

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA
PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA M. GALLON BORSATTO

**A REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DA MÃO
DE OBRA: um estudo em um subgrupo das indústrias joalheiras do município de
Guaporé, RS**

CASCA
2015

FERNANDA M. GALLON BORSATTO

**A REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DA MÃO
DE OBRA: um estudo em um subgrupo das indústrias joalheiras do município de
Guaporé, RS**

Pesquisa em Administração apresentada ao curso de
Administração, da Universidade de Passo Fundo, *Campus*
Casca, como parte da avaliação da disciplina.
Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck

CASCA

2015

FERNANDA M. GALLON BORSATTO

**A REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DA MÃO
DE OBRA: um estudo em um subgrupo das indústrias joalheiras do município de
Guaporé, RS**

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *Campus Casca*, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck

UPF – Orientador

Prof.

Prof.

CASCA

2015

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio e compreensão em todos os momentos, pelos valores ensinados, que possibilitaram a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me guiou na conquista de mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais Jaime e Tajana, que sempre estiveram em meu lado, transmitindo palavras de apoio na busca de novas conquistas; à minha irmã Cristina, pelo incentivo.

Ao meu esposo Joel, pela compreensão, paciência e pela forma carinhosa, que me deu força e coragem.

A todos os amigos que estiveram comigo nessa caminhada, aos colegas de faculdade com os quais convivi ao longo desses anos, aos colegas de trabalho, pelo companheirismo e pelas palavras de conforto.

Aos professores da UPF, pelos ensinamentos passados, em especial ao meu orientador Prof. Me. Nelson Germano Beck, pela dedicação e empenho durante as orientações.

A todas as empresas que participaram da pesquisa, por possibilitarem a realização deste estudo.

A todos que, nessa trajetória, compartilharam suas experiências e conhecimentos e agregaram valor à minha vida. A vocês, minha gratidão.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível. (Charles Chaplin)

RESUMO

BORSATTO, Ferananda M. Gallon. **A realidade das organizações na captação e retenção da mão de obra** - um estudo em um subgrupo das indústrias joalheiras de Guaporé. Casca, RS, 2015. 76 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) UPF, 2015.

O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar o contexto das empresas do ramo joalheiro da cidade de Guaporé, RS, localizadas no bairro Imaculada Conceição e em suas proximidades, identificando os métodos utilizados pelas organizações na captação e retenção da mão de obra, analisando suas práticas, seus obstáculos e sua visão referente à mão de obra no mercado de trabalho. O referencial teórico utilizado compreende literaturas existentes sobre o comportamento humano nas organizações, os processos de gestão de pessoas e a falta de mão de obra qualificada. Quanto à metodologia da pesquisa, a técnica utilizada foi a de multicasos do tipo exploratória e descritiva valendo-se do método quantitativo e qualitativo. A coleta das informações ocorreu por meio de questionários aplicados em 26 empresas de um subgrupo do ramo joalheiros. Os dados foram analisados e resumidos através de figuras e quadros. Com a análise desses dados, identificou-se a carência de planos estratégicos ligados à gestão de pessoas. Por intermédio dessa carência, percebeu-se a dificuldade que as empresas encontram na captação e a forma precária com que fazem sua retenção de talentos.

Palavras-chave: Captação. Retenção de talentos. Indústrias joalheiras.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo básico de comportamento	19
Figura 2	Processo de gestão de pessoas.....	22
Figura 3	Etapas do processo de seleção.....	26
Figura 4	Componentes de um sistema de remuneração estratégica	31
Figura 5	Etapas de um processo de T&D	34
Figura 6	Mapa da cidade de Guaporé.....	45
Figura 7	Etapas do processo produtivo.....	46
Figura 8	Tempo de atuação no mercado.....	47
Figura 9	Quantidade de funcionário por empresa	48
Figura 10	Forma de recrutamento nas empresas	48
Figura 11	Processo de seleção de novos.....	51
Figura 12	Contratação da mão de obra.....	52
Figura 13	Treinamento de novos colaboradores.....	53
Figura 14	Treinamento e desenvolvimento da equipe.....	54
Figura 15	Benefícios na empresa.....	55
Figura 16	Sistema de cargos e salários	57
Figura 17	Rotatividade	58
Figura 18	Estratégias para reter talentos.....	60
Figura 19	Ferramentas para identificar talentos	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados	18
Quadro 2	Áreas do comportamento organizacional	19
Quadro 3	Expectativa entre trabalho e carreira	39
Quadro 4	Mix de recrutamento.....	49
Quadro 5	Benefícios utilizados pelas empresas	56
Quadro 6	Formação da composição do salário.....	57
Quadro 7	Motivo pela não permanência de colaboradores	59
Quadro 8	Estratégias de retenção	61
Quadro 9	Mão de obra no mercado	62

LISTA DE ABREVIATURAS

AJOLI	Associação da joia e lingerie de Guaporé
CLT	Consolidação das leis trabalhistas
CPF	Cadastro da pessoa física
CNAE	Classificação nacional de atividades econômica
EPI's	Equipamento de proteção individual
EPP	Microempreendedoras individuais
FIERGS	Federação das indústrias do Rio Grande do Sul
IBGM	Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
ME	Microempresa
NR	Normas regulamentadoras
QVT	Qualidade de vida no trabalho
PIB	Produto interno bruto
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
SESI	Serviço Social da Indústria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR JOALHEIRO	15
2.2 CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES	16
2.3 O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.3.1 Tipos de comportamento	18
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.4.1 Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas	21
2.4.2 Processos de gestão de pessoas	22
2.5 ATRAÇÃO DE PESSOAS	23
2.5.1 Análise de cargo para o recrutamento	23
2.5.2 Recrutamento externo	24
2.5.3 Recrutamento interno	24
2.5.4 Processos de seleção	25
2.6 APLICAR PESSOAS	27
2.6.1 Questões fundamentais na avaliação do desempenho	27
2.7 RECOMPENSAR PESSOAS	29
2.7.1 Sistema de recompensas tradicional	30
2.7.2 Sistema de recompensas variável (estratégico)	30
2.7.3 Benefícios	32
2.8 DESENVOLVER PESSOAS	33
2.8.1 Treinamento e desenvolvimento	33
2.9 MANTER PESSOAS	35
2.9.1 Retenção de talentos	36

2.9.2 Fatores estratégicos e comportamentais	37
2.10 FALTA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA (TALENTOS)	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO	41
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	42
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	44
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	45
4.2.1 Pesquisa com as empresas	45
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE	74

1 INTRODUÇÃO

O processo de integração econômica propiciou a abertura para novos mercados, aumentando assim a competitividade das empresas criando um ambiente favorável para as transformações, em que tudo é possível e está ao alcance de todos. Esse ambiente global é o responsável pela proliferação do conhecimento e de todas as mudanças que atingem os setores da economia.

Essa crescente transformação de novos processos, mercados e de produtos induz as organizações a criarem uma equipe de trabalho especializada e que esteja engajada com a empresa. Para esses processos ocorrerem de forma sincronizada, as organizações necessitam conhecer os processos de gestão de pessoas, que são os responsáveis em dar suporte para acompanhar essa demanda do mercado.

As pessoas são recursos que perpassam todas as etapas de quaisquer processos; elas são responsáveis pela vantagem competitiva das empresas, o objetivo da gestão de pessoas é criar subsídios para intermediar essa relação entre empresa e empregados (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

Por essa visão estar se difundindo, o processo de gestão de pessoas é considerado uma ferramenta estratégica das organizações, nas quais colaboradores são considerados parceiros estratégicos das empresas.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo entre as organizações. Assim, possuir uma equipe qualificada e comprometida já é considerado um desafio às empresas; isso porque o perfil dos colaboradores se transformou com o passar dos anos. Organizações já não estão satisfeitas com aquele colaborador sem qualificação, e a nova mão de obra já possui características bem diferentes das do passado. Essa transição requer um planejamento das

empresas, criando ferramentas que auxiliam, equilibrando os anseios da empresa e dos empregados.

Para as indústrias joalheiras que possuem grande parte de seus processos de forma manual – etapa considerada responsável pelo valor agregado do produto –, ter uma equipe bem qualificada e estruturada é um fator que se destaca entre as demais, pois os processos manuais são ligados a tarefas repetitivas e intensas, fatores esses que se opõem ao novo perfil de colaborador conhecido como geração Y, que busca um emprego onde há prioridade em suas habilidades não somente motoras, mas também intelectuais.

Para conciliar as estratégias das organizações e os anseios dos colaboradores, a gestão de pessoas é a aliada certa, pois ela dá suporte tanto para as organizações quanto para os colaboradores – considerada uma ferramenta de subsídios para a intermediação entre as relações de trabalho, auxiliando desde o processo de seleção e recrutamento até as formas mais eficazes de retenção de talentos.

Este estudo foi realizado em 26 empresas de Guaporé, RS, do ramo joalheiro para analisar os principais fatores de captação e retenção da mão de obra, juntamente com a análise de como essas organizações visualizam o mercado de trabalho.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A presente pesquisa foi realizada nas indústrias joalheiras localizadas no bairro Imaculada Conceição e empresas próximas situadas na cidade de Guaporé, RS, conforme relatório disponibilizado pela prefeitura da cidade, que possibilitou a divisão por grupo de atividade e sua localização. Esse relatório apresentou um total de 272 empresas cadastradas no ramo de atividade como indústria joalheira.

As empresas do segmento apresentam uma característica comum: grande parte das empresas de pequeno porte e familiares possui fragilidade quanto à gestão de pessoas, como a falta de um plano de carreira, plano de cargos e salários, benefícios não salariais; fatores esses que podem desmotivar as novas gerações, buscando outros segmentos para conseguirem sucesso e ascensão profissional, procurando, muitas vezes, em cidades maiores esse acesso ao crescimento tão almejado por todos.

O novo contexto empresarial associa diretamente pessoas como responsáveis em manter uma organização competitiva no mercado; tais pessoas estão em busca de muito mais do que um salário satisfatório, elas buscam reconhecimento e crescimento nas organizações.

A importância da pesquisa é avaliar o processo de captação e retenção de pessoas como forma de crescimento para o setor e para a cidade, avaliando seus pontos positivos e propondo melhorias para os fatores que apresentam alguma carência, através dos processos de gestão de pessoas. Nesse sentido, assim se delimitou o problema de pesquisa: **quais os fatores que afetam a captação e retenção da mão de obra nas empresas joalheiras que integram o bairro Imaculada Conceição e empresas próximas situadas na cidade de Guaporé, RS?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar como é o processo de captação e retenção da mão de obra no subgrupo das 26 empresas participantes da pesquisa do setor joalheiro.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas adotadas pelas organizações para atrair novos empregados;
- b) levantar os principais obstáculos encontrados pelas empresas para a contratação de mão de obra para o setor;
- c) conhecer quais as estratégias utilizadas para reter os melhores empregados na empresa;
- d) levantar os principais motivos da não permanência dos empregados nas organizações;
- e) propor possíveis sugestões de melhorias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este espaço é dedicado à fundamentação teórica, para compreender quais são as características do setor joalheiro e sua previsão para o futuro, qual a influência nas organizações referente ao comportamento dos indivíduos, como funcionam os processos de gestão de pessoas e como são aplicados nas organizações.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR JOALHEIRO

A joalheria é considerada uma arte e tem indícios desde a civilização humana, o homem utilizava e transformava sementes e conchas, como adornos, amuletos e talismã. Depois disso, começou a utilizar outros materiais para sua fabricação, como ossos, dentes, madeiras, pedras esculpidas e metais e seu significado também foi se modificando ou moldurando conforme a tradição e crença dos povos. A joalheria esteve presente em todos os períodos históricos e evoluíram com ela várias técnicas, que mostravam joias ricas em detalhes evidenciando a cultura de cada povo (MOTTA, 2015).

Segundo dados da prefeitura Municipal de Guaporé (2015), a origem da história da joalheria no município foi com o imigrante italiano João Pasquali, primeiro ourives da região, por volta de 1907, ele produzia artesanalmente alianças de ouro. Em 1909, foi fundada a primeira empresa de ourivesaria e, com o passar dos anos, vários novos empreendimentos foram surgindo. Hoje Guaporé é conhecido como o segundo polo nacional de produção de semijoias folheadas.

O setor joalheiro apresenta elevado crescimento segundo informações da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio, fornecidas para a revista *É tempo de agir*. Conforme a reportagem de Lodi (2010), nesse ano a cidade de Guaporé contava com 222

empreendimentos do ramo joalheiro e representava 30% do PIB da cidade. Segundo dados disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Guaporé (2015), o município conta atualmente com 384 empresas do segmento joalheiro – 272 são indústrias, as restantes se enquadram como comércio e prestação de serviço.

A cadeia produtiva do setor é formada basicamente por micro e pequenas empresas segundo pesquisas realizadas IBGM (2013), órgão responsável pelo monitoramento e acompanhamento do setor, através de estudos e pesquisas. O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos IBGM (2013), juntamente com o Sebrae, traçou o perfil do segmento de “artefatos de pedras, gemas, joias, folheadas e bijuteria”. Nessa pesquisa, participaram 261 empresas localizadas no território brasileiro. Podem-se destacar os seguintes aspectos: 68% das empresas apresentam mais de 11 anos, com uma média de 17 colaboradores, dos quais 82% estão concentrados na produção, 90% das indústrias pertencem ao Simples Nacional e essas empresas apresentam uma tendência em associar-se em alguma entidade de classe.

Bernades (2015), vice-presidente da IBGM, afirma que, com a oscilação do mercado, o segmento joalheiro sofre momentos de instabilidade em toda a cadeia produtiva. Há também uma preocupação em relação a outros produtos que competem pela renda do consumidor por serem considerados produto de luxo.

O crescimento do segmento joalheiro aconteceu nos anos 90 e no início do século XX, período no qual teve crescente desenvolvimento. Isso ocorreu por parte das empresas de investimentos e diferenciação (BERNADES, 2015).

Com o crescimento de 5% a 6% ao ano até 2020, as vendas anuais passaram de US\$ 148 bilhões atuais para cerca de US\$ 250 bilhões em 2020. No entanto, a pesquisa ressalta as mudanças que ocorrerão, tanto na indústria quanto no comportamento do consumidor, destaca cinco grandes tendências. [...] Internalização das marcas e consolidação da indústria, crescimento da joalheria de marca, vendas online, polarização e consumo híbrido, moda e aceleração dos processos de suprimento. (IBGM, 2015).

Em conclusão a essa pesquisa, o cenário futuro para o segmento é de um mercado dinâmico e intensamente competitivo (IBGM, 2015).

2.2 CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

O Sebrae é a instituição responsável em classificar o tamanho das organizações pelo número de colaboradores, fazendo a distinção por segmento, para fins tributários; a classificação das empresas se dá por meio do faturamento anual. O faturamento para

microempreendedor individual anual é de até R\$ 60.000,00; já para microempresas, o faturamento é até R\$ 360.000,00 anual; por fim, as organizações classificadas como pequeno porte têm faturamento de R\$ 360.000,00 até R\$ 3,6 milhões anual (PADOVEZE; MARTINS, 2014). O Quadro 1 apresenta a classificação conforme o porte das organizações pelo número de colaboradores.

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Quadro 1 – Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados

Fonte: Sebrae (2013)

Essa classificação do porte dos estabelecimentos é referente ao número de colaboradores e ao tipo de organização: comércio, prestação de serviço ou indústrias. Através dessa divisão, é feita a classificação das empresas (SEBRAE, 2013).

As microempresas (ME), as empresas de pequeno porte (EPP) e os microempreendedores individuais compreendem os denominados pequeno negócio; essas empresas são responsáveis por 6,4 milhões de estabelecimentos segundo informações do Sebrae (2013).

2.3 O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento organizacional teve origem no final dos anos de 1940, por meio de pesquisas de diversas áreas. Consoante essas pesquisas, o comportamento apresenta três focos: o comportamento micro-organizacional, que analisa o comportamento do indivíduo; o comportamento meso-organizacional, que analisa os grupos; o comportamento macro-organizacional, que estuda as organizações (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Na mesma linha de pensamento, Robbins, Judge e Sobral (2010) complementam que o comportamento organizacional estuda os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm em relação ao comportamento das pessoas nas organizações. Complementando essa ideia, Vecchio (2009) acrescenta que o comportamento organizacional utiliza muitos conceitos das ciências comportamentais e sociais, como a psicologia, antropologia, ciência política e a sociologia.

Para Chiavenato (2004, p. 81), o comportamento humano apresenta algumas características, que são: “o homem é proativo, é social, tem diferentes necessidades; percebe e avalia, pensa e escolhe e tem limitada capacidade de resposta. São essas características que tornam o ser humano um homem complexo.”

Conforme Robbins (2005), pelo fato de o ser humano ser complexo e por cada pessoa ter suas particularidades, não é possível fazer generalizações; isso porque vários fatores podem afetar ou não determinado indivíduo.

Vecchio (2009, p. 5) ressalta que o elemento mais importante ao crescimento organizacional, muitas vezes, é descuidando por ser um elemento menos tangível. As organizações influenciam na vida das pessoas e as pessoas influenciam as organizações através de seu modo de pensar e agir. Por esse motivo, o campo de pesquisa do comportamento organizacional auxilia as organizações a prever, explicar e compreender esse processo que ocorre de forma simultânea (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

2.3.1 Tipos de comportamento

Wagner e Hollenbeck (2012) separam o comportamento humano nas organizações em três áreas distintas, e cada área apresenta valiosas informações para a resolução de problemas.

