

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

**PATRICIA KUIAVA DOS SANTOS**

***TURNOVER DE SUCESSO:***  
**Um estudo de caso na Sulmaq Industrial e Comercial SA**

**CASCA**  
**2017**

**PATRICIA KUIAVA DOS SANTOS**

***TURNOVER DE SUCESSO:***

**Um estudo de caso na Sulmaq Industrial e Comercial SA**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Casca, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Me. Sebastião de Oliveira Leão

CASCA

2017

**PATRICIA KUIAVA DOS SANTOS**

***TURNOVER DE SUCESSO:***

**Um estudo de caso na Sulmaq Industrial e Comercial SA**

Estágio supervisionado aprovado em 01 de dezembro de 2017, 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. Sebastião de Oliveira Leão

UPF – Orientador

Prof.<sup>a</sup> Me. Lisiane Caroline R. Hermes

UPF

CASCA

2017

Dedico este trabalho a minha mãe, que mesmo  
diante de todas as dificuldades enfrentadas  
sempre esteve presente e ao meu marido por  
todo apoio e dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade e sabedoria concedida a mim, pois sem ele não teria chego até aqui.

Agradeço a minha família pelo carinho e incentivo, de maneira especial ao meu marido pelo apoio nos momentos difíceis que passei nesta trajetória acadêmica de 4 anos, pelo consolo nas noites tensas após as prova, pela dedicação, confiança, pelos abraços e incentivo dizendo que tudo iria dar certo.

Agradeço a Fernanda Grassi Gerente de Recursos Humanos da empresa Sulmaq, pela atenção e colaboração em meu trabalho de conclusão.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte de minha trajetória pela universidade, todos colaboraram para o meu crescimento e serão sempre lembrados, agradeço em especial ao meu orientador, professor Sebastião, pela paciência e apoio em meu trabalho de conclusão.

“Toda ação humana, que se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação.”

(DALAI LAMA)

## RESUMO

DOS SANTOS, Patricia Kuiava. *Turnover de Sucesso*: Um estudo de caso na Sulmaq Industrial e Comercial SA. Casca-R.S. 2017, 67f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O sucesso das organizações está ligado diretamente com o comprometimento e desempenho de seus funcionários. As organizações necessitam utilizar de estratégias para realizar mudanças em sua gestão para manterem-se competitivas. O setor de recursos humanos desempenha um papel muito importante dentro deste contexto organizacional, é a ligação entre o funcionário e a direção das empresas, possui grande responsabilidade sobre os processos de administração de pessoal, relações humanas, desenvolvimento e as relações de trabalho e empresas. Este estudo tem como objetivo identificar quais as práticas de recursos humanos utilizadas pela empresa Sulmaq, que a levam a manter um índice de *turnover* controlado. O trabalho consiste num estudo de caso, desenvolvido através de uma entrevista semiestruturada, realizada com a Gerente de Recursos Humanos da empresa e a coleta de informações através de documentos disponibilizados pela mesma. Os resultados foram categorizados e analisados, demonstrando que a empresa possui um controle mensal do índice, além de fazer comparativos anuais e possuir programa de benefícios como estratégia para a retenção dos trabalhadores.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. *Turnover*. Recursos Humanos. Benefícios.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Fórmula do índice de rotatividade de pessoal.....	32
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Função.....	50
Gráfico 2 – Tempo de empresa.....	51
Gráfico 3 – Comparativo por blocos .....	52
Gráfico 4 – <i>Turnover</i> de 2014 .....	55
Gráfico 5 – <i>Turnover</i> de 2015 .....	56
Gráfico 6 – <i>Turnover</i> de 2016 .....	57
Gráfico 7 – <i>Turnover</i> de 2017 .....	58
Gráfico 8 – <i>Turnover</i> de 2014-2015-2016-2017 .....	59

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GP – Gestão de Pessoas

DIEESE– Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

RH – Recursos Humanos

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

SES – Sistema de Excelência Sulmaq

PPR – Programa Participação nos Resultados

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	<b>Objetivo geral</b>	14
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b>	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2.1	<b>Recrutamento</b>	18
2.2.2	<b>Seleção</b>	20
2.2.3	<b>Cargos e Salários</b>	22
2.2.4	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	25
2.2.5	<b>Avaliação de Desempenho</b>	26
2.2.6	<b>Benefícios Sociais</b>	29
2.3	ROTATIVIDADE DE PESSOAL – <i>TURNOVER</i>	30
2.4	RETENÇÃO DE TALENTOS	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	35
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	37
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	37
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>39</b>
4.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	39
4.2	PROCESSOS E PRÁTICAS DE RH EXECUTADOS PELA SULMAQ	40
<b>4.2.1</b>	<b>Recrutamento e Seleção</b>	<b>40</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>43</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>46</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Benefícios Sociais</b>	<b>46</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Desligamento</b>	<b>49</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Avaliação de Clima</b>	<b>49</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Controle de Rotatividade – <i>Turnover</i></b>	<b>54</b>
4.3	SUGESTÕES	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR RH SULMAQ</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Num mercado competitivo, as empresas necessitam passar por constantes transformações para chegar ao sucesso organizacional, a fim de alcançar este objetivo um bom plano estratégico e uma política de gestão de pessoas adequada é fundamental. As pessoas estão em uma constante busca de saciar suas necessidades pessoais e profissionais. O contexto mercadológico oferece um amplo acesso ao conhecimento e a tecnologias que possibilitam um contato rápido com o mercado externo de trabalho, com uma extensa área de oferta de oportunidades de empregos para pessoas qualificadas. Todos os níveis hierárquicos colaboram para o crescimento da organização, sabe-se que cabe aos trabalhadores definir o rumo da organização.

Neste universo repleto de mudanças, fica clara a importância das pessoas para as organizações, nota-se que as empresas devem sim valorizar, conquistar e reter seus trabalhadores, pois eles carregam consigo o capital mais importante, o conhecimento, que seja, a capacidade intelectual da empresa. Porém, muitas empresas ainda vêem seus funcionários unicamente como mão de obra. Sem pessoas competentes é impossível que uma organização atinja seus objetivos (BARBIERI,2016).

As constantes transformações que vem acontecendo na sociedade e nas organizações acabam por exigir mudanças no departamento de recursos humanos (RH) das empresas. As pessoas não podem mais serem vistas como máquinas ou como simples equipamentos de produção. Essas devem ser vistas como um potencial a ser mantido e desenvolvido, neste sentido algumas medidas de precaução devem ser adotadas quanto ao estímulo motivacional, o reconhecimento, as relações interpessoais entre outras.

