il y a le projet du jeune apprenti, qui offre un cours et permet aux jeunes de 16 à 24 ans sont insérés dans le marché du travail.

En ce qui concerne la formation, elles habilitent les dirigeants par le biais de formations institutionnelles internes et externes pour vérifier la nécessité d'accorder à des employés au moyen de la compréhension de la demande à travers le processus de psychodrame, à travers entretiens et questionnaire avec les dirigeants et la led. Ceci est également fait par le biais de l'analyse des objectifs et comment ils se rapportent à la façon dont l'équipe de formation peut collaborer. Enfin, grâce à des performances constantes analyse est possible de comprendre ce que sont les plus grandes difficultés et ainsi les aider à améliorer.

La formation peut être à la fois en face à face et après tout, ils sont faits un post-test pour vérifier et évaluer la distance. La formation que la compagnie offre sur la gestion du temps, leadership, formation, relations interpersonnelles relations, gestion de projet et intégration des nouveaux employés de l'équipe. En ce qui concerne la formation dans la branche servent les mêmes techniques que dans le siège, mais qui effectue sont pour des consultants contenus et externes techniques comportementales.

6.4 rémunération

La société effectue une enquête sur les salaires, une ou deux fois par an, selon le segment. Appliquer deux types d'augmentation de salaire, par la négociation collective et sur le mérite.

La classification des postes et des salaires est issue d'une valeur marchande, sans appliquer un pourcentage plus élevé de la compétitivité. Employés qui exercent la même fonction sont payés selon la classe salariale auquel appartient le poste, mais il peut y avoir des différences dues à la performance individuelle. Toutefois, la société ne paie pas pour des compétences, dans lequel l'employé gagne d'initiative et de la pratique de l'habileté.

En plus des salaires, certaines zones travaillent sur Commission, ou les campagnes, comme une forme de rémunération pour inciter les salaires supplémentaires bonnes performances ou résultats obtenus. Sont offerts également plusieurs avantages aux employés, tels que : participation aux bénéfices ; assistance médicale ; vérifier vers le haut ; soins dentaires ; assistance de repas ; bons d'alimentation ; acquisition de véhicule ; aide nounou ; indemnité de garde ; l'aide de fils handicapé ; Bourse d'aide ; aide linguistique ; pharmacie ; assurance-vie ; Transport de la vallée ; Prêts de paie ; régime de retraite complémentaire.

6.5 climat organisationnel

La société mène une enquête sur le climat organisationnel tous les deux ans et les deux le résultat que les actions d'amélioration sont présentées à tous les employés. Afin d'améliorer le climat organisationnel, ce diagnostic comme les autres outils, comme le petit déjeuner avec les employés, réunions d'équipe, l'intégration entre les secteurs, formation programmes à améliorer les relations des employés, développement des compétences, entre autres.

Outre le climat, la consultation en ressources humaines et les Diagnostics effectués par zones contribue pour aligner les intérêts des employés avec celles de l'organisation. Car les développeurs que justice et équité interne, l'entreprise a une politique de porte ouverte et aussi employees' conversations avec le Président.

programmes de qualité de vie 6,6

Selon l'écartement de plusieurs employés de microtraumatismes répétés (répétitif blessure), l'assureur impose un travail de gymnastique, en plus des activités spécifiques comme le Yoga, relaxation, Tai Chi Chuan et dynamique (et activités d'intégration stimuler l'esprit d'équipe et motivation).

Plus tard, se rendant compte qu'il fallait non seulement avoir un entretien avec la santé des salariés, mais aussi leur permettre d'avoir une bonne relation avec le reste de l'organisation, a été créé le programme de la qualité de vie. Avec la mise en œuvre de la même chose il y a la diminution dans les indices de lecture et de recherche pour les cliniques, ainsi que l'amélioration de la relation interpersonnelle des employés, c'est-à-dire, un résultat positif tant en santé que dans le climat organisationnel.

7. Analyse des données

Une analyse générale des évaluations données par le personnel nous permet de conclure que la société est considérée comme bon à travailler, être que votre plus faible point les possibilités de carrière offertes, avec note 3.3 à 5. Les questions de rémunération et avantages, culture et qualité de vie en vedette Note égale ou supérieure à 4-4, 4.1 et 4, respectivement. Pourtant, la grande majorité des fonctionnaires qui ont évalué l'entreprise recommande, un signe qu'ils sont satisfaits d'elle, quelque chose aussi indiqué par l'indice général de satisfaction, de 4,1. L'illustration suivante montre la moyenne des évaluations faites.