Área	Foco	Origem
Comportamento micro-organizacional	Indivíduo	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista, as origens das duas outras áreas.
Comportamento macro-organizacional	Organização	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Quadro 2 – Áreas do comportamento organizacional

Fonte: Wagner e Hollenbeck (2012)

O microcomportamento apresenta como componentes a diversidade e diferenças individuais, a percepção, decisão de criatividade, a motivação e o desempenho no trabalho, a satisfação e o *stress*. Já o comportamento meso-organizacional apresenta como componentes a dinâmica de grupos, a eficiência de equipes, a interdependência, a relação dos papéis, a liderança de grupos e organizações. O comportamento macro-organizacional analisa o poder, política e conflito, a tecnologia, o ambiente e o desenho organizacional, a cultura, a mudança e o desenvolvimento organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Robbins (2005) apresenta a mesma linha de pensamento sobre a forma de divisão dos grupos e agrega alguns princípios, como as cinco variáveis: a produtividade, na qual são estudados os fatores que influenciam a eficiência e eficácia das pessoas, dos grupos e da organização; o absentéismo, ou seja, quais os motivos para não comparecer ao emprego; a rotatividade de pessoas nas organizações e a satisfação no trabalho, isto é, como a pessoa se sente em trabalhar naquela organização.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), as variáveis independentes são as respostas para as variáveis dependentes, elas se dividem em três grupos: variáveis de nível individual, variáveis de nível de grupo e variáveis em nível de sistema organizacional.

A variável no nível de indivíduo explica que “pessoas que entram nas organizações com determinadas características vão influenciar seus comportamentos no trabalho.” A variável de nível de grupo analisa o comportamento do indivíduo quando ele está em grupo. A variável nível de sistema organizacional abrange as políticas e práticas de recursos humanos e da cultura organizacional (ROBBINS, 2005, p. 23). A Figura 1 representa o modelo básico de comportamento.

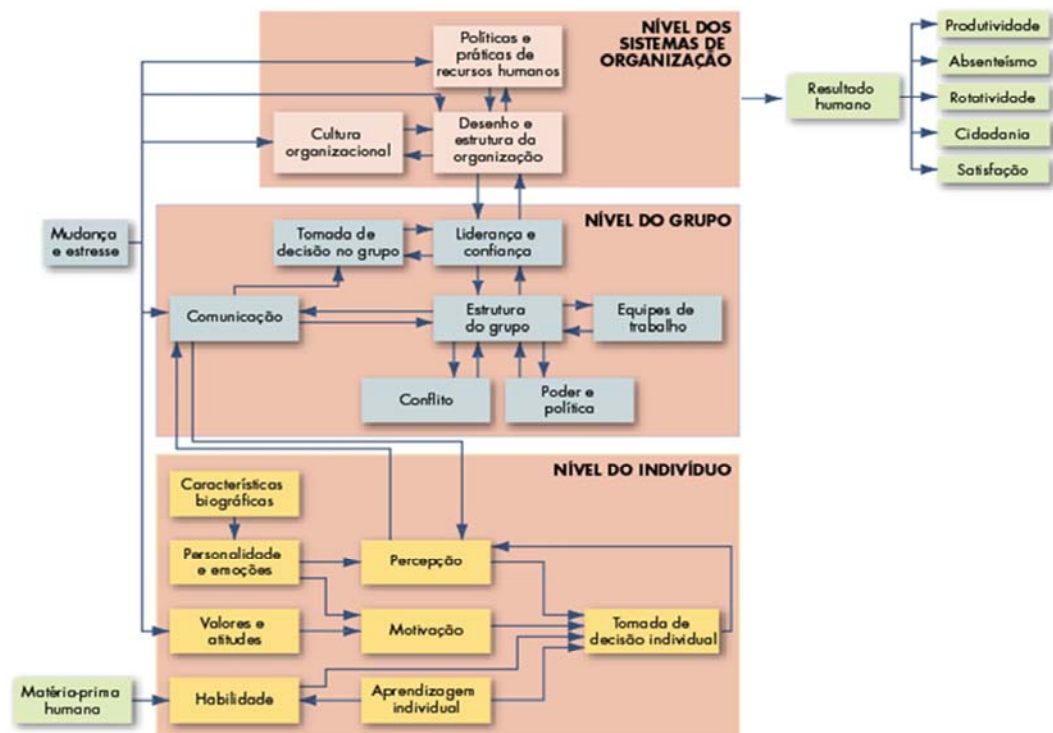


Figura 1: Modelo básico de comportamento
Fonte: Robbins (2006)

A Figura 1 demonstra a dinâmica do comportamento organizacional, as cinco variáveis dependentes e o grande número de variáveis independentes subdivididas nos três níveis. As variáveis em nível do indivíduo são fatores que podem ser definidos mais facilmente, como

suas características biográficas, sua personalidade e emoção, quais são seus valores e atitudes, habilidades, sua percepção, o que os motiva, sua aprendizagem para a tomada de decisão. Já os de nível de grupo apresentam características mais complexas, por exemplo, a comunicação, os conflitos, processos grupais, tomada de decisão em grupo e outros fatores. O nível da organização é referentes aos valores, atitudes, cultura, poder e o ambiente organizacional (ROBBINS, 2005).

A cultura organizacional é definida através de “um conjunto de valores e atitudes que determinam o padrão de comportamento implícito e explícito” das organizações. Esses aspectos podem ser de forma tangível ou intangível, sendo únicos de cada empresa (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 56).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

O enfoque de gestão de pessoas dentro das organizações “ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas.” É um processo complexo que compreende vários enfoques organizacionais que devem ocorrer a partir de uma visão sistêmica (FRANÇA, 2013, p. 3).

Com a mudança do novo perfil do trabalhador nas organizações, lidar hoje com pessoas é uma tarefa complexa, o colaborador deixou de ser um mero recurso empresarial para ser um parceiro do negócio (RIBEIRO, 2006).

Ribeiro (2006, p. 4) complementa que “são as pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da organização”; por essas e muitas outras razões que o sucesso de qualquer empreendimento depende de pessoas. Por esse motivo, é comum escutar por parte da gerência das organizações que as pessoas representam o maior ativo e são as responsáveis por tornar uma empresa com diferencial independentemente de outros recursos (LACOMBRE, 2005). O perfil do funcionário está mudando; aquele funcionário típico está abrindo espaço para um novo perfil de colaborador no mercado de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Gramigna (2002, p. 4) cita um fator importante: é o processo de “inovação na gestão de pessoas que interfere na cultura organizacional onde o modelo autocrático e centralizador estão abrindo espaço para um modelo participativo”, e todos os colaboradores auxiliam nas decisões.

Bitencourt (2010, p. 81) afirma que o “sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional”; é influenciado por forças internas, como a cultura e os valores da organização, e as “forças externas, como a quantidade e qualidade de talentos humanos disponível no mercado.”

As organizações devem fornecer um ambiente adequado atendendo às necessidades básicas de trabalho – individual ou em equipe – para a disseminação do conhecimento do capital intelectual de seus colaboradores (BARBIERI, 2014). Esse ambiente adequado só é possível com a mudança na forma de gestão das empresas do estilo diretivo, em que é predominante a autoridade formal e burocrática, para uma gestão participativa que apresenta uma estrutura descentralizada e com autonomia (FRANÇA, 2013).

2.4.1 Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas

A visão de gestão de pessoas ficou, por muito tempo, atrelada a uma ideia “conjunta com planos direcionados às pessoas e não como uma parte importante do planejamento estratégico”. Os fatores ligados à gestão de pessoas eram vinculados como centro de custos para a organização. Hoje as organizações têm conhecimento da importância das pessoas e conseguem direcionar a visão estratégica de recursos humanos como uma forma de gerar lucros e eficácia para qualquer empresa (IVANCEVISCH, 2008, p. 8).

A gestão de pessoas passou a ser vista como ações estratégicas para uma organização. Trata-se de um “conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional.” Para isso, necessita de potencial, criatividade, força de trabalho, inovação, compromisso e interação (FRANÇA, 2013, p. 5).

Na gestão moderna, consideram-se as pessoas como instrumento de vantagem competitiva; fala-se em administração estratégica de recursos humanos para as organizações atingirem suas metas, as quais são alcançadas pelas pessoas por meio de práticas sistemáticas (DESSLER, 2003). Complementando esse pensamento, Ribeiro (2006, p. 30) conclui que “no mundo atual, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva.”

A estrutura e os ideais da força de trabalho estão mudando, os novos colaboradores apresentam um perfil diferente em comparação aos do século passado. Com a entrada das mulheres, imigrantes e a geração Y, observa-se uma nova visão da organização (DESSLER, 2003).

Para Ivancevich (2008), essa evolução turbulenta, com a entrada desse novo perfil de trabalhador com um estilo de vida diferente, provocou uma relação perturbada entre empregadores e empregados. Por esse motivo, ter uma gestão flexível e com abertura para mudanças é a base para enfrentar essas transições, e não colocar em risco a organização.

O comportamento humano nas organizações depende de duas variáveis: a pessoal e a da empresa. A variável pessoal determina a personalidade, sua motivação, percepção e valores; já a variável empresa é o ambiente, suas regras, políticas, métodos de trabalho, recompensas, punições e o grau de confiança (KNAPIK, 2012).

Bitencourt (2010) compara a organização e os indivíduos como duas peças de quebra-cabeça, que ajustam para o perfeito encaixe. Esse encaixe perfeito gera uma relação de harmonia em ambas as partes, é uma compatibilidade entre os valores da empresa e os valores de cada indivíduo.

2.4.2 Processos de gestão de pessoas

Maximiliano (2014) separa gestão de pessoas em quatro processos básicos, que são interligados e se dividem em outros processos (Figura 2).



Figura 2: Processo de gestão de pessoas
Fonte: Maximiano (2014)

O processo de atração e retenção é responsável por encontrar a pessoa certa para que tenha continuidade dentro da organização. O processo de desenvolver é responsável pela evolução do indivíduo dentro da organização. O processo de desempenho diz respeito às atividades de cada pessoa e está alinhado com os objetivos da organização. O processo de manutenção é responsável em atender às necessidades de cada pessoa criando condições favoráveis para a execução das tarefas (MAXIMINIANO, 2014).

2.5 ATRAÇÃO DE PESSOAS

Ribeiro (2008 p. 40) define o recrutamento como “um sistema de informação que visa atrair candidatos potencialmente qualificados.” A seleção corresponde à escolha da pessoa certa para a tarefa desejada. Já para Ferreira (2013), o recrutamento compreende a atração de talentos podendo ser feita de forma interna ou externa.

O recrutamento, segundo Bitencourt (2010, p. 83), “consiste em identificar potenciais que tenham o perfil desejado pela organização para preencher as posições em aberto em sua estrutura organizacional.” A seleção é a escolha do indivíduo que tem o perfil desejado pela empresa.

Gil (2012, p. 92) acredita que, se a pessoa responsável em fazer a seleção não obtiver a técnica necessária, irá contratar pessoas que não desempenham corretamente suas atividades. Para fazer essa seleção da melhor forma possível, é preciso seguir critérios estabelecidos pela organização; a descrição de cargos é um meio que auxilia nesse processo.

O mercado de trabalho é o responsável por influenciar o recrutamento, pois, quando o mercado está em crise, ocorre maior oferta de mão de obra do que de postos de trabalho; em contrapartida, em períodos de crescimento, ocorre uma demanda menor (FRANÇA, 2013).

2.5.1 Análise de cargo para o recrutamento

A primeira fase no processo de contratação de uma vaga é o processo de recrutamento, que consiste em procurar candidatos adequados às necessidades de cada função. É por meio do processo de recrutamento que o responsável oferece subsídios para o processo de seleção, pois, não havendo candidatos com as características determinadas pela empresa para suprir à demanda do cargo, não haverá como efetuar a seleção. Essa característica para encontrar o

candidato adequado é através das descrições do cargo as quais deixam esclarecidas as habilidades necessárias (FLEURY, 2002).

A descrição de cargo serve como um pilar para várias decisões, como a pesquisa salarial, a avaliação de cargos, a avaliação de desempenho, o plano de carreira e sucessão, no recrutamento e na seleção, na gestão por competência, nas relações trabalhistas, no treinamento e desenvolvimento, para a higiene e segurança no trabalho. Por esses motivos, a descrição de cargos é considerada uma ferramenta para a gestão de recursos humanos nas organizações, pois dá suportes para o bom andamento das demais (KUABARA, 2014).

O processo de análise dos cargos apresenta as seguintes etapas: na primeira, é avaliada toda a organização e descrito cada cargo existente; na etapa seguinte, coletam-se todas as informações referentes ao cargo para fazer a descrição; após, é feita a análise das habilidades e qualificações e especificações necessárias à execução de cada cargo (IVANCEVISCH, 2008).

2.5.2 Recrutamento externo

Para Marras (2000, p. 73), o recrutamento externo é a captação de pessoas no mercado de trabalho, com o intuito de suprir determinada necessidade da organização. Apresenta duas variáveis: o tempo e o custo. A variável tempo determina a exigência temporal por parte da organização e a variável custo define o quanto será necessário desembolsar.

Através desse recrutamento, a empresa ganha em novas experiências, nova visão, maior conhecimento; com isso, consegue aprimorar os processos. Além disso, esses indivíduos têm um espírito crítico em relação às tarefas, conseguem ver através de outra dinâmica (LACOMBRE, 2005).

Com o propósito de atrair essas pessoas para suprir à demanda da vaga existente, podem-se utilizar cartazes externos em locais de grande circulação de pessoas, entidades diversas que trabalham de forma gratuita auxiliando as empresas, as consultorias de empresas especializadas, agências de empregos, mídia, como jornais, rádios, internet e televisão (MARRAS, 2000).

2.5.3 Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre dentro das próprias organizações. Essa forma de recrutamento apresenta vantagens para a empresa, como agilidade no processo de

recrutamento e seleção e no processo admissional, aproveitamento do capital humano e motivo à sua equipe (MARRAS, 2011).

Na mesma linha de pensamento, Ribeiro (2006, p. 59) acrescenta que o “recrutamento interno costuma envolver: transferências, promoções, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira.”

Consoante Lacombe (2005), um grande percentual de empresas que apresentam um resultado financeiro maior prefere o recrutamento interno; pesquisas demonstram que os indivíduos selecionados têm maior probabilidade de ficar na organização por tempo maior.

2.5.4 Processos de seleção

Na passagem do século XX, surgiram os primeiros procedimentos sistemáticos para auxiliar as decisões de seleção. Nesse momento, foram mencionados os testes de inteligência e de aptidão, utilizados para contratação de pessoas para as grandes empresas. O processo de seleção tem a função de escolher o melhor candidato ao cargo desejado (MAXIMIANO, 2014).

O processo de seleção é responsável pela análise de dois campos, que são “as exigências do cargo referentes às características do cargo em termos de conhecimento, habilidade e atitude, e as características do candidato que é o conjunto de conhecimentos.” (MARRAS, 2011, p. 65).

O principal ativo que uma organização possui são as pessoas; por esse motivo, é relevante para a empresa ter pessoas treinadas e preparadas para executar esse processo. Uma seleção inadequada resulta em maior índice de rotatividade, por haver contratação de indivíduos que não apresentam o perfil desejado ao cargo (GIL, 2012).

Quando se pensa em seleção de pessoas adequadas, muitas vezes são relacionadas práticas que devem ser adotadas por empresas de médio e grande porte. Esse pensamento é equivocado, a seleção de pessoas é mais importante em empresas pequenas, pois a escolha de uma pessoa errada pode gerar inúmeros problemas. Por esse motivo, quanto menor a organização, mais importante é ter uma seleção adequada (LACOMBRE, 2005).

Robbins, Judge e Sobral (2010) estabelecem um modelo de processo de seleção nas organizações dividindo em três estágios: seleção inicial, seleção substantiva e seleção contingencial. A primeira é uma triagem com as primeiras informações que os candidatos forneceram, e os que não preencheram as qualificações mínimas já são rejeitados. A segunda fase compreende reconhecer aqueles que preencheram as especificações básicas –

identificação dos mais qualificados. A terceira e última fase consiste na avaliação final, na qual são realizados os exames toxicológicos para verificação de antecedentes.

Há uma polêmica referente a esse último método, pois muitas pessoas acham invasivo. Segundo os autores, “no Brasil, quando se fala em fiscalização e controle quanto ao uso de drogas, causa-se uma polêmica por não haver uma lei clara e capaz de abordar especificamente exames toxicológicos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 538).

Segundo Wood, Tonelli e Cooke (2012), empresas brasileiras estão preocupadas com o fator humano, empresários estão inquietos com o processo de atração e seleção responsáveis em ter profissionais com o perfil adequado.

Lacombre (2005) complementa que a seleção deve analisar os candidatos que melhor se enquadram aos valores e cultura de cada organização, pois aqueles que não apresentarem um perfil parecido com a cultura da organização têm poucas perspectivas de ficar na empresa, e essa troca de colaborador acaba gerando custos e perda de tempo.

O ideal é que cada indivíduo se encaixe de forma perfeita no cargo que ocupa dentro da organização, “pois ter a pessoa certa no lugar certo, no momento certo é o que diferencia a gestão de pessoas de outra, conseqüentemente uma empresa de suas concorrentes.” (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 44).

O processo de seleção apresenta uma série de etapas (Figura 3).

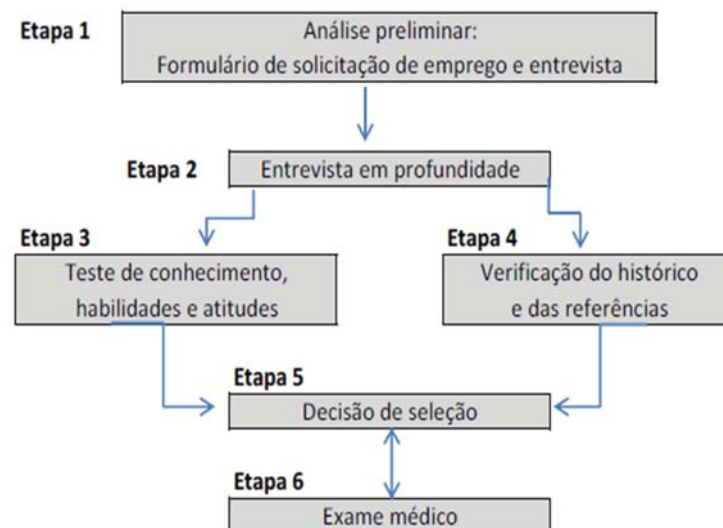


Figura 3: Etapas do processo de seleção
Fonte: John (2008)

Na primeira etapa, selecionam-se os candidatos com as qualificações necessárias ao cargo; na segunda etapa, a entrevista, é possível extrair maior número de informações; na terceira etapa, tentam-se medir algumas características do candidato; na quarta etapa, a

organização utiliza de seus meios para verificar o histórico desse candidato profissionalmente; na quinta etapa, ocorre a decisão dos candidatos com base nos melhores resultados das etapas anteriores; na sexta etapa, ocorrem os exames médicos para monitorar as condições físicas e mentais dos candidatos (IVANCEVISCH, 2008).