Torna-se indispensável considerar que, mesmo que as pessoas precisem ser

administradas dentro da organização como seus recursos humanos, deve-se lembrar que tratam-se de seres humanos, que buscam saciar suas necessidades profissionais e pessoais, querem ter qualidade de vida, pessoas que tem outros elos além dos que possuem com a empresa e suas metas nem sempre coincidem totalmente com as da organização (LACOMBE,2011).

O processo de reter talentos transforma-se em um assunto de extrema importância, uma vez que, a rotatividade de pessoal gera inúmeros transtornos financeiros e organizacionais que podem levar ao fracasso, pois quando o índice de rotatividade está elevado é um sinal de problema de gestão. Muitas são as causas que geram aumento da rotatividade, podendo estas ser externas ou internas.

Nas organizações a entrada e saída de funcionários ocorre com frequência, este fenômeno é chamado de rotatividade ou *turnover*. Quando a rotatividade é alta a empresa sofre com a inexperiência e o despreparo dos novos contratos, o que acaba resultando em ineficiência e dificuldade na hora de atingir os objetivos da empresa (SPECTOR, 2010, p.396).

O estudo realizado vai desde a apresentação e contextualização do tema estudado, o levantamento dos principais subsistemas de recursos humanos, cálculo do índice de *turnover* até a apuração dos principais indicadores relacionados a este índice na empresa Sulmaq.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa SULMAQ foi fundada em 1971 pelo empreendedor Sr. Bruno Ross. Sua segmentação e atuação é na área de equipamentos para abate de bovinos, suínos e ovinos. Hoje a empresa está presente em mais de 30 países.

A Sulmaq Industrial e Comercial SA atua com duas unidades de negócio:

- Sulmaq Equipamentos: sistemas, projetos e serviços para a indústria da carne vermelha.
- Sulmaq Microfusão: soluções em aplicação de microfusão.

A empresa conta atualmente com um total de 430 funcionários, destes, 325 correspondem a unidade de Equipamentos, a qual será estudada. Na unidade foi identificado que a empresa possui um índice de rotatividade significativamente baixo, o qual no ano de 2016 fechou em 1,96%.

A troca de funcionários, por iniciativa do colaborador ou por parte da empresa é prejudicial, pois a busca por profissionais comprometidos e eficientes é árdua e onerosa para as empresas. Portanto a troca de funcionários seja por parte do colaborador ou por parte da empresa é prejudicial. A fim de entender o que leva a empresa a atingir estes resultados positivos, torna-se necessário identificar as decisões e os procedimentos adotados por ela para alcançar tais resultados.

Nesse sentido faz-se necessário compreender que, o colaborador é quem possui o patrimônio intelectual da empresa. Para o alcance dos objetivos organizacionais é necessário um desempenho satisfatório. Compreender a importância da retenção de funcionários e os diversos benefícios que ela traz consigo é de extrema importância para os gestores, pois com ela a empresa evita diversos custos desnecessários, como por exemplo com recrutamento, seleção, treinamentos e desenvolvimento de novos funcionários.

Todas as organizações necessitam de capital humano para atingir seus objetivos, neste contexto, as pessoas passam a ser vistas de forma estratégica nas organizações, não apenas as máquinas e equipamentos que se tornam obsoletos, mas as habilidades e o conhecimento também (GIL, 2012).

Tanto para a empresa como para o funcionário a demissão sempre é algo traumatizante, em sua maioria acarreta consequências ruins para a parte mais vulnerável, no caso, o demitido. Ninguém se previne para uma demissão (RIBEIRO, 2012).

Neste sentido o problema de pesquisa consiste em:

Quais são os fatores que levam a empresa SULMAQ a ter uma baixa rotatividade de colaboradores?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais os indicadores que levam a empresa a alcançar uma baixa rotatividade de colaboradores.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Calcular o índice de rotatividade
- Identificar as principais causas da baixa rotatividade;
- Identificar quais são as práticas existentes para a retenção dos talentos;
- Propor ações que resultem em planos eficientes para a gestão dos recursos humanos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda questões importantes referente a gestão de pessoas e *turnover*, o mesmo apoiou-se em autores que possuem uma série de pesquisas sobre o assunto. Foi elaborado de maneira onde todos os assuntos referentes ao tema pudessem ser abordados de forma organizada.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Pode-se compreender a gestão através da definição de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE, 2004 apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p.1), o gestor deve sempre pensar na organização e nos seus objetivos, seja qual for a sua área de atuação. Um pensamento comum deve prevalecer, pensar na organização como um todo, como equipe.

Desde os anos 80 a gestão de pessoas vem ganhando maior espaço no pensamento dos gestores, porém, somente após os anos 90 é que surgem propostas de mudanças na maneira de gerir pessoas. A gestão de pessoas é vital para todas as organizações, ela surge como solução para as demandas que buscam a excelência organizacional. Com a globalização e as mudanças crescentes os processos de gestão de pessoas tiveram que se tornar cada vez mais rápidos e flexíveis em suas respostas mediante a questões inusitadas, dessa forma cada vez mais as organizações ficam dependentes de pessoas. (DUTRA,2013, p.13)

As pessoas que estabelecem vínculo de trabalho com uma organização buscam satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais. “Gestão de Pessoas é a função gerencial

que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2012, p.17). As pessoas que trabalham na empresa passam a ser vistos como colaboradores e não apenas como funcionários.

Na visão de Dutra (2013, p.17) ao longo dos anos 90 e na primeira década de 2000 surgiram mudanças na forma como as pessoas eram gerenciadas, aqueles que antes eram totalmente submissos tornam-se autônomos e empreendedores. Ocorre uma mudança no paradigma de controle de pessoas, agora, as empresas desenvolvem as pessoas, para que essas desenvolvam as empresas, deixando de ser apenas músculos produtivos e passando a ser portadoras do conhecimento intelectual.

## 2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Constantemente a gestão de pessoas é desafiada, e em várias organizações suas políticas estão em desacordo com a realidade do mercado moderno. Ela deve ser a ferramenta utilizada para contribuir da maneira mais eficaz no alcance dos objetivos da organização, agregando e integrando os seus setores. “A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc.” (GIL, 2012, p.24), estas atividades estão totalmente interligadas, sua gestão realizada da maneira correta é o que define seu sucesso. As pessoas devem passar por constantes transformações, estas, devem ser desenvolvidas e treinadas para serem capazes de reagir rapidamente às adversidades.