Figure 1-moyenne des évaluations d'assurance par le personnel. Source : Amour lundi (www.lovemondays.com.br)

Pour l'analyse des processus de gestion du personnel, dans les rubriques suivantes, étaient considérés comme les données obtenues à leur sujet par le biais du compte de l'assureur et les 339 évaluations et commentaires formulés par les fonctionnaires par le biais de l'amour lundi la théorie présentée.

7.1 manipulation

Grâce à l'analyse des commentaires récurrents concernant le déplacement les lundis de l'amour, attachement au travail, il a été possible d'obtenir des impressions que les employés ont par rapport aux processus de gestion.

Tout d'abord, en ce qui concerne le processus de promotion, il y a l'accent sur le fait qu'il y a une stabilité élevée dans la société, avec les rapports d'employés qui sont ou qui connaît plusieurs autres avec plusieurs années d'activité, quelque chose qui semble être partagé de manière positive sur culture organisationnelle. Toutefois, une insatisfaction constante avec la lente et/ou la difficulté que beaucoup trouvent à vouloir grimper à l'intérieur de l'entreprise. Parmi les principales raisons pour cela sont :

- Le degré élevé de communion entre les employés de la compagnie. Promotions semblent souvent fondées sur des liens d'amitié et pas sur les questions de compétences souhaitables ou d'ordres de livraison et
- Instabilité du nombre de postes vacants pour la promotion
- Manque de communication interne sur les critères utilisés pour la promotion, même avec telles difficultés, fonctionnaires croient que, globalement, la société a plusieurs opportunités de croissance, ainsi que plusieurs commentaires qui avait l'assureur comme votre passerelle vers le marché du travail. Selon Delhi (2002), du point de vue du peuple, le rôle d'organisation dans la circulation des personnes est de fournir l'insertion, la permanence et le retrait du marché, qui semble être respectés en l'espèce.

En ce qui concerne les processus de recrutement et de sélection, les rapports de la société semblent assez cohérentes avec les commentaires du site amour lundi : il y a un grand accent sur les processus de recrutement interne (sélection interne, interníssima et ciblée en interne), au-delà de ce grand partie du processus de sélection et prise de décision est sous la figure de dirigeant responsable de la zone en question. Cependant, les fonctionnaires, tout en étant conscient de cette situation, ne semblent pas être satisfaits avec les mêmes et même a les processus attente en matière de ressources humaines structurées

de telle manière. Cela montre qu'à ce stade en particulier il existe une incompatibilité entre entreprise et employés dans les revendications de Delhi (2002) comme l'une des conditions principales de la gestion stratégique des personnes : l'alignement des attentes.

Processus de sélection externe ont été moins discutés, mais se détachait l'insérer des personnes dans les programmes d'emploi, stage et stagiaire.

Enfin, en ce qui concerne les processus de transfert, observé une insatisfaction élevée la part des employés au sujet de la rigidité de l'organisation dans ce type d'action. Une des raisons invoquées, le demandeur plus était le manque d'unité entre les secteurs de la société, ce qui en ferait un fonctionnaire avec le talent et les compétences requises pour migrer vers une autre fonction.

7.2 évaluation

À travers les commentaires laissés par les employés dans le réseau social, amour lundi, attachés au travail, on peut réaliser que, en général, la compagnie offre des avantages qui sont bien appréciées par les employés, comme dans le commentaire 4, sont cités les soins de santé et assurance-soins dentaires, de retraite et de parties de la fin de l'année. Cependant, il y a un point qui a été soulevé avec une certaine fréquence par le personnel qui n'est pas se sentent donc de valeur par les politiques de rémunération directe, c'est-à-dire, certains d'entre eux a souligné que les salaires ne sont pas le plus attire dans l'entreprise.