Fleury (2002) defende que todas essas etapas utilizadas diminuem a possibilidade de ocorrer erro na escolha. De todas as etapas citadas, a entrevista é considerada o processo de seleção mais importante. Fleury (2002) inclui mais uma técnica nesse processo de seleção: o de técnicas vivenciais, que apresentam provas situacionais referentes ao cargo e às dinâmicas de grupo.

2.6 APLICAR PESSOAS

Marras (2000, p. 173) define avaliação de desempenho como “um instrumento gerencial que permite o administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado, grupo ou área específica.” Na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010), o conceito de avaliação de desempenho mudou seu foco, pois no passado a avaliação de desempenho servia apenas para avaliar o desempenho referente à tarefa solicitada. Essa visão, hoje, é mais ampliada e atualmente reconhece três comportamentos que constituem essa avaliação:

- a) desempenho nas tarefas: referente às responsabilidades e à execução das tarefas;
- b) cidadania: a interação com as demais pessoas auxilia os colegas quando necessário, são todas as ações dentro da organização;
- c) contraprodutividade: comportamentos negativos do indivíduo, como roubar, danificar os bens da organização, se é uma pessoa agressiva e se tem faltas desnecessárias.

“As pessoas se desenvolvem quando incorporam em seu trabalho ou em sua atuação atribuições e responsabilidades de maior complexidade.” Quando o indivíduo não consegue entender suas responsabilidades, causa a baixa produtividade (GIL, 2012, p. 10).

2.6.1 Questões fundamentais na avaliação do desempenho

No ponto de vista de França (2013, p. 116), “a avaliação de desempenho dentro de uma organização tem como meta diagnosticar o desempenho individual e de grupo dos funcionários”, para gerar crescimento profissional e pessoal. A avaliação de desempenho feita de forma correta proporciona muitos benefícios para a organização e o retorno para colaboradores através do *feedback*.

O *feedback* é utilizado na avaliação de desempenho. Sua definição, segundo Knapik (2012, p. 111-112), significa retroalimentação. Essa informação permite informar se a pessoa está no rumo adequado; “todos necessitam saber se suas ações são eficazes, só assim é possível reforçar as ações desejadas ou corrigir as indesejadas.”

Barbieri (2014) complementa que o *feedback* é visto como algo necessário nas organizações, porém as pessoas têm receio dele, não gostam em decorrência de sua cultura, pela dificuldade de receberem críticas construtivas. Pesquisas demonstram esse medo em meses que antecedem essas avaliações que os colaboradores diminuem sua produtividade por receio de como serão avaliadas.

Para obter um bom *feedback*, existem várias características que devem ser seguidas, como ocorrer em um lugar reservado, sem a presença de outras pessoas, não deve ser interrompida, deve ter início pelos aspectos positivos e, após os aspectos negativos, deve ser referente ao trabalho sem atingir a pessoa, através de críticas pessoais (LACOMBRE, 2005).

O desempenho pode ser medido por vários fatores. Os mais utilizados são: os de resultado individual da tarefa, comportamento e traços. A avaliação tradicionalmente é exercida pelos gestores, porém existem outras formas de avaliação em que o colaborador participa da própria avaliação, avaliação com a equipe, a avaliação 360° na qual há participação de todos os envolvidos no processo da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Já França (2013) acredita que o desempenho pode ser medido por quatro tipos de fatores: produção, referente às informações do produto; fatores pessoais relativos ao próprio indivíduo; fatores ligados à administração por objetivos, em que são medidas as metas e objetivos; fatores relacionados às medições subjetivas, que são perguntas referentes ao comportamento do colaborador, sendo avaliadas atitudes, como iniciativa e liderança.

Os métodos de avaliação podem ser por escrito no qual são avaliados os pontos fortes e pontos fracos, seu desempenho e as sugestões para melhorar. Os incidentes críticos avaliam o comportamento eficaz ou ineficaz, escala gráfica de mensuração, esse método utiliza uma lista de fatores que classifica o colaborador conforme uma escala incremental. O método de comparação forçada, em que o desempenho do funcionário é comparado aos demais. Já o método de distribuição forçada coloca os colaboradores em determinada faixa de desempenho. O método de ordenação simples classifica os colaboradores do melhor para o pior (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.7 RECOMPENSAR PESSOAS

“Já não há mais dúvidas que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial”. É necessária, por parte das organizações, essa valorização, que se concretiza através das recompensas. Entre esses componentes que fazem parte do recompensar pessoas, encontram-se as promoções, remunerações, participação nos lucros e benefícios (FRANÇA, 2013, p. 65).

Lacombre (2005) afirma que, para uma organização ter boa eficiência, deve ter um adequado sistema de remuneração, pois é através dele que consegue atrair e reter bons profissionais, além de mantê-los motivados. “Pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipe, constituem imenso patrimônio para qualquer organização.”

Chiavenato (2004) contribui afirmando que muitas empresas utilizam um sistema rígido, tradicional e ultrapassado, enquanto outras organizações possuem processos mais flexíveis e avançados para incentivar e motivar seus colaboradores. Essas organizações mais avançadas têm a capacidade de atrair, reter e motivar os indivíduos.

Maximiano (2014) afirma que a recompensa é a soma da remuneração e dos benefícios. O processo de recompensar interage simultaneamente com os demais processos e apresenta uma ligação maior com a administração de carreiras e o desempenho. Já Ribeiro (2008, p. 263) faz a seguinte distinção entre salário e remuneração: “salário é dinheiro básico recebido e remuneração é um pacote incluindo os benefícios.”

Para Bitencourt (2010, p. 91), “após atrair pessoas qualificadas, o grande desafio é mantê-las nas organizações.” Por esse motivo, as organizações estão mudando seu sistema de remuneração. A velha forma tradicional de remuneração está abrindo espaço para novas formas as quais mesclam salário fixo com salário variável.

Nessa mesma linha de pensamento, Lacombre (2005) afirma que a remuneração é o fator que mais desmotiva os profissionais, e isso acarreta no nível material e psicológico. Por isso, as organizações têm de cuidar e fazer com que a remuneração tenha uma coerência interna e externa. Pesquisas demonstram que as organizações que remuneram seus colaboradores acima do estipulado pelo mercado de trabalho ganham em produtividade, pois assim o indivíduo sente-se recompensado, para isso um plano de cargos e salários é uma ferramenta importante para qualquer organização.

2.7.1 Sistema de recompensas tradicional

O sistema de recompensa tradicional, segundo Lacombe (2005), é baseado no estilo burocrático, que priorizava a hierarquia e a obediência sem ênfase nos resultados. Isso inibe a criatividade das pessoas e não desenvolve o espírito empreendedor. Esse método pode ser útil em organizações burocratizadas.

Wood e Picarelli Filho (2004) afirmam que o sistema de remuneração utilizado pela maioria das empresas é o modelo tradicional conhecido por ser baseado nas responsabilidades e nas descrições de atividades de cada cargo, porém essa forma é considerada inflexível e pouco ágil. Essa forma de remuneração está associada a organizações com tendências burocráticas. Nas empresas com uma estrutura mais moderna, esse sistema de remuneração já apresenta limitação e elas são forçadas a procurarem um sistema mais flexível e estratégico.

“O cargo é utilizado por grande parte das organizações com elemento codificador do valor agregado pelos profissionais e, portanto, como principal referência na definição de sua recompensa.” Cada organização tem um sistema de recompensa que é alinhado à sua filosofia de gestão, podendo apresentar outros componentes para a formação da remuneração (FLEURY, 2002, p. 87).

Bitencourt (2010) tem a mesma visão e afirma que a remuneração está associada às tarefas de cada cargo; através dessa avaliação do cargo, é construída uma escala que define o valor de cada cargo, mais informações referentes ao mercado e, a partir da estratégia de cada organização, define-se o salário.

As alterações do salário podem ser por “promoção, mérito, ajustes da curva salarial da empresa, dinâmica do mercado e correção por índices de inflação.” Uma nova forma de remuneração está ganhando forças, conhecida como remuneração por estratégias em que há maior valorização do desempenho do indivíduo e de suas habilidades e competências (BITENCOURT, 2010, p. 92).

2.7.2 Sistema de recompensas variável (estratégico)

O sistema de recompensa estratégico, conhecido por ser variável e flexível, vem sendo bem aceito pelas organizações. Seu principal foco é as pessoas recompensadas por suas habilidades, resultados e competências (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

A **remuneração por habilidade e conhecimento**, segundo Bitencourt (2010), é reconhecida por meio do desenvolvimento; é uma forma de recompensar o colaborador, de estimular a pessoa a ser polivalente, é muito utilizada para pessoas que executam atividades operacionais.

A **remuneração por competência** é utilizada nos demais níveis da organização, que tem maior competitividade; a capacidade de inovação é um fator relevante ao sucesso (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004).

A **remuneração de resultados** tem por objetivo pagar as pessoas de acordo com metas, padrões e objetivos que a empresa prioriza e devem ser atingidos. Essas metas e objetivos devem estar de acordo com a realidade e seguir as estratégias da empresa (LACOMBRE, 2005).

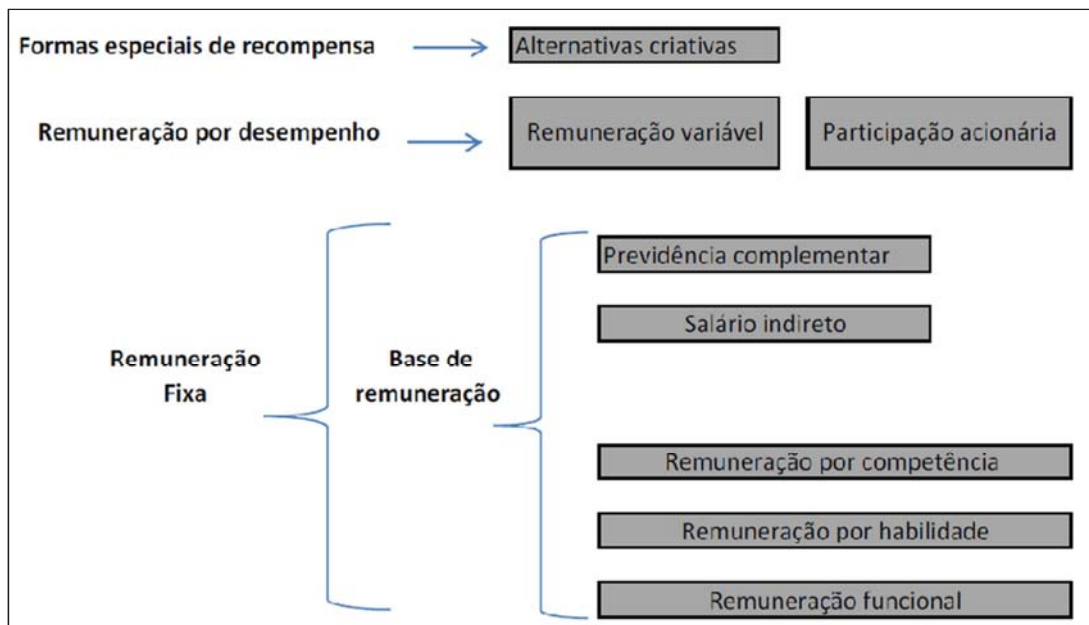


Figura 4: Componentes de um sistema de remuneração estratégica

Fonte: Wood e Picarelli Filho (2004)

A Figura 4 demonstra as várias formas de remuneração desde a tradicional, que é determinada pelo cargo e compreende a forma mais popular encontrada nas empresas, e a remuneração estratégica, que abrange além da remuneração tradicional: a remuneração por desempenho, remuneração por competência e por habilidade. Essa multiplicidade de formas de remuneração é devido à necessidade de as organizações aumentarem a ligação entre as organizações e seus colaboradores (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004).

Para França (2013), as mudanças que ocorrem nas organizações implicam um novo tipo de colaborador, o qual exige transformações nas empresas no modo de sua seleção e

recrutamento e, principalmente, novas formas de remuneração. As empresas que conseguem propiciar um sistema de remuneração diferenciado atraem pessoas com qualificação, conseguem reter colaboradores, motivam para o seu desempenho e desenvolvimento. Para um sistema de remuneração ter bons resultados, deve ter flexibilidade, seguir os princípios e individualidades de cada organização.

Maximiano (2014) explica que o sistema de recompensa interfere em todos os processos da gestão de pessoas em uma organização; afeta também a pessoa através do seu poder de compra, equidade, reconhecimento, entre outros fatores; tem um impacto social mediante equilíbrio social, emprego, consumo, padrão de vida, crescimento econômico.

2.7.3 Benefícios

Lacombre (2005) menciona dois tipos de benefícios: os obrigatórios por lei, que a empresa é obrigada a cumprir, como o décimo terceiro salário, repouso semanal remunerado, salário-família, seguro de acidente de trabalho, férias remuneradas, insalubridade, periculosidade, entre outros descritos na consolidação das leis trabalhistas (CLT) e enfatizados nas cláusulas sindicais. Já os benefícios concedidos são utilizados pelas empresas para ganhar competitividade no mercado; cabe à empresa elencar quais deles vão utilizar como forma de atrair e reter pessoas.

Marras (2011, p. 137-139) define benefício como “um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salário, o somatório compõe a remuneração do empregado.” Existem dois tipos de benefícios: os compulsórios são aqueles determinados por lei, acordos sindicais; os espontâneos são oferecidos pela organização por vontade própria; é uma estratégia para manter e atrair novos colaboradores.

Os benefícios, muitas vezes, são uma forma para atrair e manter pessoas nas organizações e sua trajetória é recente. Surgiu a partir da década de 60, mas somente na década de 70 teve ascensão por causa dos sindicatos que lutavam por maior segurança e qualidade de vida (ARAÚJO; GRACIA, 2010).

O plano de benefícios apresenta uma nova sistemática na remuneração. Muitas organizações utilizam os benefícios de maneira bem flexível, em que o próprio colaborador pode escolher (BITENCOURT, 2010).

2.8 DESENVOLVER PESSOAS

A aprendizagem favorece a aquisição de novos conhecimentos, o aprimoramento de habilidade e a mudança de atitude. Esse processo é contínuo e deve estar sempre em aprimoramento. A aprendizagem, que pode ser compreendida como educação, é fundamental para a formação e desenvolvimento dos indivíduos tanto para a organização quanto para a sociedade (MAXIMIANO, 2014).

Todas as transformações que ocorrem no macroambiente são necessárias por parte das organizações; é preciso ter pessoas qualificadas e treinadas em todos os setores da empresa, pois “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais confiantes.” Pessoas não preparadas para a execução das tarefas têm maior probabilidade a decisões erradas (FRANÇA, 2013, p. 87).

Para França (2013, p. 88), existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades e regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo ao longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivação dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Segundo Ribeiro (2006, p. 33-34), aprender é a “aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamento.” Trata-se de um estímulo ao indivíduo que gera uma resposta. Bitencourt (2010) acredita que deve haver manutenção e atualização das competências para identificar as *gaps* entre a competência do atual colaborador e a demanda do seu cargo.

Fleury (2002) ressalta que não adianta a empresa estar aberta para treinar e desenvolver se o indivíduo não apresenta um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita a conscientização do sentido da aprendizagem e seu desenvolvimento contínuo. Por esse motivo, é importante alinhar o pensamento do indivíduo com o da organização.

2.8.1 Treinamento e desenvolvimento

Araujo e Garcia (2010) apresentam as similaridades e distinção de treinamento e desenvolvimento. O treinamento é voltado para a pessoa na execução de sua tarefa, o desenvolvimento é voltado para o crescimento da pessoa aprimorando seu conhecimento, habilidade e atitude.

O processo de desenvolvimento e treinamento tem várias finalidades dentro de uma organização, como “adequar a pessoa a cultura da empresa, mudar atitudes, desenvolver pessoas, preparar pessoas para serem remanejadas, reduzir custos”, entre outros (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 80).

O treinamento é dividido em quatro categorias: habilidades de linguagem, habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidade para resolução de problemas (ROBBINS, 2005).

Lacombre (2005, p. 16) apresenta uma realidade preocupante das organizações: “a maioria das empresas gasta de 50% a 70% de seu orçamento em salários e investe menos de 1% de seus recursos em treinamento”, gastando mais recursos em manutenções ou aquisição de novos equipamentos do que tendo preocupação de reter e desenvolver seus colaboradores.

Ivancevich (2008) contribui afirmando que, no processo de treinamento e desenvolvimento, o participante deve estar motivado para aprender, possuir capacidade mínima para conseguir compreender. Esse processo deve ser contínuo, apresentar a comparação da teoria e da prática e sua comunicação deve ser de forma eficaz e dentro da realidade de cada organização.

Outro fator importante destacado por Araujo e Garcia (2010) é de avaliar qual a necessidade, objetivo do treinamento, seu planejamento, sua implementação e, após, avaliar os resultados. Seguem, na Figura 5, os passos que devem ser tomados para fazer um processo de desenvolvimento e treinamento com bons resultados.