Segundo Dutra (2016, p.16) pode-se definir gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Podemos entender políticas como um conjunto de princípios e diretrizes que guiam a organização e as pessoas em suas decisões e em seu comportamento. A prática está ligada aos diversos modelos de procedimentos, que são utilizados para nortear a organização na sua tomada de decisões frente às mudanças do ambiente externo.

Na era da informação, administrar pessoas e a sua relação com a organização torna-se um desafio, uma tarefa complexa que exige muita responsabilidade. Para Gil (2012, p. 21) Administração do RH pode ser entendida como a administração de pessoas numa abordagem

sistêmica. O conceito de sistema, pode ser definido de diversas maneiras: como uma série de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma separação das partes ou elementos de um todo, alinhados entre si que formam uma estrutura organizada. Desta forma qualquer conjunto que as partes estejam unidas entre si pode, portanto, ser compreendido como um sistema, desde que se comuniquem e trabalhem como uma estrutura organizada, o foco da atenção é o comportamento do todo e suas relações.

A responsabilidade mais importante dos administradores segundo o autor é, selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um conjunto de pessoas para que possam desempenhar suas funções como uma verdadeira equipe, com metas definidas, fazendo com que cada indivíduo conheça seu papel e cooperem com os demais. “O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo” (LACOMBE, 2005, p.14). A existência de pessoas bem selecionadas, treinadas, integradas e que trabalhem em conjunto tem um valor inestimável, as organizações que desejam construir um futuro sólido devem dar prioridade ao desenvolvimento de seus funcionários.

### **2.2.1 Recrutamento**

Para Ribeiro (2006, p.51) admissão de pessoal é um processo contínuo, que ocorre em determinado mercado, onde há competição entre indivíduos e organizações. Uma vez, tendo definido a descrição da função, ao selecionador cabe a responsabilidade de definir os meios onde os candidatos mais adequados para a vaga serão encontrados, “passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Gil, 2012, p.93). Através do recrutamento, a empresa divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego.

Recrutamento é um processo de identificação e atração de talentos. O recrutamento não pode ser visto apenas como um processo de atrair pessoas, sua função vai muito mais além, é suprir as necessidades atuais e futuras da organização através da identificação das pessoas que melhor se enquadram no cargo. É uma ferramenta para as empresas suprirem suas necessidades para alcançarem seus objetivos por meio de sua estrutura social, esta estrutura deve ser qualificada (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.11).

O processo de recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas empresas para a

divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas. Por envolver custos seu planejamento é muito importante. Os meios que serão utilizados para a divulgação da vaga, variam conforme a urgência e as condições financeiras da organização, este procedimento pode ser interno, externo ou misto (BANOV, 2015, p.42).

Ao falar de recrutamento interno Ribeiro (2006, p.59) afirma que, é o primeiro meio a ser utilizado, recrutando dentro da empresa, se estimula o bom desempenho profissional. Se um colaborador sabe que pode ser promovido dentro da empresa, ele se sente mais motivado para se autodesenvolver. Para Milkovich e Boudreau (2000, p.296) no processo de recrutamento interno, lida-se com funcionários reais que já existem na empresa, as boas oportunidades de progresso nas carreiras sinalizam efeitos diretos sobre o status e a remuneração, o que motiva os demais funcionários. Quando a organização decide promover ou transferir funcionários ela está valorizando seus recursos internos.

O recrutamento interno possui algumas vantagens, que podem ser descritas por sua rapidez, economia do processo e fator de motivação para o trabalhador. A organização oferece oportunidades e condições de crescimento e desenvolvimento aos colaboradores que já estão adaptados a cultura e a vida cotidiana da empresa. Normalmente são funcionários que possuem um bom histórico comportamental e profissional, neste sentido, não se faz necessário o tempo de experiência, onde a empresa analisa se o mesmo supre as suas expectativas, o que consequentemente gera uma economia de tempo e dinheiro. Desenvolver um profissional já existente é uma fonte valiosa, incentiva e estimula o colaborador a estar sempre em busca do aperfeiçoamento de suas habilidades. Para tanto, existem algumas desvantagens no recrutamento interno, estas são o resultado de um planejamento ineficaz e com critérios que não foram bem discutidos. Isso pode acontecer pela falta de esclarecimentos sobre o processo utilizado no desenvolvimento dos funcionários, podendo gerar desmotivação e sufocar os sonhos e o desempenho das pessoas, outra desvantagem é impedimento da renovação dos recursos humanos (FIDELIS, 2014, 72).

Quando o processo de recrutamento interno não é viável, é no recrutamento externo que procuram-se soluções para atender as necessidades da empresa. “Recrutamento externo é o processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado” (BANOV, 2015, p.44). O recrutamento externo faz com que a gestão de pessoas entre em contato direto com o mercado de recursos humanos, para assim buscar pessoas que possam

atender às suas necessidades e interesses. Muitas vezes estes profissionais já estão capacitados por outras empresas que atuaram no passado. Recrutar externamente permite a oxigenação do quadro funcional, mas por outro lado é menos seguro, possui um custo elevado e pode causar desconforto para os atuais colaboradores (RIBEIRO, 2012, p.45).

O recrutamento misto ocorre quando a organização divulga suas vagas, tanto no recrutamento interno quanto no externo. Neste modelo o recrutamento interno e externo se complementam. Desta forma unem-se as vantagens dos dois modelos, assim, os colaboradores ficam motivados com as possibilidades de promoção e os recursos humanos se renovam, porém as desvantagens também acompanham os dois processos (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.28). Na realidade, uma empresa não utiliza somente o recrutamento interno ou externo, um sempre deve complementar o outro, pois, quando se faz o recrutamento interno um colaborador é deslocado para outro setor, desta forma sua posição anterior fica vaga, e deve ser preenchida, por isso se faz importante o recrutamento misto (BANOV, 2015, p.55). Portanto quando se faz um recrutamento interno é necessário fazer um recrutamento externo para preencher o cargo que ficou vago.