D'après les observations, les programmes offerts par l'entreprise rend les employés se sentent bien, dans les documents fournis par la société sont cités plusieurs programmes de financement, comme perdre pour gagner programme (destiné à l'obésité morbide), programme de rééducation nutritionnelle (observateurs de poids), le programme de vaccination de grippe, programme de l'hypertension, le diabète et la prévention des maladies vasculaires, prévenir l'hypertension, semaines de la santé, de la semaine de la santé dentaire, la semaine de bonne vision, Semaine de prévention des accidents et Gestate (programme pour les femmes enceintes), qui démontre la préoccupation que l'entreprise doit prendre soin de votre collaborateur. En outre, les employés peuvent aussi compter avec une équipe de sécurité du travail et des activités telles que le rappel de fête qui honore les employés avec la participation de membres de la famille de leurs années. Avec elle, vous pouvez rapporter ces mesures prises par l'assureur à ce qui a été dit par Dutra (2002) « sociétés cherchent à valoriser les avantages offerts aux employés peuvent évaluer votre importance en ce qui concerne la rémunération fixe », et ordre qu'il finit par être perçu par ses collaborateurs, qui est, à la recherche pour ce point de vue, l'entreprise investit beaucoup dans la rémunération indirecte qui équivaut à un salaire supplémentaire (rémunération), comme il n'est pas en nature reçu par employé-e.

7.3 développement

Parmi les observations formulées par les représentants de la société, ont été choisis et analysé certains des considérés comme plus pertinents pour l'évaluation des processus de développement, disponibles à l'annexe.

L'analyse générale de la rétroaction permet de se rendre compte qu'il y a plusieurs formation et processus de développement, il y a un problème dans la structuration de la carrière des fonctionnaires

(dont note donnée était de 3,3 de 5, le plus petit de la société) et en performances.

En ce qui concerne la formation et des processus de développement, les données communiquées par l'assureur montrent qu'il y a plusieurs programmes intéressant les jeunes et le développement depuis les nouveaux talents par le biais de stages et projets du jeune apprenti, développement non formelle, jusqu'à l'apparition des fonctionnaires qui sont déjà dans la société, en comptant avec des formations institutionnelles et externes sur divers sujets, qui montrent des actions de développement comment formelles. Il y a aussi l'utilisation de la distance de travail, nommée par Dutra et Comini (2010) comme une tendance qui s'intensifie la demande pour le développement de la population en collaboration avec l'organisation.

Ces actions sont évaluées plus tard pour vérifier de nouveaux besoins, eux, mis en évidence par Dutra (2002) aussi important et la société vise à vérifier la nécessité d'une formation complémentaire et à donner de l'importance aux demandes de fonctionnaires à ce sujet. La plupart des observations formulées par les fonctionnaires confirme cet aspect positif, indiquant qu'il y a vraiment beaucoup de stimuler le développement et l'apprentissage, une formation constante. Certains commentaires soulignent aussi la motivation qui la confie aux employés afin qu'ils cherchent à développer, une question de grande importance selon Dutra (2002). Cependant, il y a les fonctionnaires qui ont besoin d'affirmation selon laquelle il n'y a pour un plus grand professionnalisme dans certains domaines, mais ce sont la minorité.

Dans le cas des évaluations de rendement, la société États qu'ils sont constants, avec livraison de structuré rétroaction aux employés au moins une fois par an et une surveillance continue, cherchant leur développement et la création d'une Fondation pour d'autres actions telles que la rémunération variable. L'évaluation est faite selon compétences et objectifs de l'organisation. Quelques observations ont été formulées à ce sujet, mais le personnel qui a évalué a indiqué que le processus est peu profond, seulement une bureaucratie, qui ne fait pas vraiment de développement collabore en ne donnant pas correctement vos commentaires. Certains ont déclaré que cette question devrait être la surcharge ou l'état d'impréparation de la surveillance, qui ne peut pas évaluer correctement employés, donnant des informations confuses pour mettre fin à la faire glisser vers le bas, qui sont choisis par Fernandes et Hippolyte

(2010) comme étant des difficultés dans le processus d'évaluation. C'est un problème dans la mesure où, selon Delhi (2002), le développement de la population est la plus importante dimension performance et, par conséquent, il faut lui donner une attention particulière, indiquant comment les gens pourraient améliorer sur cette question en évaluant, quelque chose qui ne semble pas être le cas.

Enfin, en ce qui concerne la structure des carrières, pas les données de société ont été obtenues, mais les observations faites par les responsables clairement qu'il y a des problèmes à cet égard. Certains prétendent qu'il existe de nombreuses possibilités pour la croissance, mais il peut s'agir d'un cas précis, parce que beaucoup prétendent qu'il y a un manque de plan de carrière et des opportunités de postes plus élevés. Ces postes sont occupés par des personnes ayant plusieurs années d'entreprise, ce qui rend la progression de carrière des niveaux inférieurs, même si ceux-ci sont fournis plusieurs formation et outils d'apprentissage. Ainsi, l'entreprise se développe dans les compétences des personnes, mais ne peut pas fournir des possibilités de les appliquer, qui désigne le développement de leur. Il s'agit d'un problème souligné par Dutra et Comini (2010), qui, selon les auteurs, est très courant.