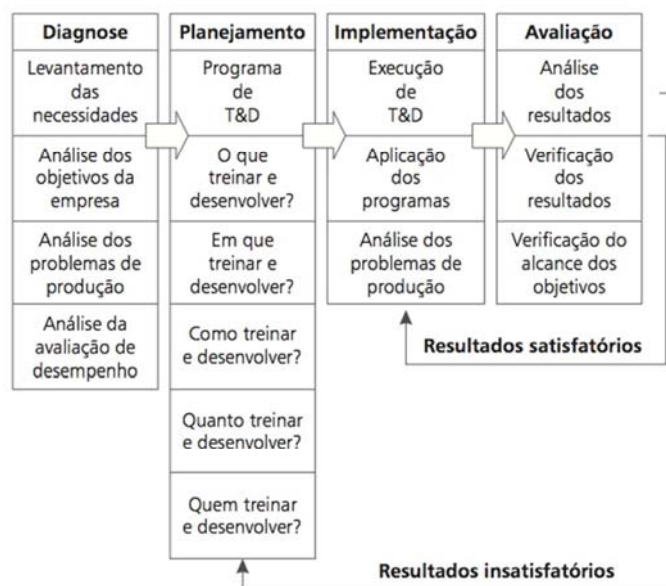


Figura 5: Etapas de um processo de T&D
Fonte: Araujo e Garcia (2010)

O ideal é fazer o processo de cada passo para minimizar a ocorrência de erros ou de resultados insatisfatórios. Seguir todas as etapas não significa pleno sucesso, pois, quando envolve pessoas, sabe-se que elas são imprevisíveis; podem ocorrer falhas. Se o resultado for insatisfatório, deve-se reavaliar o planejamento (ARAUJO; GARCIA, 2010).

2.9 MANTER PESSOAS

A qualidade de vida no trabalho é um assunto recente para as organizações. Quando se fala em trabalho, lembram-se as péssimas condições e todo lado negativo desde o início da era industrial. O trabalho está vinculado a danos físicos dos indivíduos, problemas psíquicos e danos sociais (OLIVEIRA, 2010).

Estão relacionadas diretamente com as condições humanas do trabalho as condições físicas, psicológicas, as necessidades básicas para proporcionar o bem-estar, o qual depende de vários fatores que devem ocorrer de forma simultânea nas organizações, além do colaborador se sentir valorizado referente ao seu cargo e sua atuação na empresa (FRANÇA, 2013).

O movimento pela QVT (qualidade de vida no trabalho) surgiu visando possibilitar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, considerando tanto as exigências e necessidades da tecnologia como as do trabalhador, ou seja, os cargos deveriam ser adaptados aos trabalhadores e à tecnologia da organização. (FERREIRA, 2013, p. 111).

Ferreira (2013) complementa que, em decorrência da procura por uma melhor qualidade de vida no trabalho, foram criadas as leis que até hoje acompanham os trabalhadores. A qualidade de vida hoje nas organizações é uma conquista de melhorias e inovações através de um enfoque biopsicossocial, que compreende o nível biológico, psicológico e social do indivíduo.

Essas leis referentes ao bem-estar dos colaboradores são conhecidas também como saúde e segurança no ambiente de trabalho. As empresas são responsáveis em manter um ambiente adequado, controlar os fatores que causam doenças, fazer sua prevenção, redução e iluminação desses fatores de riscos; todos esses fatores estão vinculados às normas regulamentadoras (NRs) seguidas por qualquer tipo de organização (ARAUJO; GARCIA, 2010).

2.9.1 Retenção de talentos

Para Barbieri (2014), a retenção de pessoas é um dos maiores desafios encontrados pelas organizações. A geração dos dias de hoje não tem tempo para esperar desafios e promoções rápidas; seu tempo de permanência em cada organização é de dois a três anos, partindo assim para novas experiências. Um fator que consegue reter os colaboradores em determinada empresa é a identificação com sua cultura, por estarem aprendendo e progredindo e pelo modo de liderança dos seus gestores.

Furlan (2015, p. 54) complementa que, para as empresas sobreviverem, elas devem investir em talentos.

Cada vez mais, as empresas percebem o quanto a valorização do capital humano rende. Rende em produtividade, melhores resultados e, conseqüentemente, os lucros aparecem. Não é segredo para ninguém que, ao sentir valorizado e reconhecido, o profissional trabalha mais e melhor. E, satisfeito no trabalho ele fica na empresa.

Essa valorização dos indivíduos nem pontual, nem esporádica deve ser estruturada em variadas ações e estar adaptada de acordo com cada profissional. O *feedback* é importante para o constante aperfeiçoamento. A valorização de cada indivíduo exige um conhecimento prévio; conhecer as particularidades de cada pessoa facilita o processo de retenção da pessoa dentro da organização (FURLAN, 2015).

Pereira (2015, p. 57) complementa que, como as pessoas são diferentes, precisam ser gerenciadas com individualidade. Nesse contexto, vem o conceito de capital humano conhecido atualmente como “empresas inteligentes, aqueles cujo valor corporativo é predominante intangível, onde o capital humano é a parcela mais expressiva deste valor.” Pereira (2015) afirma que as organizações quando pensam em fonte de inovação concluem que se trata de pessoas, pois somente os seres humanos possuem conhecimento.

Em uma entrevista para a *Revista Brasileira de Administração*, Chiavenato (2015, p. 12) afirma que as pessoas necessitam receber algum retorno do seu trabalho dentro da organização; esse é o principal segredo para reter e, principalmente, engajar as pessoas. “O parceiro mais importante do negócio é aquele que define o sucesso ou fracasso do empreendimento”, essa é a razão das organizações mais bem-sucedidas, que colocam as pessoas em primeiro lugar antes mesmo dos clientes. “A qualidade interna nunca é maior do que a qualidade externa.”

Viera (2015, p. 17) defende que, “para inspirar pessoas, você deve saber antes de tudo, inspirar-se com elas. Saber reconhecer o talento e a singularidade de cada colaborador.” É através dessa visão que os bons gestores conseguem conduzir sua equipe para o sucesso.

2.9.2 Fatores estratégicos e comportamentais

Barbieri (2014) lista alguns fatores que devem ser observados para reter colaboradores; são eles:

- saber valorizar os indivíduos, trabalhar em equipe;
- ter clara a visão da organização;
- incentivar a cooperação, valorizar a contribuição de cada pessoa;
- criar um ambiente familiar;
- proporcionar estabilidade e segurança aos colaboradores;
- propiciar um ambiente sem qualquer tipo de preconceito, que seja um ambiente agradável a todos;
- organização deve estar ao cliente, os colaboradores têm autonomia para desenvolver suas tarefas;
- efetuar uma boa seleção de pessoas, identificando as que tenham o perfil da empresa;
- gerar oportunidades de crescimento, fornecer cursos e treinamentos, ouvir reclamações;
- proporcionar uma política clara, dando as informações necessárias;
- propiciar os recursos necessários à execução das tarefas de cada indivíduo;
- todas as reclamações devem ter uma resposta.

Dutra (2014, p. 137) afirma que as tendências dos processos de gestão de pessoas no Brasil é a transparência nos processos de avaliação e valorização das pessoas. “Atrair e reter pessoas pressupõe oferecer perspectivas claras de desenvolvimento e de respeito à individualidade.” No Brasil, as organizações têm dificuldades de tornar isso claro.

2.10 FALTA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA (TALENTOS)

Rosa (2012) apresenta uma realidade preocupante de que “o Brasil está vivendo um apagão de talentos, em que a mão de obra qualificada está ficando escassa diante da demanda de um mercado em crescimento.” Há dificuldade de manter e reter seus talentos,

principalmente os da geração Y, pois eles apresentam uma visão com prioridades maiores que estabilidade e uma boa aposentadoria.

Pesquisas realizadas pela FIERGS apresentam falta de mão de obra e os maiores gargalos se encontram nas ocupações de produção (86,8%) e em nível técnico (77,4%). Conforme dados de 2013, 92,5% das indústrias gaúchas necessitam investir em qualificação de seus colaboradores, porém encontram dificuldades para executar pelas seguintes razões: grande rotatividade do setor, baixa qualidade de ensino, pouco interesse por parte das pessoas em realizar treinamento, demonstrando uma barreira cultural difícil de traspor (MULLER, 2013).

Para Ivancevich (2008, p.54), “a falta de qualificação da mão de obra deve ser enfrentada não apenas pela área de gestão de pessoas, toda a sociedade precisa encarar as consequências de não ter a força de trabalho para competir na economia global.” Essa falta de talentos é uma questão séria encontrada nas organizações.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração sobre as principais tendências na área de gestão de pessoas no ano de 2010 destaca que o principal desafio das organizações é atrair e manter talentos. O Quadro 3 demonstra os resultados das pesquisas (ROSA, 2012).

	GERAÇÃO BB	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
VÍNCULO	Empresa	Equipes	Projetos
REMUNERAÇÃO	Fixa, isonomia	Fixa + Variável	Variável, resultado
AMBIENTE	Formal	Moderado	Informal
CONTROLE	Horários	Horários + Resultado	Resultado
HIERARQUIA	Alta	Média	Baixa
INFORMAÇÃO	Vertical	Seletiva	Horizontal
DISCURSO	Velado	Estratégico	Transparente

Quadro 3 – Expectativa entre trabalho e carreira
Fonte: Rosa (2012)

O Quadro 3 apresenta o perfil dos trabalhadores das gerações BB, geração X e da geração Y. Cada geração apresenta suas particularidades: a geração BB se adaptava bem com um sistema rígido, já a geração Y é democrática e transparente. Por essa mudança de pensamento e atitude, muitas práticas organizacionais tornam-se antiquadas na visão dessa geração (ROSA, 2012).

2.11 CONDIÇÕES DE TRABALHO NAS EMPRESAS DO RAMO JOALHEIRO

As empresas do setor joalheiro, segundo a classificação do CNAE, enquadram-se como grau de risco três, sendo ela representada pelo código 3211-6/02, que representa: fabricação de artefatos de joalheria e ourivesaria (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2015).

As condições de trabalho nas empresas do setor joalheiro seguem as normas vigentes do estatuto do joalheiro, que é amparada pela CLT. Nela constam todas as obrigações das empresas para manter condições adequadas de trabalho, fornecendo de forma gratuita aos colaboradores equipamentos de proteção individual (EPI's) e equipamentos de proteção coletiva; apresentam, também, todas as obrigações e deveres por parte de empregado e empregador (SINDIJOIAS-RS, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à metodologia do estudo. Conforme Dieht e Tatim (2004, p. 47), “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar resposta ao problema.” É através da metodologia que se encontra a melhor forma de abordagem.

Este trabalho está estruturado em cinco itens que definem a metodologia: o item 3.1 apresenta o delineamento da pesquisa; o item 3.2 as variáveis do estudo, o item 3.3 aborda a unidade de análise, a população e a amostra; o item 3.4 explica o plano de coleta de dados e o item 3.5 demonstra a análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No ponto de vista de Roesch (2013), não existe um método que pode ser dito como mais apropriado; esse fator depende dos objetivos do projeto. Esses objetivos são conhecidos por meio do delineamento da pesquisa, em que é determinado o assunto a ser pesquisado e as questões a ser estudadas. Com esses dados estipulados, escolhe-se a abordagem mais apropriada.

A pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, a abordagem dos dados deu-se de forma mista envolvendo pesquisa qualitativa e quantitativa. O procedimento utilizado foi o multicase, referente à captação e retenção de mão de obra em um subgrupo das empresas pertencentes ao bairro Imaculada Conceição e empresas próximas a esse bairro que se caracterizam como indústrias do segmento joalheiro.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 53-54), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a tornar, mas explícito ou

construir hipóteses.” A pesquisa descritiva, por sua vez, tem por objetivo a obtenção da informação sobre as características de determinada população, ou a relação entre as variáveis.

A abordagem pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. A primeira forma tem como característica o uso da quantificação na coleta e na análise dos dados através da estatística. Já no método quantitativo, os dados são obtidos através de textos (DIEHL; TATIM, 2004).

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de multicasos, que permite seu amplo conhecimento. Esse estudo possui como “vantagens o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61).

3.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO

As variáveis de estudo têm por objetivo conhecer a realidade das empresas referentes à sua captação e retenção de mão de obra. **A seleção** procura, de forma rápida, mostrar o perfil do indivíduo, essas informações adquiridas no momento da seleção serviram para escolher a pessoa mais apta naquele momento. As técnicas de seleção podem ser separadas em: entrevista de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2010).

O processo de recrutamento constitui a forma de atrair pessoas com potencial para o cargo desejado; esse processo pode ocorrer através de fontes internas com funcionários da própria empresa e fontes externas com indivíduos que entram no mercado de trabalho (MAXIMIANO, 2014).

Não existe como recrutar ou selecionar indivíduos para um cargo sem antes conhecer as necessidades do cargo, a função, o que a pessoa deve possuir para poder executar sua tarefa da melhor forma possível. Por esse motivo, ter informações em seus registros de forma detalhada auxilia na hora de contratar (RIBEIRO, 2006).

Retenção é uma estratégia utilizada pelas organizações para reter talentos; é uma forma de saber lidar adequadamente com os colaboradores. Isso porque, nas condições que o mercado se encontra, ter um plano de benefícios e bons salários não é suficiente para as organizações manterem seus talentos (ROBBINS, 2005).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Gil (2006), o estudo de caso é definido como empírico, que investiga um fenômeno da atualidade dentro da realidade. Diehl e Tatim (2004) defendem como vantagem o fato de estimular novas descobertas e sua simplicidade no procedimento.

Diehl e Tatim (2004, p. 64) definem “a população ou universo como um conjunto de elementos que podem ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer tipo de elemento”; já a amostra é uma parcela da população selecionada para a pesquisa.

Marconi (2008, p. 27) afirma que “a população ou universo deve apresentar pelo menos uma característica.” Já a amostra é uma parcela conveniente selecionada.

Na pesquisa, a população utilizada é composta pelas indústrias do ramo joalheiro localizadas no bairro Imaculada Conceição e empresas próximas ao mesmo bairro localizadas na cidade de Guaporé, RS. Empregou-se amostragem não probabilística, a qual é executada de forma intencional, pois foram selecionadas as empresas mais acessíveis. O critério de seleção das organizações participantes foi por acessibilidade, delimitado através da escolha de um bairro da cidade e empresas próximas em decorrência do tempo para sua execução,

Das 34 empresas selecionadas para a pesquisa – 21 empresas no bairro Conceição e 13 empresas localizadas próximas ao bairro – 26 aceitaram participar da pesquisa; destas, 18 são no bairro Conceição e 08 empresas nas proximidades. O motivo pela não participação das demais é a falta de tempo para esse tipo de atividade, ou porque a empresa não participa de pesquisas.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Diehl e Tatim (2004, p. 64-65) explicam que a coleta através de pessoas é considerada como fontes primárias. As principais técnicas são entrevistas, questionários, formulários e observação, com a possibilidade de trabalhar com dados em forma de arquivos.

Para Marconi (2008, p. 48), o plano de coleta de dados pode ser feito através de “duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).” A pesquisa ocupou dados primários e secundários para sua elaboração.

Diehl e Tatim (2004) afirmam que existem diversos instrumentos para poder coletar os dados e, dependendo do assunto da pesquisa, escolhe-se o método mais adequado.

Gil (2006) complementa afirmando que os questionários podem ser definidos de três tipos: aberto, fechado e dependentes. O questionário aberto permite ao respondente liberdade

em sua resposta, já o questionário fechado apresenta alternativas para a escolha; no modo dependente, ocorre uma relação entre as perguntas.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário elaborado a partir da fundamentação teórica, que apresenta perguntas abertas e de múltipla escolha e se destacam os dois temas principais do trabalho: a captação e a retenção da mão de obra, objetivando pesquisa da realidade em relação aos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Roesch (2013) afirma que esses dados coletados são fontes fundamentais para a análise, que podem ser apresentados em forma de tabelas estatísticas e gráficos.

Os questionários foram entregues pessoalmente às organizações e deixados para os proprietários ou responsáveis pela área de recursos humanos. Estabeleceu-se a melhor forma de entrega de acordo com a disponibilidade dos respondentes, porém, em alguns casos, a entrega deu-se via *e-mail*.

O questionário foi aplicado sem a presença da pesquisadora no período de 18 de setembro de 2015 a 3 de outubro de 2015.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, devem-se organizar os dados para fazer a análise das informações; para cada tipo de pesquisa, existem critérios específicos. A qualitativa apresenta uma imensa quantidade de textos, que devem ser analisados; já os dados quantitativos são submetidos a uma análise estatística (DIEHL; TATIM, 2004).

A técnica utilizada para a presente pesquisa é mista, os dados são submetidos à análise dos textos e os dados quantitativos são submetidos a uma análise estatística (ROESCH, 2013).

As informações da pesquisa foram comparadas e relacionadas à teoria e verificada a frequência de suas respostas, com a finalidade de resolução do objetivo central da pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se informações sobre o cenário e a realidade das organizações do ramo joalheiro da cidade de Guaporé, RS, que participaram da pesquisa.

O presente trabalho tem como objetivo a apresentação e a análise dos resultados referentes ao processo de captação e retenção de mão de obra nas organizações e suas características. Este espaço contempla as seguintes etapas: primeiramente, caracterizaram-se as empresas pesquisadas; em seguida, identificou a forma de recrutamento e seleção, quais as ferramentas utilizadas para retenção de talentos e, por fim, a pesquisa de opinião referente à mão de obra hoje no mercado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

As empresas estudadas nesta pesquisa apresentam as seguintes características: são empresas do segmento joalheiro que atuam na fabricação de bruto, banho galvânico ou ambos os processos, localizadas no bairro Imaculada Conceição, e empresas próximas situadas na cidade de Guaporé, RS.

Segue abaixo o mapa do município de Guaporé com a localização do bairro.