### **2.2.2 Seleção**

A seleção é o processo pelo qual a organização escolhe, de uma série de candidatos listados, a pessoa que melhor atende seus critérios de seleção para a vaga disponível, levando em conta as condições atuais do mercado de trabalho. “Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente” (GIL, 2012, p.91).

Um programa de seleção é a forma como a empresa escolhe, dentre os candidatos atraídos ou recrutados, os indivíduos que irão ingressar na organização. É uma atividade que seleciona os candidatos que se encaixam no perfil desejado, compara e escolhe os melhores, diferente da fase de atração em que se procura candidatos para preencher as vagas. As atividades de recrutamento e seleção estão interligadas, ou seja, elas se complementam, pois se não existirem bons candidatos para preencher a vaga é porque houveram falhas no recrutamento. A seleção

apenas identifica os melhores entre os atraídos, mas não cria bons candidatos. É por meio dela que a organização busca satisfazer suas necessidades em relação aos profissionais, identificando as pessoas que possuem as qualidades que se encaixam no cargo vago. (FERREIRA, 2014, s/p).

Cada indivíduo é único, possui perfil diferente, da mesma forma cada empresa também é diferente, cada uma contém características específicas. “Se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de Seleção de Pessoal” (BANOV, 2015, p.58). Seleção é um processo de escolha dentre os candidatos que responderam ao recrutamento.

Do ponto de vista de Marras (2011, p.65), seleção de pessoal é uma atividade que diz respeito a área de RH que tem por finalidade escolher, sob critério específicos, candidatos recebidos do recrutamento, para suprir as necessidades internas da organização.

De modo geral, o recrutamento possibilita que a empresa disponha de um número de candidatos maior em relação à quantidade. Assim há possibilidade de selecionar, entre os vários recrutados, os mais adequados ao cargo disponível, a fim de manter ou aumentar a eficiência da organização. Para isso, devem ser utilizados procedimentos que sejam capazes de comparar diferentes candidatos, selecionando assim os melhores. Existem diferentes procedimentos para identificar as características de cada candidato, esses processos de seleção permitem a identificação das habilidades e também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado, é necessário que o procedimento tenha validade e seja fiel. Na concepção de Gil (2012, p.98) os processos mais utilizados são:

- Análise dos currículos;
- Testes escritos;
- Testes práticos;
- Testes psicológicos;
- Entrevista;
- Dinâmica de grupo;

Para Araújo e Garcia (2014, p.20), após entendidas as etapas do recrutamento, chega hora de selecionar os indivíduos que efetivamente serão contratados. Para isso elaboraram um passo a passo para o processo seletivo, que consiste em entrevista preliminar, aplicação de testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevista para pré-contratação, seleção e recolocação. Destes passos citados a entrevista é o mais útil, pois é onde o selecionador colhe as informações que

não tem como ser mensuradas nos testes. Para Lacombe (2005, p.90) a validade de cada método é até que ponto ele é capaz de determinar como a pessoa vai se adequar a sua posição e como será seu desempenho. A precisão dos resultados de um teste definem se ele cumpre a finalidade para a qual foi desenvolvido ou não.

Selecionar um funcionário adequado é muito importante, uma seleção criteriosa leva para dentro da organização o melhor candidato com o melhor desempenho. Contratar funcionários que possuam as características necessárias para atuar no cargo é fundamental, essa busca pode ajudar a evitar situações indesejáveis, evitando gastos desnecessários (DESSLER, 2014, 132).

### **2.2.3 Cargos e Salários**

Para Marras (2011, p.78) existem diversas maneiras que podem definir o termo salários, dependendo de como se apresenta para o funcionário e como está aplicado. Para o autor algumas das principais definições são:

- Salário nominal: É aquele que está registrado na carteira profissional e que consta em todos os documentos legais;
- Salário efetivo: É o valor que o colaborador realmente recebe, já descontadas todas as obrigações legais;
- Salário complessivo: É aquele que possui inseridos todos os adicionais, como por exemplo as horas extras;
- Salário profissional: É o que corresponde a profissão, que consta por lei, como no caso dos engenheiros;
- Salário relativo: Comparação de um salário com outro dentro da organização;
- Salário absoluto: É o que o colaborador realmente recebe, já com os descontos.

Para desenvolver um plano de cargos e salários, primeiramente se faz uma relação dos cargos já existentes e sua descrição detalhada com todas as atividades correspondentes a ele. Para sua avaliação todos os fatores correspondentes a cada nível devem estar descritos. A avaliação resulta de cada cargo em função dos fatores que foram utilizados, e dos níveis que á ele foram atribuídos, agrupa-se os cargos em níveis para melhor administração dos salários. “Ao montarmos um plano de cargos e salários, temos de compará-lo com a realidade da

empresa” (LACOMBE, 2005, p.159). Às vezes, ocorrem algumas discrepâncias entre a realidade e o planejamento, esta diferença pode ser consequência de uma descrição ou avaliação errada.

Perante estes procedimentos relacionados a cargos e salários, as pessoas que fazem parte da organização percebem a remuneração como fator isolado, como complemento de suas necessidades. A organização deve entender o salário como uma função agrupada a motivação, podendo assim, utilizá-la como instrumento para atingir os objetivos organizacionais e do corpo funcional. “Deste modo, via aplicação de planos adequados, o carro-chefe é a atividade de cargos e salários, porque uma vez que esta não esteja bem estruturada as demais atividades não funcionarão com a eficiência e a eficácia desejadas” (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.41). É preciso pesquisar todas as informações referente aos conhecimentos e às responsabilidades que serão exigidas em cada cargo da empresa.

Com base nas funções e tarefas exercidas devem ser descritos os cargos, definida a missão dos funcionários dentro da organização, suas responsabilidades para com os resultados que deve produzir, também, a qual nível deve se reportar e se relacionar na estrutura organizacional. Após ser feita a descrição do cargo, este deve ser avaliado, gerando uma posição dentro da organização, do cargo de maior valor até o de menor valor. “Existe uma relação entre cargos e competências, do ponto de vista da posição na estrutura organizacional, e também existe uma correlação entre o maior ou menor necessidade de uma competência, considerando-se também o nível de especialização de um profissional” (BARBIERI, 2016, p.67). Por tanto, deve-se levar em consideração a capacitação profissional e a contribuição que este conhecimento terá no desenvolvimento efetivo de suas tarefas na empresa.