En outre, la société ne semble pas être prioriser les compétences requises pour le poste en question et le niveau de complexité des tâches du temps personnel pour leur promotion pour lui. Analysant les commentaires, au lieu de cela, elle semble donner la priorité à temps du personnel, ou ceux qui ont une relation étroite avec les niveaux élevés, tels que de l'amitié, même si elles sont techniquement non préparés ou qui ne respectent pas les valeurs de la société . Ainsi, certains prétendent que les questions d'avancement professionnel et la méritocratie sont confuses, et que beaucoup stagnent dans une même fonction pour les années.

Considérations finales

L'analyse des processus de l'entreprise permet d'inférer qu'elle utilise le modèle stratégique de gestion du personnel, avec une vision stratégique des ressources humaines, alors qu'une source d'avantage concurrentiel. Elle est perçue au recrutement, qui prend la notion de compétences nécessaires, jusqu'à ce que les différents stages de formation pour lesquelles les employés pour leur donner les compétences personnelles qui permettent les compétences de base de la société. Il est à noter une grande appréciation des employés de l'assureur, la fonction de modèle.

En général, l'entreprise montre comment confortable lors de l'application de la gestion traite des personnes, en particulier les processus de capture, de recruter des jeunes pour fournir une carrière longue et stable au sein de l'organisation, qui est évaluée par beaucoup de ceux qui y travaillent. Toutefois, lorsqu'il rencontre des processus de promotion, voir si une insatisfaction constante des employés avec la structure du processus de sélection, qui prétendent être très concentré sur l'opinion et des relations interpersonnelles du gérant avec les candidats. En outre, il y a aussi forte insatisfaction avec l'inflexibilité de mouvement entre zones, souvent ils sont déconnectés les uns des autres et non pas par manque de talent interne à prendre sur les nouveaux postes. Compte tenu de ces aspects, la balance a tendance à être négatif en termes de processus de gestion.

Grâce à l'analyse de la reprise de l'organisation peut réaliser l'entreprise met l'accent sur la rémunération indirecte, c'est-à-dire, il a un grand accent sur l'élaboration de programmes visant à améliorer la qualité de vie de l'employé, soit par le biais de votre santé ou votre reconnaissance et n'a pas un accent si grande dans l'élaboration d'un différentiel de rémunération directe de ses employés.

En ce qui concerne le processus de développement, la société présente des points positifs sur la question des programmes d'éducation et de formation, ainsi que favoriser le développement des compétences chez les travailleurs. Cependant, pose des problèmes dans les évaluations de rendement, tant dans leur exécution et la rétroaction, qui rend le développement des employés eux-mêmes. Le plus gros problème mettant en cause le développement, toutefois, est indiqué comme étant la question de la carrière, car tandis que les employés sont formés à de nouveaux niveaux de complexité, pas trouver des possibilités d'avancement professionnel, car la des postes sont déjà occupés et parce qu'il y a une hiérarchisation des gens avec beaucoup trop de temps ou qui ont de bonnes relations avec les personnes importantes.

De cette façon, il est à noter que l'assureur de ce travail d'analyse, dans l'ensemble, se présente comme une bonne organisation au travail, avec bonnes critiques par les fonctionnaires, parce qu'ils s'identifient à la culture et de profiter des avantages, formation et le climat de l'entreprise. Toutefois, lorsque vous étudiez les détails des processus de gestion du personnel, Notez qu'il existe certains problèmes en ce qui concerne les aspects particuliers, tels que la carrière et la rémunération fixe de certains postes. Ainsi, il est

considéré que la société devrait se concentrer sur une amélioration continue de ses processus, sans se contenter uniquement avec les points forts mis en évidence par votre personnel aujourd'hui.

Limites de l'ouvrage

L'analyse avait fait basé sur le matériel fourni par la société elle-même et pour donner plus de crédibilité à cela, les observations faites par les fonctionnaires sur la plate-forme amour lundi. Toutefois, il est nécessaire de considérer que les données fournies par la société peuvent être biaisées. En outre, les lundis d'amour permet n'importe quelle marque de personne inscrite une évaluation de l'entreprise où elle dit travail ou avez travaillé, donc la source peut contenir des informations peu fiables. Le travail demandé, dans ces limites, faire un examen approfondi des processus de gestion des personnes, qui cherchent à obtenir un nombre raisonnable de commentaires afin de minimiser les effets.