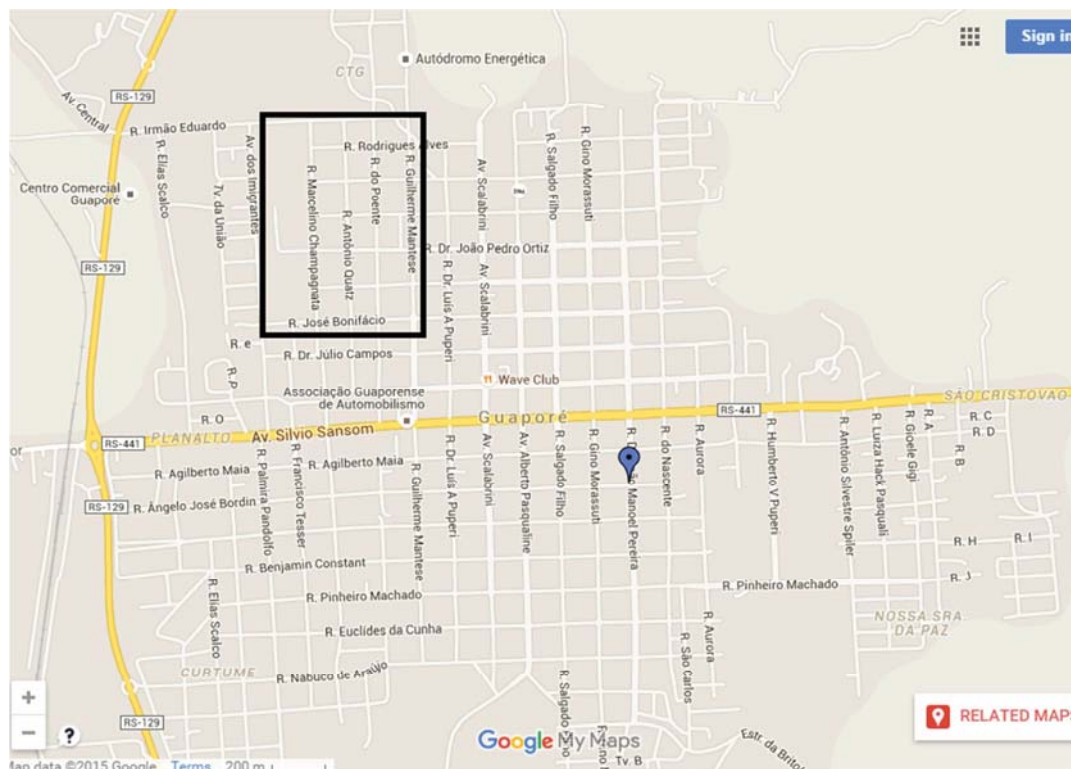


Figura 6: Mapa da cidade de Guaporé
Fonte: Google maps 2015

A área demarcada no mapa é onde está localizado o bairro que foi realizado a pesquisa. Não serão identificadas as organizações participantes; elas são denominadas Empresa A1, Empresa A2, Empresa A3, e assim sucessivamente.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse momento, apresentam-se os resultados da pesquisa aplicados aos gestores das organizações e aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos. Faz-se uma análise e identificação do atual cenário das empresas quanto à captação e retenção de mão de obra.

4.2.1 Pesquisa com as empresas

A pesquisa foi realizada com 26 organizações do ramo joalheiro do município de Guaporé, RS, localizadas no bairro Imaculada Conceição e em suas proximidades. A cidade conta com 384 empresas – indústria, comércio e prestação de serviço – segundo dados da prefeitura municipal de Guaporé (2015) e conforme o relatório fornecido de 272 empresas classificadas como grupo de atividade de indústrias de joia e semijoia e fabricação de artigos

de joalheria, bijuteria e semelhantes. Participaram da pesquisa 6 gerentes administrativos, 14 proprietários/gestores, 3 administrativos/RH e 3 administrativos.

Seguem os resultados da pesquisa realizada.

Questão 1: Em qual parte do processo produtivo do ramo joalheiro a empresa atua?

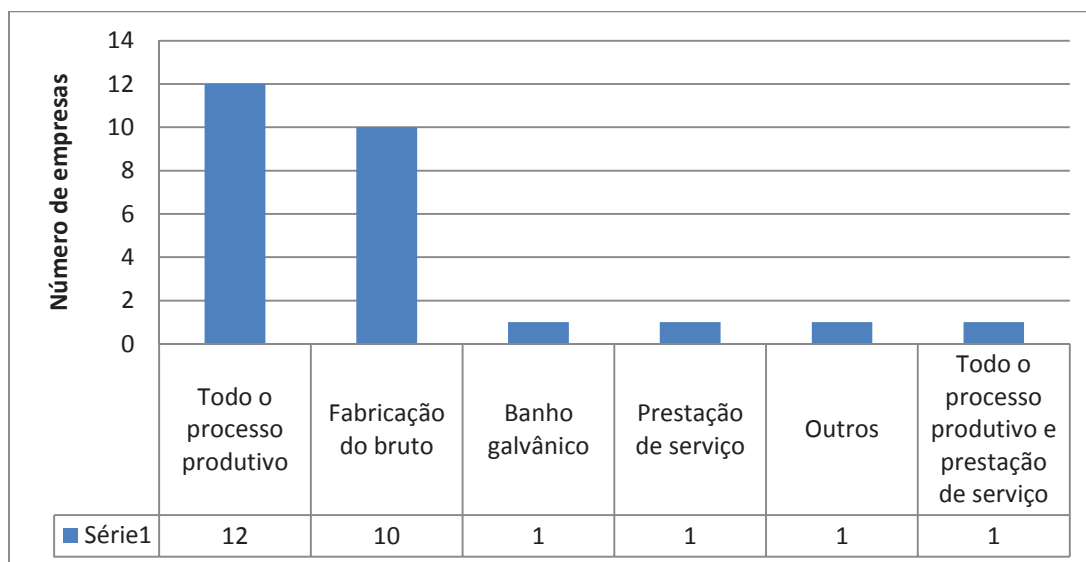


Figura 7: Etapas do processo produtivo
Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

A figura 7, que classifica as empresas de acordo com seu processo produtivo, apresentou 10 empresas que possuem somente fabricação do bruto e 13 empresas que possuem todo o processo desde a fabricação do bruto ao banho galvânico; uma delas, além de fazer todo o processo produtivo, realiza a prestação de serviço através do banho galvânico.

A fabricação do bruto é a primeira etapa da fabricação da semijoia deixando a peça pronta para o processo seguinte, conhecido como banho galvânico, que tem por finalidade aplicar uma camada de metal dando durabilidade e beleza à peça.

As empresas pesquisadas – aquelas que possuem somente a fabricação do bruto – dispõem de uma equipe mais enxuta e uma estrutura hierárquica com poucos níveis; já as empresas que realizam todo o processo produtivo possuem equipe maior e a organização apresenta uma estrutura com mais níveis hierárquicos. Segundo a classificação do Sebrae, as empresas participantes da pesquisa classificam-se como microempresas e empresas de pequeno porte.

A figura 7 também apresentou uma empresa que trabalha com banho galvânico, uma que faz prestação de serviço para o ramo joalheiro e uma organização que realiza a parte de

venda, terceirizando todo o processo de produção com uma equipe de representantes em todo o território brasileiro, uma nova forma de composição para empresas desse ramo.

Questão 2: Qual o tempo de atuação no mercado que sua empresa possui?

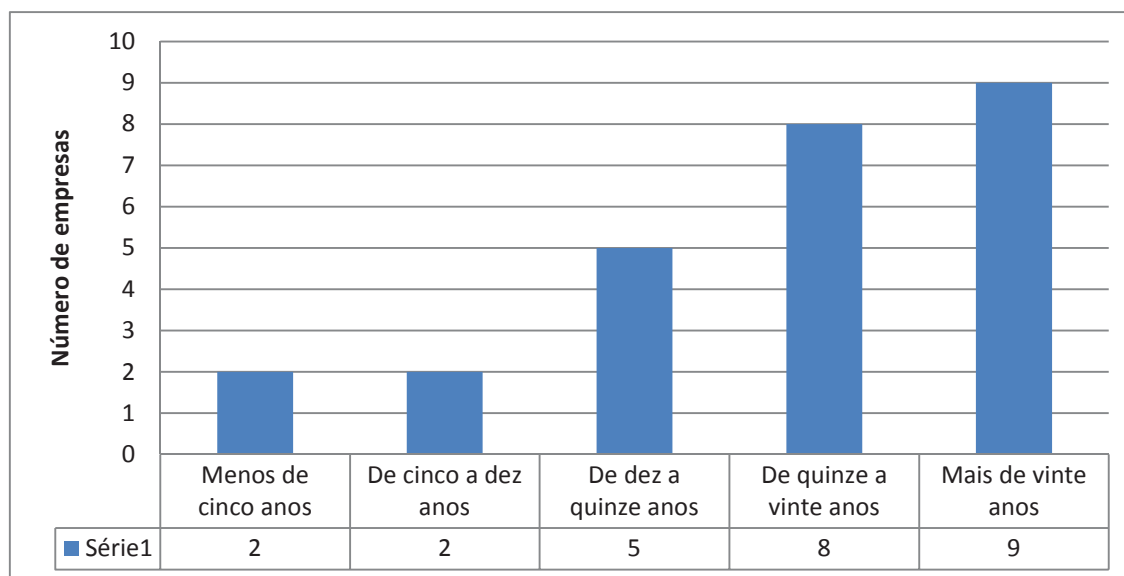


Figura 8: Tempo de atuação no mercado

Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

De acordo com o a figura 8 os dados indicam que, das 26 empresas pesquisadas, 17 possuem mais de 15 anos no mercado, enquanto 4 empresas possuem menos de 10 anos de atuação.

As empresas têm essa característica de maior tempo de atuação no mercado pela cidade já ter características favoráveis que propiciaram essa crescente demanda desde as décadas passadas.

A pesquisa realizada pelo IBGM (2013), que teve por objetivo traçar o perfil das indústrias de artefatos de pedras, gemas, joias, folheados e bijuterias, obteve média de 68% das empresas com tempo de vida superior a 11 anos. Das 26 empresas pesquisadas na cidade de Guaporé, 17 possuem mais de quinze anos no mercado; comparando-se com os dados da pesquisa nacional, a cidade apresenta um perfil semelhante.

Um fator importante a esse cenário é a solidez do mercado, sua demanda pode atender ao mercado nacional e internacional; trata-se de um ramo que apresenta oportunidade de crescimento demonstrado pelas novas empresas.

Questão 3: Qual o número de funcionário da empresa?

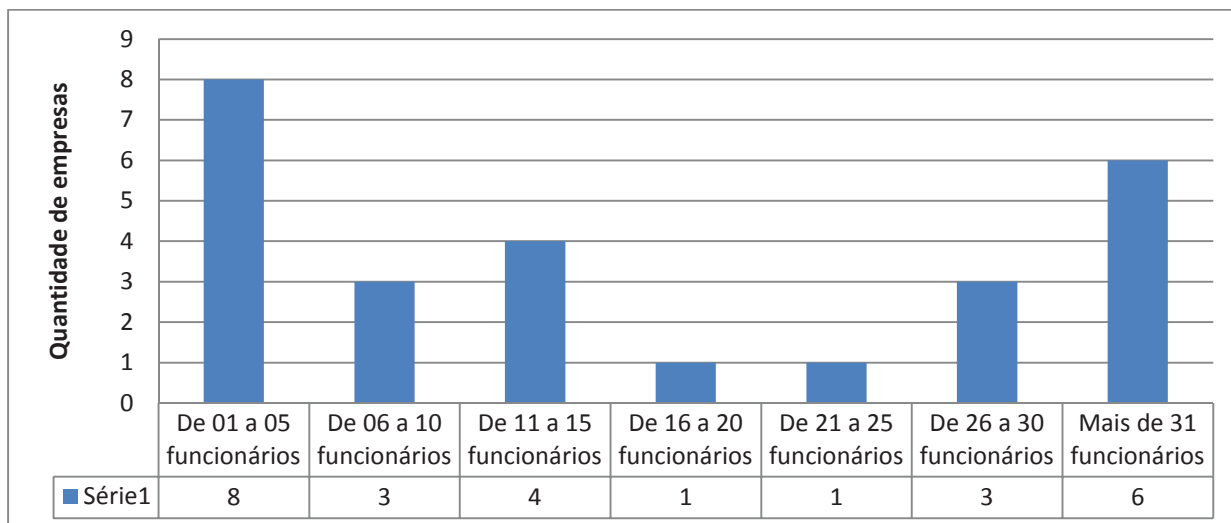


Figura 9: Quantidade de funcionário por empresa
Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Segundo os dados da figura 9, em relação à quantidade de funcionário por empresa, obteve-se a seguinte divisão: 8 empresas na faixa de 1 a 5 funcionários; com mais de 31 funcionários, 6 empresas; na faixa de 6 a 15 funcionários, 7 empresas; na faixa entre 16 e 30 funcionários, 5 empresas.

Das 8 empresas que possuem em seu quadro até 5 colaboradores, 7 delas são empresas que produzem somente a fabricação do bruto; enquanto das 6 empresas que possuem mais de 31 funcionários, todas realizam todo o processo produtivo.

Questão 4: Quando surge uma vaga de emprego, qual a forma mais utilizada de recrutamento?

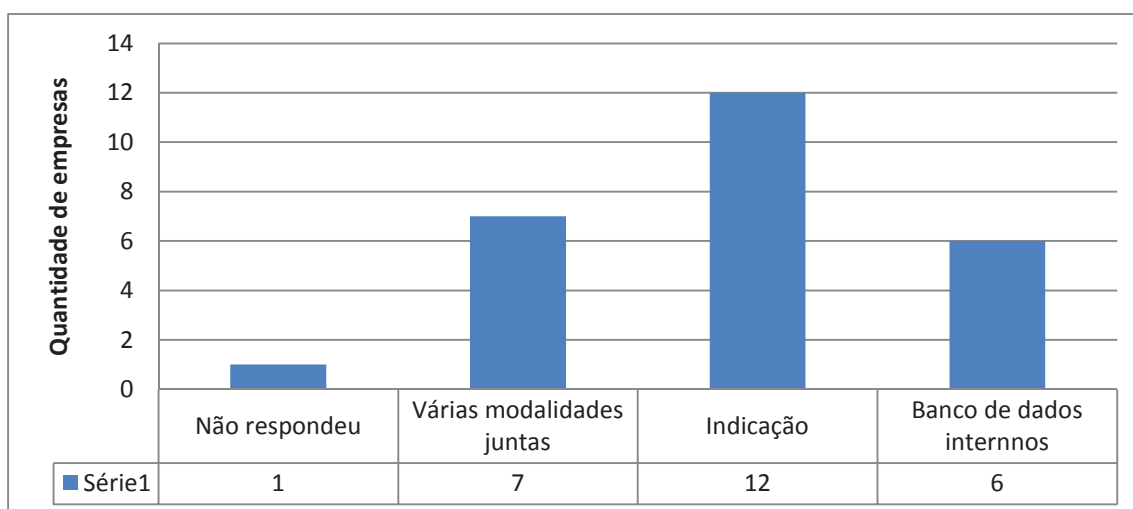


Figura 10: Forma de recrutamento nas empresas
Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

A figura 10 representa as formas mais utilizadas pelas empresas pesquisadas. Entre as 26 empresas respondentes da pesquisa, uma empresa não quis opinar a respeito de como realiza seu método de recrutamento. Das demais empresas, 12 asseguram que utilizam a indicação como forma de obter sucesso em seu recrutamento, 6 empresas utilizam o banco de dados interno, com *curriculum* deixados na organização e 7 empresas empregam mais de uma forma de recrutamento utilizando várias modalidades para obter a melhor escolha.

Na sequência, o Quadro 4 ilustra quais as formas de recrutamento para as empresas que utilizam mais de um critério.

Empresas	Funcionários da própria empresa	Indicação	Cartazes internos e externos	Agência de emprego	Mídia jornal local rádio, etc.	Banco de dados interno	Outras modalidades
A7							x
A10				x		x	
A11	X	x					
A12	X					x	
A13		x		x		x	
A17	X	x		x		x	
A25	X			x			

Quadro 4 – Mix de recrutamento

Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Conforme o Quadro 4, quanto à forma de recrutamento das respondentes, a empresa A10 utiliza o banco de dados interno com os currículos deixados na empresa, juntamente com a agência de emprego. Como ferramenta de recrutamento de candidatos, essa organização é a única que dispõe de uma estratégia na área de recursos humanos, possuindo de forma bem estruturada seu método de captação, sua estrutura de benefícios, seu plano de cargos e salários e sua avaliação de desempenho.

A empresa A11 utiliza dois métodos: funcionários da própria empresa e indicação. A empresa A12 também utiliza o recrutamento interno quando possui vaga em aberto, e outro sistema que recorre para a captação de pessoas é por meio do banco interno de dados.

A empresa A13 utiliza três formas de recrutamento: indicação, agências de emprego e banco interno de dados. A empresa A17 utiliza quatro formas: funcionários da própria empresa, indicação, agência de emprego e banco de dados interno.

A empresa A25 possui um recrutamento interno quando surgem vagas, e o outro método utilizado é a agência de empregos.

Outra modalidade utilizada pela empresa A7, conforme relatos da proprietária, constitui a forma familiar, pela empresa possuir uma estrutura pequena com menos de cinco funcionários. Quando há necessidade de aumentar o quadro de colaboradores, dá-se preferência a pessoas da família não utilizando outro método.

Nenhuma empresa da pesquisa utiliza o método de recrutamento através de cartazes internos e externos em escolas, universidades e outros locais; também não utiliza a mídia em anúncios em jornais locais, rádios e outros meios como forma de captação de pessoas.

De forma geral, as organizações utilizam o modo de recrutamento informal representado pela forma de indicação como a mais utilizada pelas respondentes. Tal forma de indicação é feita por conhecidos ou até mesmo pelos próprios funcionários da organização, é um meio muito praticado em empresas pequenas que não possuem estratégias na área de gestão de pessoas.

O método interno, que prioriza o crescimento dos colaboradores que já atuam na organização, conhecido também como promoção, foi citado pelas empresas – uma forma de dar valor à sua equipe.

Pode-se concluir, por meio dessa análise, que as empresas, no que diz a respeito à captação de pessoas, possuem dificuldades; muitas delas deveriam repensar seu método de captação, por não ser o mais apropriado. Fazer o recrutamento da forma certa auxilia a organização para selecionar o candidato mais adequado ao cargo. Complementando isso, Bitencourt (2010, p. 83) afirma que o recrutamento “consiste em identificar potenciais que tenham o perfil desejado pela organização para preencher as posições em aberto em sua estrutura organizacional.”