A composição de um cargo é essencial para desenvolver critérios e técnicas para a remuneração. “O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho” (OLIVEIRA, 2013, p.6). A relação de responsabilidades e as tarefas de um determinado cargo, chama-se descrição de cargo, este, é um processo que consiste em determinar através de estudos os elementos que farão parte da composição do cargo, o que difere um cargo do outro dentro da empresa.

Descrevendo e compreendendo a atividade de cargos, podemos entender que salário é a contraprestação em dinheiro, que é recebida periodicamente pelos colaboradores por um trabalho desenvolvido. Desta forma podemos entender que a atividade de cargos e salários é:

O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras (QUALITAS, 2005 apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p.41).

Não podemos falar de salários como sendo um fator motivacional, porém quando falamos de cargos e salários juntos, sim. Desta forma passamos a considerar que um salário percebido como injusto pelo funcionário, ou que não satisfaça suas necessidades, pode ser um fator de desmotivação. “A administração dos salários na empresa é imprescindível para que possa ocorrer a justiça em relação aos esforços e à percepção de valor que as pessoas têm quanto ao pagamento recebido pela prestação de serviço” (FIDELIS, 2014, p.57). A troca fria de salário por trabalho ou serviços prestados, é apenas uma recompensa. O salário fortalece os aspectos motivadores que o funcionário percebe na empresa, o que ajuda na melhoria de seu desempenho.

O contrato tradicional de carreira, que possuía promessas de segurança e estabilidade no emprego a longo prazo, passa a ser substituído por contratos de curto prazo, os quais são renovados de acordo com as necessidades. A carreira proteana apresenta mudanças frequentes, como a auto invenção, autonomia, auto direção, habilidade para aprender, habilidade para redirecionar a carreira e a vida e para construir relações. A carreira proteana é gerenciada pela própria pessoa. O que move esta carreira são as necessidades pessoais e o sucesso psicológico. Para lidar com o novo modelo de carreira, a pessoa precisa saber o que e como aprender continuamente, tanto sobre os outros quanto sobre ela mesma (DUTRA, 2010, p. 15).

#### **2.2.4 Treinamento e Desenvolvimento**

Neste meio dinâmico, onde as organizações atualmente se encontram, desenvolver seu

capital humano tornou-se indispensável para que cada vez mais os funcionários consigam atingir seus objetivos de forma eficaz. “Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas [...]” (GIL, 2012, p.118). A manutenção do potencial humano na organização é de extrema importância, o treinamento e desenvolvimento é parte crucial da carreira de um profissional.

Com este programa, pensamos no crescimento das pessoas, da equipe e dos processos, buscando sempre resultados excelentes. Pode-se conceituar treinamento como “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa” (BARRETO, 1995 apud ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.76). Um posicionamento interessante e um pouco mais abrangente é citado por Milkovich e Boudreau (2000, p.338), que considera o treinamento como um processo sistemático, utilizado para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que promovam uma melhoria no desempenho dos empregados e as exigências de suas funções.

Pessoas que estão preparadas produzem mais e melhor, em contrapartida pessoas que não possuem um preparo cometem mais erros. Estes erros trazem prejuízos para a empresa. Treinamento é um processo que utiliza de sistemas para que os funcionários possam adquirir habilidades, regras, conceitos e atitudes que colaborem na busca da melhoria contínua, porém estes não podem ser vistos apenas como uma série de cursos, pois é através deles que a empresa busca o aumento de moral, eficiência, eficácia e produtividade. Treinar é incentivar o funcionário a se autodesenvolver. Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo, que tem por objetivo aperfeiçoar as capacidades que o colaborador já possui, para que assim, no futuro este possa se tornar um membro valioso para a organização. (FRANÇA, 2013, p.88).

Hoje o mercado de trabalho exige mais a cada dia do trabalhador, portanto é fundamental que as pessoas mantenham seu conhecimento atualizado. “Além do treinamento mais técnico ou formal, existem cursos voltados para aprimorar as habilidades comportamentais e de liderança, dentro dos conceitos de uma metodologia específica a ser passada ao executivo, como, por exemplo, a metodologia da Liderança Situacional” (BARBIERI, 2016, p.97), assim o líder estará sempre preparado para agir em diferentes situações que possam surgir dentro da organização.

De acordo com Araújo e Garcia (2014, p.78) é muito difícil listar todas as razões que levam uma organização a procurar o processo de treinamento e desenvolvimento, neste sentido, os autores listam os principais motivos:

- Identificação de metas;
- Identificação de gargalos;
- Falhas na comunicação;
- Remanejamento de pessoas;
- Modernização da organização;
- Recém-formados que não possuem o conhecimento desejável;
- Natureza das atividades que a organização desenvolve;
- Comprometimento da alta direção;
- Diagnose da organização que aprende.

Na concepção tradicional, treinamento é a ferramenta utilizada para adequar pessoas ao seu cargo, a fim de alcançar os objetivos da organização. Atualmente, o que as empresas necessitam são processos que sejam capazes de desenvolver determinadas competências, assim, contribuindo de forma inovadora no crescimento da organização. Ao abordar os processos relacionados a capacitação a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas. “Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos [...]” (GIL, 2012, p.122). Diz respeito a um processo que vai além de treinamento de pessoal, envolvendo fatores referentes ao processo educativo, assim, algumas empresas já passaram a adotar o termo educação para o trabalho.

### **2.2.5 Avaliação de Desempenho**

Na prática, avaliação de desempenho é um sistema de gestão que possibilita a administração de equipes de trabalho, facilitando o acompanhamento dos funcionários, que recebem treinamento e retorno sobre suas ações, o que acaba proporcionando um melhor desempenho e maior motivação das pessoas na organização. “É um processo que possibilita a obtenção sistemática de dados e permite quantificar os resultados atingidos pelo colaborador, comparados aos objetivos estratégicos e às metas trimestrais” (BARBIERI, 2016, p.76). Os

objetivos e metas também estão ligados aos ativos intangíveis, por isso, não podem ser considerados simplesmente números. Estes ativos impactam diretamente nos resultados do negócio.

Gil (2012) fala sobre a importância da avaliação de desempenho. As organizações tendem a definir o comportamento que esperam de seus colaboradores, esta definição é o que dá origem à descrição do cargo. Porém nem sempre o funcionário atende as expectativas esperadas, sendo que entre o desempenho real e o esperado existe sempre uma diferença.

Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal (GIL, 2012, p. 148).