Références

Cite le Bovespa. Disponible à : <[http: exame.abril.com.br/mercados/cotacoes=-"bovespa/setores="](http://exame.abril.com.br/mercados/cotacoes=-)>.</http:> Accès au : 24 août 2016.

DUTRA, Joel et COMINI, Graziella. Compétence comme base pour une gestion stratégique à EBOLI, m., FISCHER, le, MATHUR, f. et AMORIM, w. corporate education : fondations, de développement et de mise en œuvre de projets, São Paulo : Atlas, 2010.

DUTRA, Joel. Gens de gestion : modèle, des processus, des tendances et des perspectives, São Paulo : São Paulo, 2002.

Fernandes, Bruno et HIPOLITO, José. Dimensions d'évaluation des personnes et des compétences dans le concept : DUTRA, J, rues, R et FLEURY, M.T. (org) Compétences : concepts, méthodes et expériences, São Paulo : Editions Atlas, 2010.

FISCHER, André. Un sauvetage historique et conceptuels du peuple dans les modèles de gestion : FLEURY, M.T. (org) Gens de l'organisation, São Paulo : Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gestion des compétences et stratégie organisationnelle. Dans : les gens dans l'organisation de FLEURY, m. de l. t. et coll. (org.). Editora Gente.2002.

Immunisé contre la crise : 25 entreprises avec les plus grands bénéficiaires de 2015. Disponible à :<[http: exame.abril.com.br/negocios/noticias/imunes-a-crise-as-25-empresas-com-os="maiores-lucros-de-2015#24="](http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/imunes-a-crise-as-25-empresas-com-os=)>.</http:> Accès au : 23 août 2016.

« Love lundi ». Disponible à : <[https://www.lovemondays.com.br/="](https://www.lovemondays.com.br/)>.</https:> Accès à : 28 octobre 2016.

« Marché de l'assurance au Brésil ». Disponible à :<[http: ri.brasilinsurance.com.br/brasilinsurance/web/conteudo_pt.asp?idioma="0&conta=28&tipo=34407"](http://ri.brasilinsurance.com.br/brasilinsurance/web/conteudo_pt.asp?idioma=)>.</http:> Accès au : 24 août 2016.</http:>

R. Pinto, m. f. assurance concurrence stratégie : étude de cas sur la Cia Marítima Seguros S.A. 2006.
Disponible à : <

Annexe

Annexe 1: exemples de commentaires sur amour lundi le déménagement

1. «... " nombreuses possibilités pour les employés. J'ai été celui qui avait et a commencé comme un prestataire de services, et aujourd'hui je fais partie de la société... «.
2. «... " Quand je suis monté sur le marché professionnel n'avait aucune expérience, 15 ans après aujourd'hui que c'est mon privilège de pouvoir poursuivre des effectifs. »
3. « Ne stimule pas la compétitivité entre les employés »
4. «... " nombreuses offres internes à la porte. »
5. « Il existe une ouverture pour bureau à domicile si vous êtes dans les critères. »
6. « En raison de l'autonomie qui possèdent des dirigeants, une zone est très différente de l'autre, il faut un peu de courage pour changer de zone en interne et la société et l'employé sortir. »
7. «... " promotions semblent être clairement basé sur l'amitié que la compétence technique. Manque aussi un plus directe des canaux de communication et anonymes avec la RH, qui attrape avis comme ça... »
8. « Les processus d'évaluation des ondes internes pourraient suivent un schéma institutionnel, qui sont souvent seuls en charge de l'évaluation des gestionnaires de chacun des secteurs, qui finissent par être influencé par la relation avec les candidats pour »
9. « La promotion dépend du nombre de créneaux horaires... Et comment l'entreprise est très bonne. Personne ne veut quitter. Ensuite, vous entrez dans le dilemme d'être dans une bonne compagnie, mais avec une carrière à long terme.
10. « Recrutement interne méthode fail, de mon point de vue, ne pas pour être jugés mérite ainsi de suite ».
11. «... " Certains superviseurs/employés qui ne sont pas une formation suffisante pour exercer certaines fonctions, classer ce trou « HR » pour ne pas sélectionner quelle compagnie a le meilleur à votre personnel. »
12. « Ne pas de tirer parti des talents au sein de l'entreprise afin que le même recevoir une offre si vise à se développer, vous devez demander aux postes vacants existants interne et il y a parfois des talents intéressants chez une personne, mais il occupe une fonction »