Quando não se utiliza a forma certa de recrutamento, não se tem a visão clara do que realmente a organização necessita, e são contratadas pessoas que possuem um perfil divergente dos valores da organização.

Kuabara (2014) complementa essa ideia afirmando que a descrição de cargos serve como pilar para várias decisões das empresas, como a pesquisa salarial, a avaliação de cargos, a avaliação de desempenho, o plano de carreira e sucessão, no recrutamento e na seleção, na gestão por competência, nas relações trabalhistas, no treinamento e desenvolvimento, para a higiene e segurança no trabalho.

Questão 5: Como a empresa efetua o processo de seleção de novos colaboradores?

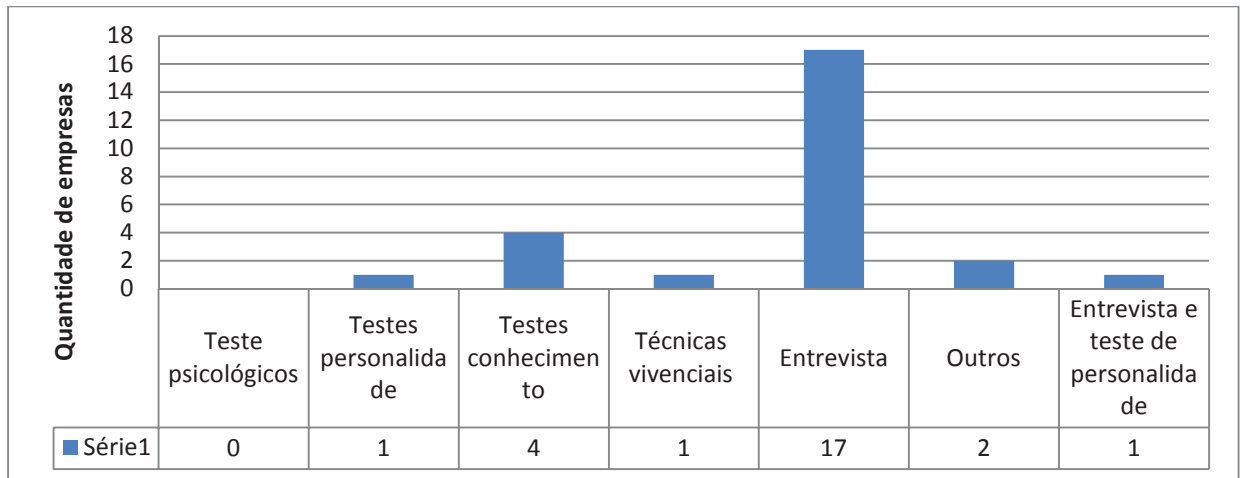


Figura 11: Processo de seleção de novos colaboradores
Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Observando-se a figura 11, sobre o processo de seleção de colaboradores, o método mais utilizado pelas 17 empresas é a entrevista, que é vista como a principal forma de selecionar as pessoas mais qualificadas ao cargo.

Nenhuma das empresas participantes da pesquisa utiliza testes psicológicos para seu recrutamento. Quatro empresas afirmaram utilizar o teste de conhecimento como seu método ideal para encontrar colaboradores que compartilham com os mesmos ideais e objetivos da empresa; já os testes de personalidade são utilizados apenas por uma empresa, que os emprega juntamente com as técnicas vivenciais.

A pesquisa também apresentou duas empresas que empregam outros métodos em sua seleção: a busca de informações de desempenho em organizações anteriores a que o indivíduo trabalhou; uma empresa afirma não utilizar nenhuma forma de seleção em virtude de a empresa ser familiar e nela trabalhar somente pessoas da família.

Somente uma empresa pesquisada utiliza tanto a entrevista quanto o teste de personalidade para sua contratação. Observa-se que essa empresa possui um planejamento diferenciado para a gestão de pessoas, pois ela utiliza vários meios para a captação da mão de obra e possui também diversos benefícios para seus colaboradores.

Segundo Fleury (2002), o processo de entrevista é considerado o mais importante de todos em um processo de seleção. Ele auxilia na extração da maior quantidade de informação do candidato de forma simples e prática.

Segundo os números da pesquisa, as empresas estão no caminho certo, tendo a necessidade de ajustes na forma de seleção. Esses ajustes auxiliam na redução de custos

diminuindo a rotatividade. Assim, a empresa consegue visualizar de forma clara e objetiva o que o colaborador tem para oferecer e o futuro empregado.

Questão 6: A empresa apresenta algum tipo de dificuldade na contratação na mão de obra? Se sim, quais?

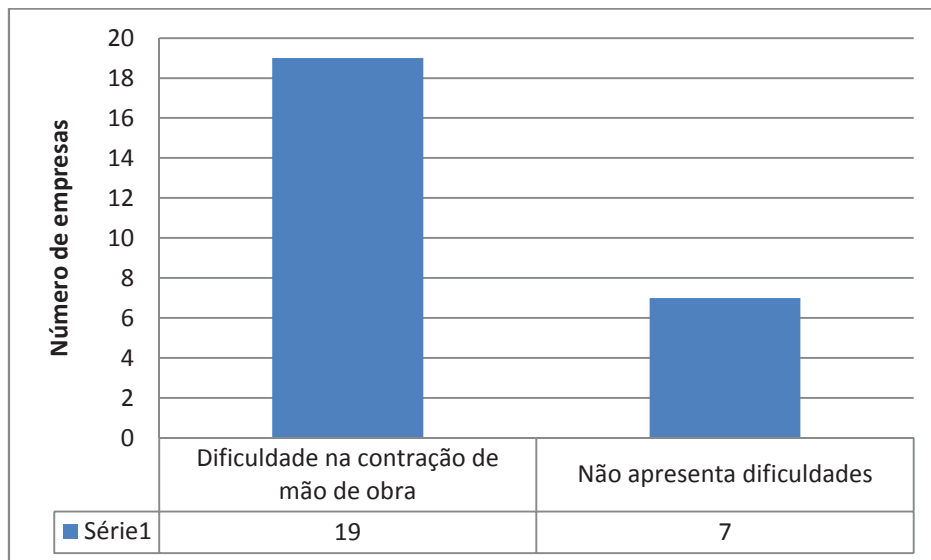


Figura 12: Contratação da mão de obra
Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Conforme a figura 12, que analisa se as empresas apresentam dificuldade de contratação, das empresas questionadas, 17 delas apresentam algum tipo de dificuldade na hora da contratação. Já 7 empresas afirmaram não possuir dificuldades. As empresas que não possuem dificuldades argumentaram que, como são empresas familiares, a contratação da mão da obra é feita na família.

Já as empresas que possuem dificuldade para a captação de pessoas apresentam as seguintes justificativas a essa realidade: falta mão de obra especializada e pessoas dispostas a trabalhar – sendo uma característica citada pelos proprietários como escassa. Um item analisado e que preocupa os gestores que participaram da pesquisa é a quantidade de faltas sem justificativas dos colaboradores, a falta de comprometimento e flexibilidade para ajudar o próximo.

Para Ivancevisch (2008, p. 54), “a falta de qualificação da mão de obra deve ser enfrentada não apenas pela área de gestão de pessoas, na realidade toda sociedade precisa encarar as consequências de não ter a força de trabalho para competir na economia global.”

Essa realidade precisa mudar. Muller (2013) cita a baixa qualidade de ensino dos colaboradores, pouco conhecimento, pouco interesse por parte das pessoas em realizar

treinamento, demonstrando uma barreira cultural difícil de traspor. Esses itens comentados por Muller (2013) não são fatores isolados, essa falta de qualificação, barreira cultural, aos poucos, institui outros problemas,

A empresa A19 argumenta que hoje o maior desafio é encontrar pessoas comprometidas com a organização, que queiram “*vestir a camisa*” da empresa e crescer junto com ela. Fechando esse pensamento, a empresa A20 complementa que a dificuldade está em encontrar pessoas com experiência e que realizem o trabalho com seriedade.

Essa dificuldade na contratação da mão de obra é um efeito cascata, pois são vários fatores que propiciam esse cenário, por exemplo, falta de qualificação, falta de uma forma adequada de recrutamento e seleção, falta de treinamento, falta de comprometimento, entre outros.

Questão 7: A empresa oferece treinamento para novos participantes?

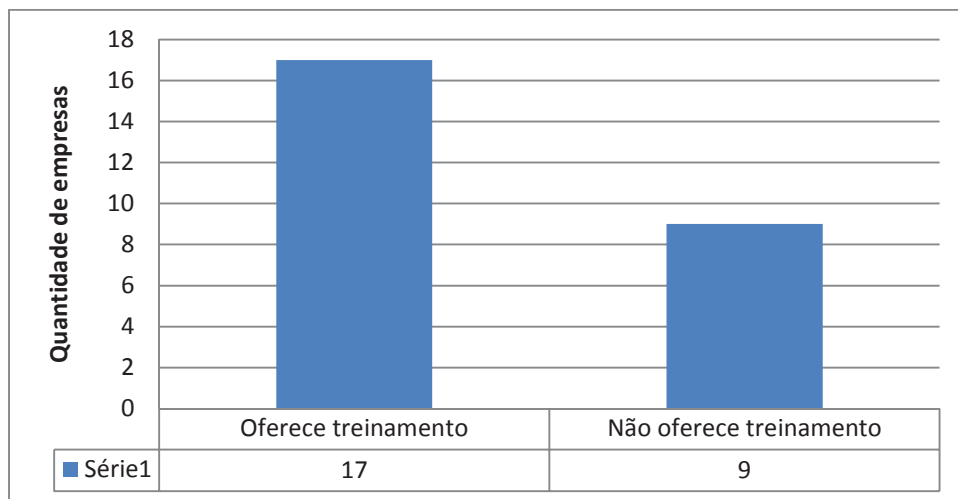


Figura 13: Treinamento de novos colaboradores
Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Referente à oferta de treinamento para novos colaboradores, o resultado das empresas pesquisadas foi: 17 organizações indicam possuir treinamento aos iniciantes; em 9 empresas pesquisadas, não há treinamento.

Das empresas que não efetuam o processo de treinamento, foram apresentadas as seguintes justificativas: somente contratam pessoas com experiência, e a grande maioria dos candidatos possui alguma experiência no ramo.

As empresas que apresentaram como respostas que oferecem treinamento em sua totalidade utilizam o treinamento interno como forma de demonstrar as funções do cargo e a qualidade do serviço desejada pela empresa. Essas explicações são repassadas por meio de

peças que dominam o processo, através de seu conhecimento implícito aos novos colaboradores.

A empresa A11 complementou que, além de fazer esse treinamento interno aos novos colaboradores, utiliza esse meio diariamente do treinamento e da demonstração com a finalidade de produzir com qualidade reduzindo custos.

8) A empresa investe em treinamento e desenvolvimento para sua equipe?

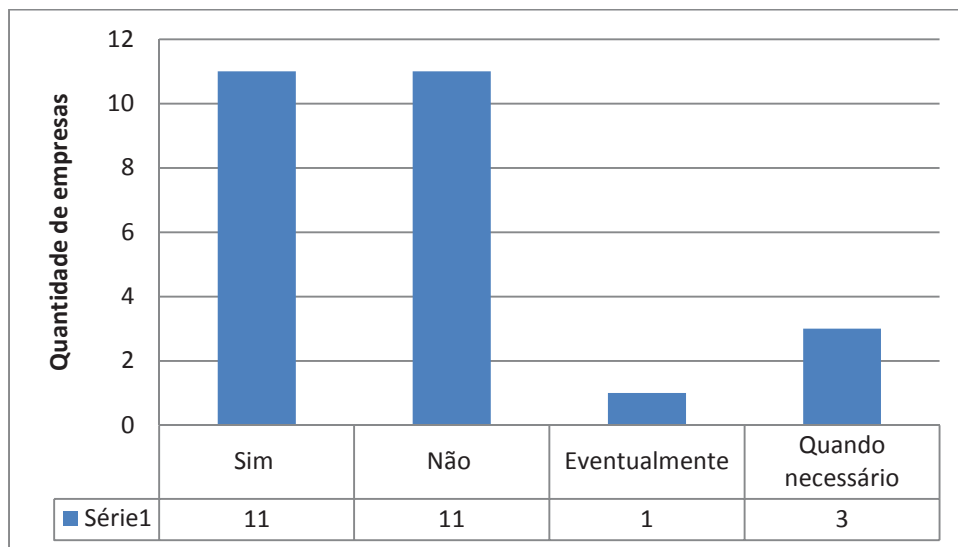


Figura 14: Treinamento e desenvolvimento da equipe
 Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

Os dados indicam que 11 empresas investem em treinamento e desenvolvimento de sua equipe; 11 delas afirmaram que não fazem, enquanto as demais alternativas apresentaram 3 empresas que executam quando necessário e uma empresa faz eventualmente – quando necessário.

Das empresas que possuem treinamento e desenvolvimento para sua equipe, a organização A25 oferece aos seus colaboradores os cursos oferecidos pelas entidades do Sesi e Senai. A empresa A12 afirma que oferece cursos obrigatórios pelos órgãos fiscalizadores. Já a empresa A24 relata que, conforme surgem oportunidades de treinamento referentes às mudanças no processo, a empresa fornece.

O gestor da empresa A06 afirma que faz muito pouco e que merece uma atenção pela diretoria da empresa por se tratar de um assunto relevante.

Analisando-se as respostas sinceras dos respondentes, as empresas não priorizam o treinamento e desenvolvimento de equipe. Conforme Araújo e Garcia (2010), o treinamento é

voltado para a pessoa na execução de sua tarefa e o desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa aprimorando seu conhecimento, habilidade e atitude.

Todas as respostas indicam que o treinamento é feito pelas organizações por sua obrigatoriedade, necessidade ou simplesmente não ocorre; fator esse que pode ser avaliado como natural, pois elas não possuem uma estrutura voltada ao crescimento da pessoa segundo as indicações de suas respostas.

Questão 9: Quais os benefícios que a empresa oferece a seus colaboradores?

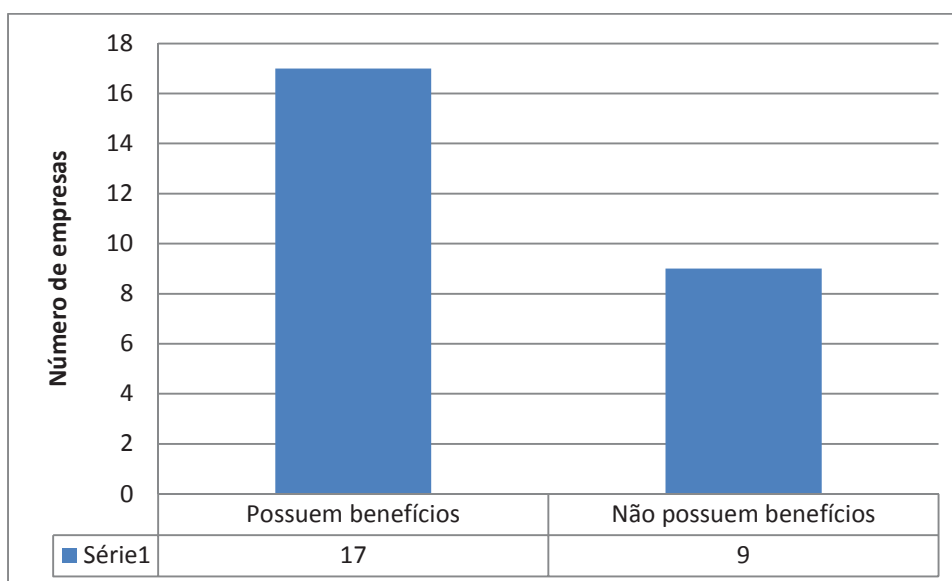


Figura 15: Benefícios na empresa

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

A questão dos benefícios indica que 17 empresas possuem um ou mais benefícios para seus colaboradores, enquanto 9 não possuem. Dessas 17 empresas que possuem benefícios, aquelas que mais se destacaram foram:

Fator	Quantidade de citações
Convênio farmácia	11
Plano de saúde	6
Auxílio educação	7
Outros	3
Plano odontológico	1
Cesta básica	2
Auxílio creche	1

Quadro 5 – Benefícios utilizados pelas empresas

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

O convênio farmácia é o benefício mais utilizado pelas empresas pesquisadas, sendo utilizado por 11 empresas, seguido do plano de saúde, utilizado por 6 empresas, auxílio educação, com 7 organizações e outros benefícios em 3 empresas.

O benefício do convênio farmácia apresenta a seguinte característica: a empresa escolhe uma ou mais farmácias, repassa uma tabela com informações do funcionário (nome e CPF) e o colaborador pode comprar com o valor descontado em folha. A maioria das farmácias possui tabelas de descontos diferenciadas para as empresas. O plano de saúde pode ser integral ou parcial: no parcial, a empresa paga a metade e a outra metade é descontada em folha.

Esses outros benefícios que as empresas oferecem a seus colaboradores foram citados como gratificações, convênios com a Ajoli e dispensas sem alteração no salário para estudantes que fazem faculdade fora do município de Guaporé.

Um dado importante referente às 9 empresas que não possuem benefícios: 7 delas são empresas que fazem somente a fabricação do bruto. Destacando as empresas que possuem benefícios das 17 organizações, 7 delas apresentam mais de um benefício para seus colaboradores e as demais apresentam somente um benefício. Dessas organizações que possuem mais benefícios, destaca-se a empresa A24, que oferece plano de saúde, plano odontológico, convênio farmácia e auxílio educação. Já a empresa A17 possui o auxílio creche, auxílio educação, convênio farmácia e plano de saúde, as duas organizações possuem todo o processo produtivo.

Oferecer benefícios aos colaboradores é uma nova forma de composição da remuneração, com o intuito de melhorar a qualidade de vida do colaborador.

10) A empresa possui um sistema de cargos e salários? Se não, como é feita a composição do salário?