Na concepção moderna, entende-se que o objetivo geral da avaliação é reconhecer e recompensar o colaborador pelo seu desempenho, possibilitando com isso, seu desenvolvimento pessoal. A recompensa por seu bom desempenho pode ser demonstrada através de aumento salarial, recebimento de bônus ou por sua valorização, motivação, demonstrando a importância que possui perante a organização. O desenvolvimento profissional acontece quando a avaliação ocorre de forma transparente, o que possibilita que o funcionário compreenda quais os pontos que precisam ser desenvolvidos. Para Malheiros e Rocha (2014, s/p) a avaliação pode ocorrer de três formas:

- Avaliação diagnóstica: Que é aquela que ocorre no início da atividade;
- Avaliação formativa: Ocorre durante o processo;
- Avaliação de controle: Acontece no final do processo.

O método de avaliação utilizado é muito importante, pois determina o número de funcionários que será avaliado, por quem serão avaliados e como o resultado desta avaliação será entregue ao avaliado. Os autores Araújo e Garcia (2014, p. 133) definem alguns métodos de avaliação:

- **Escalas gráficas:** de forma breve, utiliza indicadores de desempenho para a elaboração de gráficos, que facilitam a avaliação. Esta avaliação é feita sobre o resultado de indicadores passados, análise quantitativa e quantitativa;
- **Observação direta:** esta análise ainda possui um espaço significativo nas organizações, podendo ser em muitos casos o melhor caminho, mas o avaliador deve tomar cuidado para não interpretar o resultado da maneira como desejar, não deve avaliar de maneira pessoal;
- **Listas de verificação:** este é um método muito tradicional. A empresa busca avaliar o desempenho com base nos fatores individuais. Funciona como aviso, onde o gestor analisa apenas as características principais das pessoas;
- **Pesquisa de campo:** a ideia desta pesquisa é que haja uma troca entre duas posições acerca da pessoa que está sendo avaliada. Ocorre uma avaliação em grupo do desempenho individual das pessoas;
- **Incidentes críticos:** neste caso, a avaliação é feita em cima dos pontos fortes e fracos do avaliado. Nesta forma de avaliação é necessário que o avaliador faça um acompanhamento diário ou pelo menos semanal do avaliado;
- **Avaliação por escrito:** assemelha-se com a de incidentes críticos, porém neste caso trata-se de um enfoque macro, além de avaliar os extremos, o avaliador tem a possibilidade de apresentar os potenciais do avaliado.
- **Método comparativo:** utiliza análises que fazem comparação entre uma e outra pessoa da organização, ou entre a pessoa e o grupo onde está inserida. Isto resulta em padrões de comportamento indesejáveis e desejáveis;
- **Padrões de trabalho:** considerada uma variação do método comparativo. Consiste em estabelecer metas de trabalho para as pessoas da organização, a fim de melhorar a produtividade;
- **Escolha forçada:** método complexo, mais objetivo e eficaz. Possibilita a minimização da subjetividade do processo, estabelece padrões de comparação objetivos entre os indivíduos.

- **Avaliação por objetivos:** Necessita da participação ativa do avaliador e do avaliado, pois o avaliado desconhece o objetivo da equipe. Tem como intuito avaliar o que cada indivíduo ofereceu a empresa em determinado tempo;
- **360 graus:** quem faz a avaliação são todas as pessoas que estão a sua volta, desde os colegas de trabalho, subordinado, gestores, fornecedores, clientes, entre outros. É avaliado tanto internamente como externamente.

Mesmo que a avaliação tenha tido um resultado negativo, não se deve temer passar este retorno para o funcionário, eles tendem a ficar na defensiva quando seus pontos fracos são expostos, e em vez de levarem como críticas construtivas desmerecem a avaliação do gestor e apontam outras pessoas como culpadas. É normal que isso aconteça, pois, as pessoas sempre superestimam seu próprio desempenho. Com tudo, essa prática não deve ser evitada, pelo contrário, deve ser realizada de forma contínua, assim o colaborador não é surpreendido com as avaliações negativas que podem surgir (ROBBINS, 2015, p. 222).

Para a organização, é vital a avaliação de desempenho. Este processo ajuda a identificar os funcionários que estão com resultados abaixo do esperado, evitando assim que os mesmos ganhem uma remuneração superior aos que estão atendendo aos objetivos, evitando assim, qualquer injustiça. Assim, é possível desenvolver as habilidades em determinada área que o funcionário se encontra em dificuldade. A expressão avaliação de desempenho diz respeito a identificação, mensuração e administração dos recursos. Por tanto, pode-se concluir que avaliação de desempenho engloba todo o processo desde o início onde ocorre a identificação do desempenho, passando pela mensuração do desempenho, alcançando assim as projeções para o médio e curto prazo, chegando a conclusão onde o potencial de cada pessoa estará a serviço da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.121).

### **2.2.6 Benefícios Sociais**

Marras (2016, p.122) denomina benefícios como um conjunto de programas utilizados pela organização para complementar o salário. Um programa de benefícios normalmente atende aos objetivos da organização e dos indivíduos. A medida que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do colaborador, os seus objetivos vão sendo satisfeitos, isso auxilia na manutenção de índices de rotatividade baixos, na boa qualidade de vida dos colaboradores e na

redução do estresse. Estes são alguns dos fatores que colaboram para que a empresa seja competitiva no mercado de trabalho. Para o atendimento das necessidades dos funcionários, a empresa precisa saber o que é melhor para cada um deles, para que assim, possa garantir ao menos, o mínimo em qualidade de vida como alimentação e assistência médica.

Benefícios são recompensas que não se caracterizam como financeiras, são programas criados para melhorar a vida do trabalhador. As organizações em sua maioria são obrigadas legalmente a pagar horas extras e outras obrigações, a seus funcionários, essas também podem fornecer uma série de outros benefícios. Um programa de benefícios deve atender ao colaborador e a empresa. Para a empresa possibilita ser mais competitiva e motiva novos profissionais a fazerem parte da equipe, para o funcionário por atender as mínimas condições de bem-estar (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 403).

Benefícios é uma forma de complementação na remuneração, eles oferecem suporte ao colaborador. Muitas organizações destacam os benefícios em valores para apresentar ao funcionário, assim é possível que eles consigam avaliar a importância deles na sua remuneração. Pode-se classificar os benefícios por sociais, recreativos e serviços oferecidos pela empresa (DUTRA, 2016, p.2013).