Annexe 2: exemples de commentaires sur amour lundi sur le recouvrement

1. «... " attention à la qualité de vie des employés, d'avantages, d'apprentissage et de croissance »
2. « Où avez-vous pense que la société humaine dans son personnel, serviable et vous aider vers le haut et se déplacent toujours en donnant de nombreuses opportunités de croissance... ».
3. « Salaire, avantages, parti, bien planifié, reconnaissance formation et appliquée. Les dirigeants qui sont avec vous, et qui vraiment se soucient de l'employé et aident... «.
4. « Grands avantages sociaux tels que l'assurance maladie, dentaire, pension et bourses d'études. Il y a également un complexe culturel incroyable dans le tableau. Reçoivent une formation.

Annexe 3: exemples de commentaires sur amour lundi sur le développement

1. « Encourager les employés à toujours renouveler et cours de formation professionnelle, investissement dans les employés. »
2. « Certaines régions disposent de dirigeants non préparés pour remplir la fonction, ce qui pourrait nuire à la »
3. «... " vous aident à vers le haut et se déplacent toujours en donnant de nombreuses opportunités de croissance »
4. «... " bien planifié formation et appliqué. Dirigeants qui sont avec vous, qui se soucient vraiment de l'employé et en »
5. «... " recevoir une formation »
6. « Une société de tous l'occasion de croissance pour l'employé ».
7. « Les plans de carrière sont gelés en elle. Sa carrière en Y, où existent des experts en vous n'êtes pas appliquée au taux nous nous attendions. »
8. « Les dirigeants actuels sans structure de direction. »
9. « Quelques opportunités de croissance pour des postes de direction. La pyramide est très étroite. »
10. «... " nouveaux dirigeants qui ne respectent pas les valeurs de »
11. « Compagnie encore manque de professionnalisme dans certaines régions ».
12. «... " Il n'y a aucun plan de carrière... La promotion dépend du nombre de créneaux horaires... Et comment l'entreprise est très bonne. Personne ne veut... »
13. « La sensibilité humaine et l'intérêt véritable de l'autre qui motive veulent à croître et à relever de nouveaux défis toujours ! »
14. « Les supérieurs sont tellement surchargés qu'ils ne peuvent prendre le temps de mieux évaluer (suivre) le développement de chaque employé. Peu de chance de »
15. « Les fonctionnaires anciens et mal préparés, peu de possibilités de positions de leadership. Employés de l'exploitation stagnent dans ses fonctions, sans le soutien de la croissance. Il n'y a pas de plan «
16. « Possibilités de perfectionnement. Diversité de l'entreprise et peut étendre et changer la direction de votre carrière. »
17. « Des postes de coordination, gestion, Conseil d'administration sont des personnes avec plusieurs années d'activité, entrave le développement de la nouvelle, parce que la société »
18. « Manque de possibilités de croissance. La question de la méritocratie est assez foiré avec commentaires étranges et sous réserve de gestionnaires qui ne sont pas toujours "
19. « Beaucoup de gens qui ont des années d'activité, n'a aucune préparation technique d'occuper des postes. Manque de gestion du personnel et l'évaluation des qui se consacre à ses études. Il y a une incitation financière pour étudier, mais il n'est pas exploité cette fabrication "
20. « Manque d'opportunités de croissance pour les nouveaux employés et visiblement bénéfique aux employés. Il faut mettre beaucoup de stress et la pression d'être accepté par la société. Juste pour vous (peut-être) obtient un niveau complet, senior et coordinateur à l'avenir. »
21. « J'ai l'impression qu'il n'y a aucun plan de carrière. Gardez-pendant de nombreuses années la même position et en effectuant les mêmes "
22. «... " les gestionnaires encouragent et à l'heure de l'évaluation de la performance de la fin des informations déformées. Où l'employé se sent »
23. « La forme des contributions du personnel est superficiel et seulement pour le respect des objectifs, ne pas instruire réellement employés dans des améliorations à votre croissance. »

^[2] Université de São Paulo School of Economics, administration et comptabilité

^[3] Université de São Paulo School of Economics, administration et comptabilité