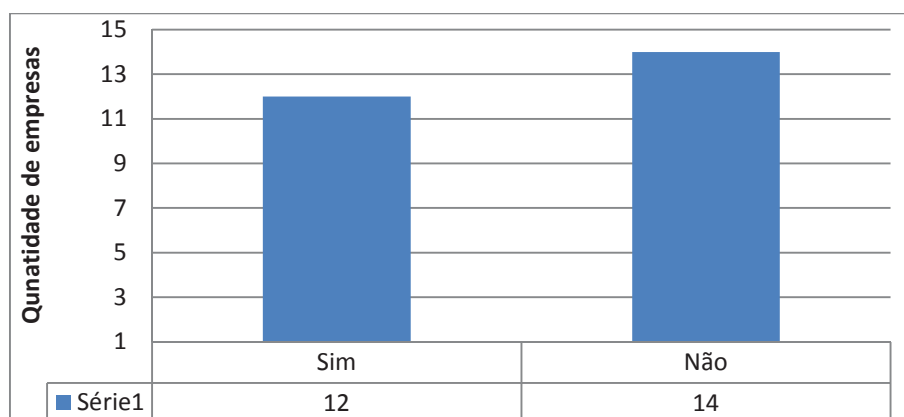


Figura 16: Sistema de cargos e salários
Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

A figura 16 apresenta o total de empresas que possuem sistema de cargos e salários e as que não possuem essa composição estruturada. Das respondentes, 14 empresas não possuem um sistema de cargos e salários e 12 possuem.

As empresas que não possuem o sistema de cargos e salários afirmaram que fazem sua composição por meio da análise de experiência, desempenho nas tarefas, tempo de empresa e assiduidade. A empresa A02 complementa que seus salários são de acordo com a categoria e com base na oferta e demanda. Nessa mesma linha de pensamento da empresa anterior, a empresa A06 afirma também utilizar os salários da categoria para linha de produção e seus aumentos são baseados conforme o desempenho; na área administrativa, os salários são conforme a função. Para a empresa A05, seu método na formação do salário é através da pesquisa de mercado. Seguem as respostas mais citadas pelas empresas que não possuem o sistema de cargos e salários.

Fatores	Quantidade de citações
Conforme estabelecido pelo sindicato	5
Desempenho, proatividade e comprometimento	3
Condições do mercado	2
Experiência da pessoa	2
Tempo de empresa	2
Qualidade no serviço	1
Estabelecida na contratação	1
Assiduidade	1
Envolvimento do funcionário nas atividades	1

Quadro 6 – Formação da composição do salário
Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

A resposta mais citada foi a formação do salário por meio do estabelecido pelo sindicato. Em segundo lugar, aparece o desempenho, proatividade e o comprometimento como fatores da formação do salário; na sequência, as condições impostas pelo mercado, a experiência da pessoa, o tempo de serviço, a qualidade no serviço executado, assiduidade, seu envolvimento nas tarefas e o que foi estabelecido no contrato.

As empresas que afirmam possuir um sistema de cargos e salários relatam que cada setor tem seu salário definido. A empresa A12 explica como é feito seu sistema de cargos e salários.

A empresa possui um sistema de cargos e salários de acordo com cada função que exerce na empresa, seja ela na administrativa ou na produção. Exemplo: galvânico I, galvânico II, galvânico III, joalheiro I, joalheiro II, joalheiro III e assim sucessivamente com todos os cargos da empresa, e cada um com seu respectivo salário.

Referente à análise de todas as formas encontradas pelas empresas para a formação do salário, percebe-se que a maioria das organizações procura fatores que possam mensurar os resultados para a composição do salário, mesmo que essa mensuração seja de modo informal, sem possuir algo estruturado que possa definir. Pode-se concluir que existe uma tentativa para “padronizar” o que a empresa considera importante para atingir os objetivos organizacionais.

De certa forma, todos os fatores citados pelas organizações são dados importantes para se chegar a um coeficiente comum.

11) Existe problema de rotatividade na empresa?

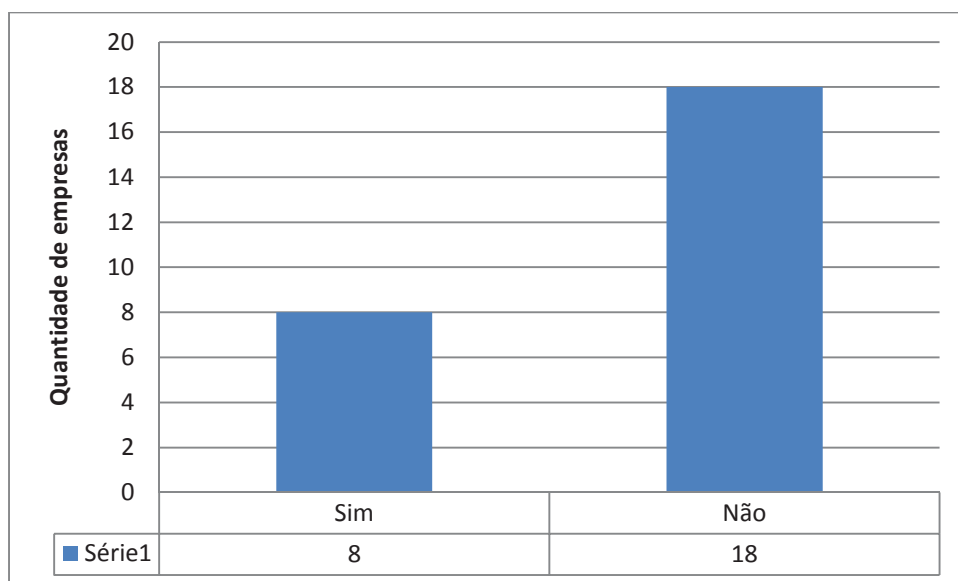


Figura 17: Rotatividade

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

Quanto à rotatividade das empresas, 18 não apresentam esse problema, enquanto 8 afirmam que possuem um grau de rotatividade. A organização A5, que apresenta problemas referentes à rotatividade, cita a realidade vivenciada pela empresa: “a maior rotatividade da empresa é quanto aos novos colaboradores, já os funcionários mais antigos são mais estáveis.”

Essa realidade é explicada por Rosa (2012), que apresenta o perfil dos trabalhadores das gerações BB, geração X e da geração Y. Essa geração mais nova conhecida como geração Y compreende pessoas mais democráticas e transparentes; por essa mudança, as formas praticadas pelas organizações tornam-se ultrapassadas. Ter estabilidade, um bom salário e prestígio não são suficientes para segurar esses talentos.

12) Em sua opinião, quais os principais motivos da não permanência dos colaboradores na empresa?

Fatores	Quantidade de citações
Busca de maiores perspectivas na carreira	11
Outros	7
Não responderam	6
Remuneração	3
Busca de novos desafios	3
Clima organizacional	3
Falta de benefício	0
Busca de maior autonomia nas tarefas	0

Quadro 7 – Motivo pela não permanência de colaboradores
Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2015

Segundo a análise dos dados apresentados no Quadro 7, sobre a não permanência dos colaboradores, o fator responsável pela saída dos funcionários com 11 citações é a busca de maiores perspectivas na carreira, seguido da alternativa “*outros*” fatores, representando 07 citações. Nessa opção de outros fatores, foram citadas as seguintes opiniões dos respondentes: muitas vezes, a não permanência do colaborador não depende somente da empresa, e sim dele mesmo. O excesso de faltas sem justificativas juntamente com a queda do serviço são fatores decisivos para a demissão, além de não apresentarem capacidade de atuar e a concorrência pelo melhor funcionário.

Uma observação a ser analisada nessas opções é não apresentar capacidade de atuar; esse fator poderia ser previsto no recrutamento e seleção se a empresa tivesse de forma bem estruturada, pois através dele consegue filtrar muitos problemas.

Das 26 empresas participantes, 3 não responderam a essa pergunta e as demais alternativas apareceram com 3 indicações; são elas: a remuneração, a busca de maiores desafios e o clima organizacional.

Para os respondentes, a falta de benefício e a busca de maior autonomia nas tarefas não são itens que apresentam importância para a retenção de colaboradores.

A busca de maiores perspectivas na carreira é um fator que preocupa, pois, como são empresas pequenas, existem poucas oportunidades de crescimento, e na maioria, sendo empresa familiar, os cargos de gerência acabam ficando para pessoas da família, muitas vezes sem condições necessárias para a execução de um bom trabalho.

13) A empresa possui alguma estratégia para reter talentos? Qual?

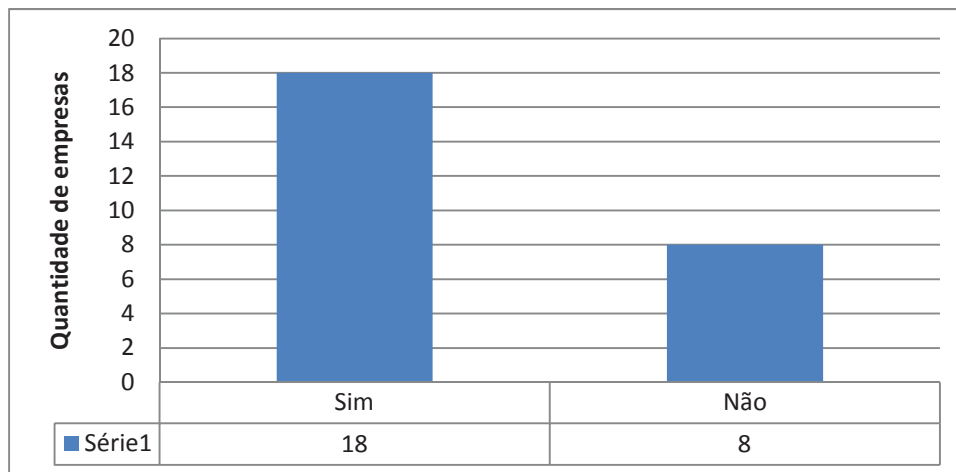


Figura 18: Estratégias para reter talentos

Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

A figura 18 apresenta o comportamento das organizações referente à retenção de talentos; das 26 empresas pesquisadas, 18 afirmam possuir alguma estratégia para reter os colaboradores que fazem diferença na organização, enquanto 8 não possuem estratégias.

A organização A6 afirma que não utiliza estratégias para reter talentos, porém, caso um funcionário muito importante peça demissão, utiliza-se uma forma de negociação através de uma proposta para cobrir o que a concorrência ofereceu – relato feito pelo gerente administrativo da organização.

É notória a carência de formas para valorização do trabalhador, uma por falta de conhecimento dos gestores e outra por possuírem uma visão distorcida, pois associam a mão de obra como custo e não como uma oportunidade de crescimento de seu negócio.

Referente às organizações que possuem estratégias para reter bons colaboradores, seguem os fatores que se destacaram na pesquisa.

Fatores	Quantidade de citação
Estratégia salarial	8
Ambiente agradável	3
Canal direto de comunicação	3
Oportunidade de crescimento interno	3
Diminuição da carga horária	1
Delegação de responsabilidades	1
Avaliação de desempenho semestral	1
Bonificação anual	1

Quadro 8 – Estratégias de retenção

Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Avaliando o Quadro 8, pode-se perceber que, quanto à estratégia de retenção, os resultados obtidos mais citados foram: estratégia salarial (8 empresas), sendo o método mais utilizado pelas empresas respondentes, fatores como ter um canal direto de comunicação, ter oportunidade de crescimento e possuir um ambiente agradável obtiveram 3 citações cada. Na sequência, com uma citação cada, aparece a diminuição da carga horária, a delegação de responsabilidade, a avaliação de desempenho semestral e a bonificação anual.

Analisando as respostas encontradas, nota-se, por parte de algumas empresas, essa tentativa de retenção, criando fatores favoráveis que elas consideram importante dentro da organização, uma forma customizada para ajustar com as necessidades de cada equipe. Enquanto umas empresas priorizam um ambiente agradável com canal direto de comunicação, outras utilizam a delegação de responsabilidades e oportunidade de crescimento. Todas representam formas de demonstrar a importância do colaborador dentro da empresa.

As organizações, por menores que sejam, afirmaram ter alguma estratégia para reter sua mão de obra, principalmente pelo processo produtivo da joia ser bastante manual. Na empresa, que dispõe de alguma estratégia referente à retenção, sem dúvidas o colaborador se sente mais valorizado e, conseqüentemente, realiza sua tarefa de forma mais eficiente e eficaz.

14) Quais das ferramentas mencionadas a seguir a empresa utiliza para identificar os talentos?

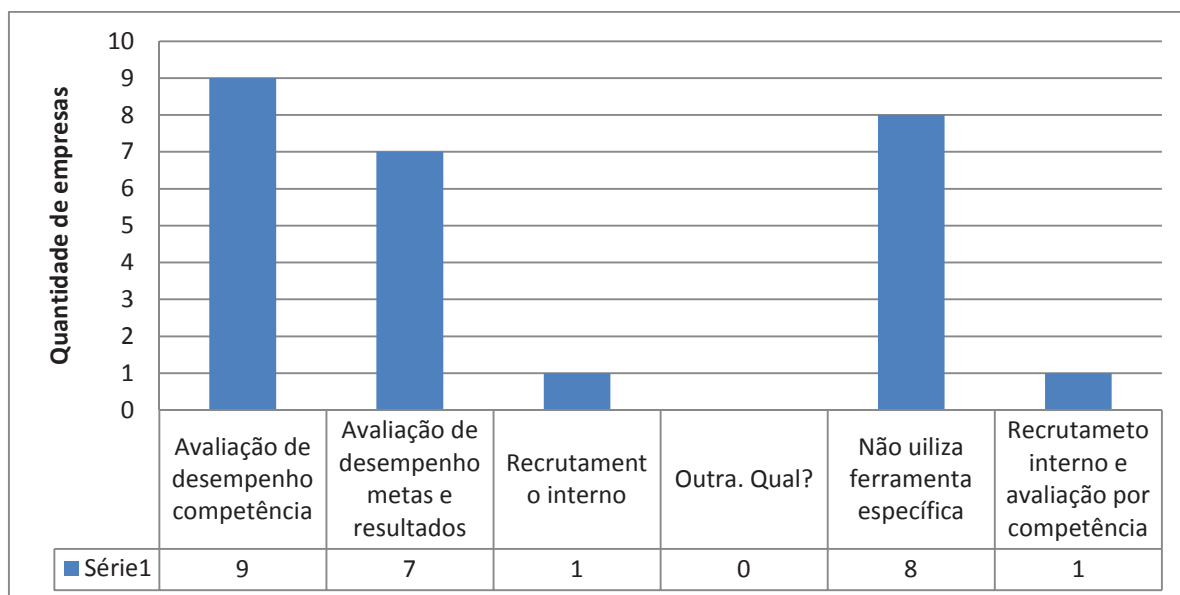


Figura 19: Ferramentas para identificar talentos

Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

Conforme a figura 19, que demonstra os processos para identificar talentos, o método mais utilizado pelas organizações é a competência de seu desempenho dentro da organização com a afirmação de 9 empresas; 7 organizações mencionaram a avaliação de desempenho por metas e resultados, enquanto somente uma empresa utiliza o recrutamento interno mediante promoções; outra utiliza tanto a avaliação por competência quanto o recrutamento interno. Foram 8 as empresas que não utilizam ferramenta específica, pois elas não possuem ferramentas para reter talentos.

A retenção de talentos é uma ferramenta que vem ganhando espaço nas organizações, é uma forma de as empresas conseguirem manter esse colaborador que se destaca dos demais.

15) Referente a mão de obra como a empresa vê o mercado hoje?

Fatores	Quantidade de citação
Falta de mão de obra qualificada	17
Falta de comprometimento	5
Aumento da mão de obra por causa da crise	4

Quadro 9 – Mão de obra no mercado

Fonte: dados primários, setembro e outubro de 2015

O Quadro 9 apresenta os itens mais destacados pelos entrevistados quanto à sua visão hoje no mercado de trabalho. O item que apresentou mais citações foi a falta de mão de obra

qualificada nas empresas (17); em seguida, a falta de comprometimento (5) e 4 citações dizem respeito ao aumento da mão de obra por causa da crise.

Das 26 organizações que responderam à pesquisa, 3 delas não opinaram sobre sua visão no mercado quanto à mão de obra.

A falta de qualificação da mão de obra é um fator preocupante não somente para as empresas do setor joalheiro. Outro ramo na cidade que apresenta grande importância na economia local também possui essa dificuldade. Essa falta de qualificação está relacionada à cultura ou até mesmo à dificuldade de abrir mão da rotina cômoda para enfrentar novos desafios, sair da zona de conforto e ver que existe algo maior e, muitas vezes, melhor à espera desses indivíduos.

A empresa A25 apresenta a seguinte visão referente à mão de obra hoje no mercado. “Difícil muitos quererem emprego, mas sem qualquer qualificação ou interesse em formação específica, mesmo com oferta, não há procura para frequentar escola ou preparar-se profissionalmente.”

Complementando esse pensamento, a empresa A08 menciona a dificuldade da empresa em conseguir mão de obra qualificada, pois no processo de fabricação uma das questões fundamentais é o “*saber fazer*”, devido à complexidade de algumas etapas do processo. Na atual situação econômica, a tendência para o futuro é ter mais mão de obra qualificada. Nesse mesmo pensamento, a empresa A09 já afirma que a oferta de mão de obra tem aumentado significativamente comparando-se com períodos anteriores na empresa.

Na visão da empresa A15, há falta de qualificação, interesse, comprometimento com a função desempenhada na empresa por parte dos colaboradores. O gestor da empresa A24 complementa que, com a atual situação em que se encontra o mercado, esse cenário de não comprometimento tende a mudar; os benefícios que antes eram facilitados agora estão sofrendo cortes, forçando as pessoas a valorizarem a estabilidade no emprego.

Uma realidade vista pela empresa A23 que realmente merece destaque é: nos setores informatizados, existe maior procura de emprego, porém os trabalhos manuais estão escassos.

Segundo uma pesquisa realizada pelo IBGM (2013), nas empresas do ramo joalheiro, com uma amostra de 261 empresas localizadas em 18 estados brasileiros no que diz respeito à distribuição de pessoal por área, a maioria dos funcionários do setor está na produção (82%), isso demonstra o grau de importância dos trabalhos manuais dentro do ramo. As áreas administrativas concentram apenas 6% dos colaboradores.