De forma genérica benefício é tudo aquilo que a empresa oferece ao colaborador além do salário. Caso a empresa ofereça plano de saúde, este é tido como um benefício. “Outros exemplos são: assistência médica, seguro de vida, vale-alimentação, complemento de aposentadoria, bolsas de estudos, creche, assistência odontológica, empréstimos emergenciais, ambulatório médico na empresa, convênios para medicamentos e óticas, horário flexível, entre outros” (RIBEIRO, 2015, p. 2). Ao conceder benefícios aos funcionários, a organização almeja atingir alguns objetivos como: atrair e reter somente os melhores colaboradores, manter-se competitiva no mercado, melhorar a qualidade de vida dos empregados, melhorar o grau de satisfação do funcionário em relação a empresa, entre outros objetivos que possa vir a alcançar através da disponibilização dos benefícios.

### 2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL - *TURNOVER*

A rotatividade de pessoas, conhecida pelo termo inglês *turnover*, tem por definição a oscilação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, levando em consideração as demissões e admissões. Uma das grandes preocupações da área de RH é a relação entre as

demissões e as contratações necessárias para fazer as devidas substituições. “Rotatividade é a constante entrada e saída de pessoas da organização, seja ela voluntária ou involuntária” (FIDELIS; BANOVA, 2007, p.154). Esta entrada e saída de pessoas provoca um custo altíssimo para a empresa, o que acarreta em alguns pontos negativos na organização, como o custo gerado através da demissão, estresse provocado por este movimento, custos com novos recrutamentos, com seleção e treinamento dos novos integrantes da equipe organizacional.

Dentro das organizações frequentemente ocorre a entrada e saída de funcionários, este fenômeno é chamado de rotatividade. Quando o *turnover* é alto, a força de trabalho da empresa sofre com a inexperiência e o despreparo dos novos contratados, isso resulta na ineficiência e dificuldade na hora de atingir os objetivos organizacionais. (SPECTOR, 2010, p.396).

O índice de *turnover* é, em geral, calculado por períodos mensais, semestrais ou anuais. Um resultado de *turnover* isolado pode não ser muito significativo, mas quando comparado com períodos anteriores, na maioria das vezes fornece dados importantes para se encontrar as possíveis razões e aumentos no índice que precisem de providências. Caso a rotatividade esteja alta, devido ao crescimento da empresa exigir novas contratações, este índice elevado não é preocupante, porém, se a alta rotatividade tem a ver com a iniciativa de funcionários que decidem deixar a organização, alguma providência deve ser adotada. Neste caso é necessário analisar o clima e a cultura da empresa, a política de remuneração e os benefícios, as relações interpessoais, as condições de trabalho e todos os demais fatores que de alguma forma podem estar contribuindo para a insatisfação dos indivíduos. Uma atenção especial deve ser dada as entrevistas de desligamento, pois nelas pode-se concluir que razões tem levado à alta da rotatividade. Este *turnover* tem um custo alto para a empresa, que, além dos custos que terá com novas contratações, também terá custos devido a possível queda na produtividade em virtude de ter perdido a experiência dos funcionários que saíram, além de poder ocorrer a possível diminuição da produtividade dos que ficaram na organização, que agora se sentem desmotivados. Caso o funcionário que deixou a organização for trabalhar em um concorrente, a perda pode ser ainda maior, pois com ele foi todo o conhecimento adquirido e investido durante o tempo de trabalho (LACOMBE, 2011, p. 331).

O índice de *turnover*, segundo o GP PORTAL, pode ser calculado pela aplicação de uma fórmula matemática. Primeiramente busca-se o índice de rotatividade geral somando-se as admissões e os desligamentos, dividido por dois, dividido pelo total efetivo de funcionários do

período e multiplicado por cem, conforme fórmula abaixo:

**Figura 1: Fórmula do índice de rotatividade de pessoal.**

$$\frac{\frac{\text{Entrada} + \text{Saída}}{2}}{\text{Total de Funcionários}} \times 100$$

Fonte: Adaptado de GP PORTAL

O resultado da aplicação da fórmula apresentada acima é o índice de rotatividade da organização. Sua análise é de grande importância, pois através dele é possível identificar se a rotação de pessoas que está acontecendo é saudável para a organização ou não.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) o Rio Grande do Sul apresentou em 2014 uma taxa rotatividade de 43,1%. Conforme indicação do DIEESE no ano de 2012 o setor metalúrgico brasileiro apresentou uma taxa de rotatividade de 45,3%.

## 2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Na atualidade um dos maiores desafios da gestão de pessoas é a retenção do capital humano nas empresas. A juventude necessita de novos desafios, esperam que as promoções aconteçam de forma rápida, não almeja ficar por muito tempo na mesma posição. Os funcionários que permanecem na empresa, em geral, ficam porque gostam do modo como a empresa é gerida e de sua cultura, porque se sentem valorizados e progredindo ou porque sua chefia imediata demonstra habilidades de liderança positivas (BARBIERI, 2014, p. 181).

Quando a organização reconhece o capital intelectual como sendo o principal da empresa, é necessário que ela se preocupe cada vez mais com a possibilidade de perder seus colaboradores para outras empresas. Empresas que trabalham com alta tecnologia são muito mais sensíveis a este problema. A saída de talentos da organização pode impactar diretamente nos processos de inovação e lançamento de novos produtos, uma vez que o funcionário deixa a organização, leva consigo todo seu conhecimento e informações sobre a empresa. A retenção de talentos não se dá apenas com uma boa remuneração e o oferecimento de benefícios. A empresa terá de desenvolver condições que façam com que o colaborador sinta desejo de

permanecer na empresa (GIL, 2016, p. 48).

A maior exigência do cliente em relação a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, exige que estas invistam cada vez mais nos processos internos e no desenvolvimento de ações, que busquem um ambiente organizacional capaz de reter os profissionais necessários para o bom andamento de seu negócio. Para manter as pessoas são utilizados processos que possibilitem a criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desenvolvimento de suas atividades, incluindo a administração da cultura organizacional, da higiene, do clima organizacional, da segurança e qualidade de vida, da obediência as regras e a manutenção das relações sindicais (MARRAS et al., 2010, p. 121).