A empresa A04 acredita que um dos fatores da diminuição da mão de obra qualificada nas empresas é que muitas pessoas que buscaram a qualificação são pessoas comprometidas

que buscam empreender, e não somente passar a vida inteira dentro de uma organização trabalhando de empregado.

Essa pauta apresentada pelo gestor é algo concretizado pelos dados da Prefeitura Municipal de Guaporé (2015) segundo dados fornecidos pela Secretaria de Indústria e Comércio, com 384 empresas ligadas ao ramo joalheiro desde o processo de matéria-prima até a venda do produto, demonstrando que existem muitas pessoas empreendedoras na cidade.

Analisando-se todas as visões das empresas pesquisadas quanto ao cenário atual da mão de obra, conclui-se que um conjunto de fatores influencia no mercado, os quais atuam nas organizações como forma de ameaças e oportunidades. Há fatores internos que são de responsabilidade da empresa e os externos, que as empresas não dominam e podem trazer condições positivas ou negativas. As empresas devem incentivar a qualificação do seu trabalhador, porém esse fator não depende somente delas; é preciso haver a conscientização do trabalhador pela importância de sua qualificação, criar estratégias para maior engajamento e comprometimento de sua equipe e aproveitar o surgimento de demanda de profissionais qualificados em decorrência do cenário atual.

Apesar de as empresas apresentarem alguns pensamentos com equívocos quanto à captação e retenção de pessoas, sua visão referente à qualificação e ao comprometimento da mão de obra demonstra uma realidade preocupante que só será sanada quando as pessoas entenderem que as únicas responsáveis pelos seus resultados são elas mesmas e que as oportunidades aparecem para aqueles que têm condições de alcançá-las.

Para finalizar, seguem os relatos da empresa A19.

Devido à crise no momento, têm surgido no mercado profissionais apresentando maior competência e comprometimento. Porém, no período em que a economia encontra-se estável, a captação de mão de obra estava significativamente difícil, pois devido à cidade possuir um grande número de empresas, a oferta de emprego é alta e os bons profissionais já estavam empregados exceto raras exceções, a maioria do público que busca por novas oportunidades não possui um *curriculum* tão atrativo para a empresa, podendo ser citado como exemplo da grande rotatividade deste tipo de público.

Pesquisas realizadas pela FIERGS apresentam falta de mão de obra e os maiores gargalos se encontram nas ocupações de produção (86,8%) e em nível técnico (77,4%). Segundo dados referentes ao ano de 2013, essa mesma pesquisa revela que 92,5% das indústrias gaúchas necessitam investir em qualificação de seus colaboradores, porém encontram dificuldades para executar pelas seguintes razões: grande rotatividade do setor,

baixa qualidade de ensino, pouco interesse por parte das pessoas em realizar treinamento, demonstrando uma barreira cultural difícil de traspor (MULLER, 2013).

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Com os resultados obtidos no estudo dos multicasos, destacam-se os itens como sugestões de melhorias para as empresas participantes da pesquisa:

- a) **capacitação do responsável na captação de pessoas:** a pessoa responsável na contratação de pessoas deve ser capacitada, possuir algum conhecimento na área; caso não possua, é de grande valia um curso para torna-se apto no papel que lhe é destinado;
- b) **criação da descrição dos cargos e funções:** identificar as pessoas que melhor se enquadram no que a empresa necessita e auxiliar no suporte das demais decisões;
- c) **padrão de entrevista:** abrangendo perguntas que respondem a todas as exigências do cargo e, com isso, consigam descobrir os valores e crenças desse indivíduo, para que esse meio seja um filtro para a empresa na sua captação;
- d) **melhorar o canal de comunicação:** incorporar nos valores da empresa, é uma ferramenta simples, mas que traz retorno de forma ágil, como são empresas pequenas, isso se torna viável;
- e) **investir em treinamento e desenvolvimento:** incorporar nas metas da empresa a qualificação e desenvolvimento de sua mão de obra, incentivando ao aperfeiçoamento profissional, estudando a viabilidade de criar programas de incentivo aos estudos, para que comece a surgir dentro das organizações essa cultura na busca pelo aprendizado e, aos poucos, incluir programas voltados ao crescimento e desenvolvimento da equipe;
- f) **cargos e salários:** para as empresas que não possuem estrutura conforme critérios estabelecidos internamente, explicar a seus colaboradores para que eles tenham uma perspectiva do que a empresa pode oferecer;
- g) **estratégias de retenção de talentos:** sugere-se o planejamento do plano de carreira através de cargos e salários, estabelecendo oportunidades de crescimento, investir em treinamento e desenvolvimento, criar estratégias que cativem o colaborador a permanecer na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um ambiente permeado de incertezas, com grande competitividade, conseguir manter-se no mercado é um dos maiores objetivos das organizações. Para conseguir essa meta de manter-se no mercado, independentemente do cenário em que a empresa está inserida, a informação é a principal aliada. Ela é responsável pelas decisões tomadas.

Empresas que fazem bom uso da informação se destacam entre as que ignoram essa realidade, a informação é a base fundamental e está acessível a todos; com ela, amplia-se o modo de pensar e, conseqüentemente, a maneira de solucionar problemas. As organizações necessitam de ferramentas que deem suporte, pois hoje todos os setores são vistos como estratégicos em uma organização; todos apresentam importância e são responsáveis de forma solidária pela sobrevivência das empresas.

Segundo Dessler (2003), a nova visão de gestão de recursos humanos considera as pessoas como instrumento de vantagem competitiva; fala-se em administração estratégica de recursos humanos para as organizações atingirem suas metas e essas metas são alcançadas pelas pessoas por meio de práticas sistemáticas.

Mediante a importância que as pessoas têm dentro de uma organização, foi elaborado um estudo referente à realidade das empresas na captação e retenção de mão de obra de um subgrupo da indústria joalheira no município de Guaporé, RS, para analisar quais fatores afetam sua atração e retenção, suas estratégias referentes à gestão de pessoas e como as empresas visualizam o mercado de trabalho.

De forma geral, como resultado da pesquisa, foi possível evidenciar que o processo de gestão de pessoas nas organizações deixa a desejar, mostrando carência em processo simples, a falta de informação, falta de planejamento. Destacou-se, também, a falta de qualificação dos colaboradores, que não buscam aperfeiçoamento profissional. As organizações apresentam como característica o fato de as empresas serem pequenas, terem um tempo de atuação no mercado em média de quinze anos e possuírem poucos colaboradores.

Referente à captação da mão de obra no subgrupo em questão, notou-se que grande parte das empresas utiliza um processo o qual não prioriza a seleção como principal característica, que é encontrar as pessoas mais adequadas ao cargo. O meio de contrato é a indicação, ou pelo fato de ser alguém conhecido ou ter algum vínculo com a empresa. Por apresentar essa lacuna na seleção, há dificuldade na contratação de mão de obra.

O conhecimento empírico é a forma que as organizações encontram para treinar seus novos colaboradores, e pessoas com mais experiência repassam para novos colaboradores a forma de execução das tarefas. O processo de treinamento e desenvolvimento apresenta pouca preocupação por parte dos gestores em desenvolvê-la e por parte dos colaboradores por possuírem uma cultura que não instiga o querer saber, que não prioriza o aperfeiçoamento profissional – fatores responsáveis por essa ferramenta tão importante ser pouco utilizada.

Pelo processo do segmento joalheiro ser bastante manual, a maioria dos cargos existentes é ligada à produção e não é devidamente reconhecida pelos gestores, a forma que as empresas questionadas encontram para manter essas pessoas é por meio dos salários e dos benefícios. Metade das empresas utiliza um sistema de cargos e salários, a outra metade faz de forma informal, cada uma priorizando o que acha mais importante como elemento para a formação do salário.

A estratégia salarial é a forma mais destacada entre as organizações para a retenção de talentos, as principais ferramentas utilizadas são a avaliação de desempenho e competência e a avaliação de metas e de resultados, realizadas de forma informal.

Os fatores que se destacaram como os principais responsáveis pela não permanência dos colaboradores são: a busca de maiores perspectivas na carreira seguida pelo excesso de faltas sem justificativas, não apresentar capacidade de atuar, busca de novos desafios, remuneração e o clima organizacional.

Um fator importante analisado na pesquisa é que grande maioria das empresas não apresenta problemas de rotatividade, conseguindo manter um quadro de funcionários mais estável. Isso é um fator muito importante para as empresas, pois um nível alto de rotatividade gera perda de produção resultando em custos às organizações.

Diante das inúmeras considerações delineadas, tem-se a perceptibilidade de que a gestão de pessoas nas organizações merece importância maior por parte dos gestores e pode ser implantada através de ferramentas simples, as quais consigam alinhar os valores e a cultura de cada organização.

As ferramentas sugeridas a essas organizações são alinhamento da forma de seleção e recrutamento, definir uma estrutura de cargos e salários que seja clara a todos os colaboradores investir em desenvolvimento e treinamento, apresentar para as pessoas que aprender é algo

vantajoso para ambos os lados, criar programas de retenção de talentos, saber valorizar as pessoas traz benefícios maiores a qualquer tipo de organizações, pois pessoas que trabalham satisfeitas acabam produzindo com mais qualidade transpondo isso na satisfação do cliente.

Ribeiro (2006) apresenta uma definição interessante sobre a ligação entre empregado e empregador, “colaborador deixou de ser um mero recurso empresarial para ser um parceiro do negócio”; é assim que as organizações devem agir, pessoas são consideradas a principal matéria-prima, são elas que transformam e dão valor ao produto.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu Torres. **Gestão de pessoas:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484874/pages/90984067->>. Acesso em: 25 maio 2015.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em:
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522485369/page/181>>. Acesso em: 3 maio 2015.

BERNADES, Manuel. **Que futuro queremos projetar.** Disponível em:
<http://www.ibgm.com.br/wpcontent/uploads/podio_attach/224800163/138422321.pdf>. Acesso em: 23 maio 2015.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de Recursos humanos.** 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010. Disponível em:
<<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427415/pages/7>>. Acesso em: 8 maio 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Visão estratégica. **Revista Brasileira de Administração**, n. 104, jan./fev. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prantice Hall, 2003. Disponível em:
<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918277/pages/_5>. Acesso em: 3 maio 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em:
<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/_5>. Acesso em: 12 jun. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em:
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490592/recent>>. Acesso em: 24 maio 2015.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2577-3/epubcfi/6/36>>. Acesso em: 7 maio 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
FRANÇA, Limongi Cristina Ana. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/pages/69672957>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

FURLAN, Nájia. Talentos: um investimento lucrativo para todos. **Revista Brasileira de Administração**, n. 104, jan./fev. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474776/pages/59081998>>. Acesso em: 13 maio 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/recent>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

GOOGLE MAPS. **Mapa da cidade de Guaporé –RS**. Disponível em: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=z8e8SSvk3gHLkaDGNJfZi-3A&hl=en_US> Acessado em: 17 dez. 2015

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051411>>. Acesso em: 22 maio 2015.

IBGM. **Estudo da Mckinsey sobre o mercado joalheiro em 2020 mostra otimismo e mudanças**. Disponível em: <http://www.ibgm.com.br/wpcontent/uploads/podio_attach/224800165/138423138.pdf>. Acesso em: 23 maio 2015.

IBGM/SEBRAE. **Pesquisa da indústria 2013**. Disponível em: <http://www.ibgm.com.br/wp-content/uploads/podio_attach/224800176/138422415.pdf>. Acesso em: 24 maio 2015.

IVANCEVISCH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250/pages/5>>. Acesso em: 23 maio 2015.

KUABARA, Souza Suemi Paula. **Estruturas e processos de recursos humanos**. Curitiba: InterSaber, 2014. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300077/pages/5>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

LACOMBRE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LODI, Marlene. Setor mais desenvolvido e valorizado. **Tempo de agir**, ano 1, n. 4, jun. 2010. Disponível em:

<http://www.sebraers.com.br/attachments/article/35/revista_tempo_de_agir_ed4.pdf.pdf>

Acesso em: 30 ago. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3/epubcfi/6/26>>. Acesso em: 7 maio 2015.

MOTTA, Biane. **História da Joalheria**. Disponível em:

<http://www.portaldasjoias.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=179&Itemid=30>. Acesso em: 19 mar. 2015.

MULLER, José Heitor. Falta de mão de obra afeta 72% das indústrias gaúchas. **Revista da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul**, ano 8, n. 85, dez. 2013.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108950/pages/47967704>>. Acesso em: 23 maio 2015.

PADOVEZE, Luís Clovis; MARTINS, Angelita M. Miltes. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

Disponível em:

<<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300312/pages/5>>. Acesso em: 9 set. 2015.

PEREIRA, Heitor José. Investir em pessoas é investir em conhecimento. **Revista Brasileira de Administração**, n. 104, jan./fev. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUAPORÉ. **História do município**. Disponível em:

<<http://www.guapore.rs.gov.br/?p=cidade>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

RECEITA FEDERAL: Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Resolucao/2010/CGSIM/Resol22.htm>>.

Acesso em: 2 set. 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502178908/page/41>>. Acesso em: 3 maio 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, P. Stephen; JUDGE, A. Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Gracy Vieira; MELLO, Ivone Maria. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA, Reis Alexandre. **A difícil tarefa da gestão de jovens (talentos)**. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/28-32.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SEBRAE. **Definição de porta dos estabelecimentos segundo o número de empregados**.

Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 8 set. 2015.

SEBRAE. **Pequenos negócios em número**. Disponível em:

<<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 8 set. 2015.

SINDIJOIAS-RS. Disponível em: <[http://www.sindijoias-](http://www.sindijoias-rs.com.br/imagens/dissidios/75f227795573a03a1f3e13cbc0581743---)

[rs.com.br/imagens/dissidios/75f227795573a03a1f3e13cbc0581743---](http://www.sindijoias-rs.com.br/imagens/dissidios/75f227795573a03a1f3e13cbc0581743---)

[Conven%C3%A7%C3%A3o%20Coletiva%20-%20MTE%202014_2015.pdf](http://www.sindijoias-rs.com.br/imagens/dissidios/75f227795573a03a1f3e13cbc0581743---)>. Acesso em: 2 set. 2015.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramenta estratégica de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014. (Coleção Gestão Empresarial, v. 8). Disponível em:

<<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/7>>. Acesso em: 1 nov. 2015.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução Galman Roberto. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VIEIRA, Leandro. Alavancando talentos através da visão. **Revista Brasileira de Administração**, n. 104, jan./fev. 2015.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOOD JUNIOR, Thomas; TONELLI, José Maria; COOKE, Bill. **Para onde vai a gestão de pessoas**. Disponível em:

<<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gvexec1102020024.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2015.

WOOD JUNIOR, Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidade e por competência**: preparando a organização para a era de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
Curso de Administração

Este questionário tem por objetivo identificar a realidade das organizações na captação e na retenção da mão de obra no setor joalheiro do município de Guaporé, analisando os fatores que auxiliam e os que interferem nessa relação entre a empresa e os colaboradores. Este estudo fará parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo (UPF), *Campus Casca*. Sua identificação não se faz necessária, pois as respostas serão analisadas coletivamente. Será mantido total anonimato em relação às respostas. Sua participação e sinceridade nas respostas são muito importantes. Muito obrigada.

Cargo exercido pelo respondente:_____.

1) Em qual parte do processo produtivo do ramo joalheiro a empresa atua?

- Possui todo o processo produtivo (da fabricação do bruto ao banho galvânico).
- Somente fabricação de bruto.
- Somente banho galvânico.
- Prestação de serviços.
- Outros_____.

2) Qual o tempo de atuação no mercado que sua empresa possui:

- Menos de cinco anos.
- De cinco a dez anos
- De dez a quinze anos
- De quinze a vinte anos
- Mais de vinte anos . Quantos?_____

3) Qual o número de funcionário de sua empresa?

- De 01 a 05 funcionários
- De 06 a 10 funcionários
- De 11 a 15 funcionários
- De 16 a 20 funcionários
- De 21 a 25 funcionários
- De 26 a 30 funcionários
- Mais de 31 funcionários. Quantos?_____

4) Quando surge uma vaga de emprego, qual a forma mais utilizada de recrutamento?

- Funcionários da própria empresa
- Indicação
- Cartazes internos e cartazes externos em escolas, universidades e outros locais.
- Agência de emprego
- Mídia (anúncio no jornal local, rádio, dentre outros)
- Banco de dado interno (com os currículos deixados na empresa)
- Outras modalidades:_____

5) Como a empresa efetua o processo de seleção de novos colaboradores?

- Testes psicológicos
- Testes de personalidade
- Testes de conhecimento
- Técnicas vivenciais
- Entrevista
- Outro. Qual? _____

6) A empresa apresenta algum tipo de dificuldade na contratação de mão de obra? Se sim, quais?

7) A empresa oferece treinamento para novos colaboradores?

8) A empresa investe em treinamento e desenvolvimento para sua equipe?

9) Quais os benefícios que a empresa oferece a seus colaboradores?

- Plano de saúde
- Plano odontológico
- Convênio farmácia
- Cesta básica
- Auxílio creche
- Auxílio educação
- A empresa não possui
- Outro. Qual? _____

10) A empresa possui um sistema de cargos e salários? Se não, como é feita a composição do salário?

11) Existe problema de rotatividade na empresa?

Sim

Não

Se positivo, qual o índice de rotatividade?

12) Em sua opinião, quais os principais motivos da não permanência dos colaboradores na empresa?

Remuneração

Falta de benefícios

Busca de maiores perspectiva na carreira

Busca de maior autonomia nas tarefas

Busca de novos desafios

Clima organizacional

Outro. Qual? _____

13) A empresa possui alguma estratégia para reter os talentos? Qual?

14) Quais das ferramentas mencionadas abaixo a empresa utiliza para identificar os talentos?

Avaliação de desempenho “competência”

Avaliação de desempenho “metas e resultados”

Recrutamento interno

Outra. Qual? _____

Não utiliza ferramentas específicas

15) Referente à mão de obra, como a empresa vê o mercado hoje?