A retenção de uma prática de gestão estratégica, onde a empresa busca fidelizar seus funcionários através de políticas e práticas a serem desenvolvidas especificamente para cada organização. “Para reter talentos na empresa, a área de Recursos Humanos deve criar medidas a fim de estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais” (RIBEIRO, 2012, p. 14). Uma vez identificados os talentos, a empresa precisa cuidar das expectativas destes trabalhadores quanto a organização, a fim de que eles se sintam satisfeitos e se integrem a organização. Ao cuidar dos talentos com um programa de retenção, as organizações buscam a potencialização de um espaço onde os membros da equipe trabalhem mais motivados. A resposta que a empresa tem desta forma, são melhores resultados organizacionais, redução de custos, menor rotatividade e conseqüentemente melhores resultados.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O seguinte capítulo tem por objetivo, demonstrar a exposição geral de organização da metodologia utilizada. “Assim, metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade científica do saber obtido” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 2). Ela examina e avalia os métodos e as técnicas utilizadas na pesquisa. Pode ser qualificada como uma visão concreta da operacionalização, pois é o estudo da melhor maneira de abordar determinado tema.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo os objetivos, o presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Diehl e Tatim (2004, p.53) o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior aproximação com o tema, com vista de torná-lo mais claro, em sua maioria, envolve estudo bibliográfico e realização de entrevista com pessoas que estejam familiarizadas com o problema de pesquisa. Na pesquisa descritiva o principal aspecto é a descrição das características de determinado público, sendo que uma de suas características primordiais é a utilização de questionários para coleta de dados padronizados.

Quanto ao método de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, ou seja, tem por objetivo qualificar a complexidade do tema estudado por meio das definições e conceitos relacionados ao estudo.

Pesquisa qualitativa tem como finalidade descrever a complexidade de determinado assunto e a interpretação de suas variáveis, compreender e selecionar os processos vivenciados pelo grupo, contribuir no processo de mudanças de dado grupo e ainda promover maior entendimento das características de cada pessoa (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

Referente ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso que é definido por Diehl e Tatim (2004, p.60) como o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, deste modo, permitindo o conhecimento detalhado e amplo. Este procedimento é definido desta forma por permitir o detalhamento do conjunto de dados de determinada empresa. O estudo apresenta vantagens no estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e procedimentos simples. Apesar de ser simples, o processo exige do pesquisador capacitação mais elevada do que a requerida para outros tipos de delineamento.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis são aspectos, propriedades ou fatores reais, que podem ser potencialmente medidos através dos valores que assumem e descrevem um objeto de estudo. “Portanto, uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” (MARCONI; LACATOS, 2010, p. 121).

O estudo está dividido em 5 variáveis: Cálculo do índice de rotatividade; Identificação das principais causas da baixa rotatividade; Identificação quais são as práticas existentes para a retenção de talentos; Estratégias de retenção de talento; Processos e práticas de gestão de pessoas.

- a) **Cálculo do índice de rotatividade:** Para podermos medir o grau de influência da rotatividade de pessoal de determinada organização, pode-se realizar um cálculo que resultará no índice de rotatividade, cálculo este que é descrito por Pontes (2014, p. 31). O resultado da aplicação da fórmula é o índice de rotatividade da organização. Sua análise é de grande importância, pois através dele é possível identificar se a rotação de pessoas que está acontecendo é saudável para a organização ou não.
  
- b) **Identificação das principais causas da baixa rotatividade:** Dentro das organizações, frequentemente ocorre a entrada e saída de funcionários, este fenômeno é chamado de rotatividade. Quando a rotatividade é alta, a força de trabalho da empresa sofre com a inexperiência e o despreparo dos novos contratados,

isso resulta na ineficiência e dificuldade na hora de atingir os objetivos organizacionais. (SPECTOR, 2010, p.396). Esta entrada e saída de pessoas provoca um custo altíssimo para a empresa, o que provoca alguns pontos negativos na organização, como: custo gerado através da demissão, estresse provocado por este movimento, custos com novos recrutamentos, com seleção e treinamento dos novos integrantes da equipe organizacional (FIDELIS; BANOVA, 2007, p.154).

- c) **Identificação de quais são as práticas existentes para a retenção de talentos:** Deve-se levar em consideração as diferenças individuais de cada colaborador. A relação entre a descentralização e satisfação é mais evidente com funcionários que possuem autoestima baixa, pois estas pessoas possuem menos confiança em suas próprias habilidades e não conseguem enfrentar sozinhas suas responsabilidades (ROBBINS, 2014, p. 228)
- d) **Estratégias de retenção de talento:** A retenção de talentos é um dos maiores desafios para a gestão de pessoas atual, a juventude quer novos desafios, espera que as promoções aconteçam de forma rápida, não almejam ficar por muito tempo na mesma posição. Os funcionários que permanecem na empresa, em geral ficam porque gostam do modo como a empresa é gerida e de sua cultura, porque sentem-se valorizados e progredindo ou até mesmo porque sua chefia imediata demonstra habilidades de liderança positivas. O planejamento dos recursos humanos deve possibilitar a tomada de medidas adequadas para evitar a rotatividade (BARBIERI, 2014, p. 181).
- e) **Processos e práticas de gestão de pessoas:** Os processos de gestão englobam a movimentação, o desenvolvimento e a valorização. No que se refere a prática, inúmeros procedimentos, métodos e técnicas norteiam a tomada de decisão e as ações na organização em relação ao ambiente interno e externo (DUTRA, 2016, p. 17).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa à ser estudada é a Sulmaq Industrial e Comercial SA, empresa com mais de 45 anos de mercado, atuante na área de equipamentos para abate de bovinos, suínos e ovinos. Possui duas unidades, uma de equipamentos e uma de microfusão, juntas as duas unidades da

empresa contam atualmente com 430 funcionários. No entanto para a pesquisa tem-se como foco a gerente de recursos humanos, para um melhor entendimento do setor e de seu planejamento.

Quanto a tipologia dessa amostra, é classificada como amostragem censitária, visto que, “embora seja possível conduzir um censo completo da população, pesquisadores em administração raramente o fazem. Contatar a população inteira seria dispendioso e demorado” (Hair Jr., 2005, p. 237). A coleta de informações implica em contatar pessoas que tenham conhecimento em determinado tópico.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 149) a coleta de dados trata-se da etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação das técnicas selecionadas e dos instrumentos elaborados. O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fundamental, assim evita-se erros e defeitos resultantes de informantes tendenciosos ou de entrevistadores inexperientes. O autor destaca cinco procedimentos para a realização da coleta de dados, são eles:

1. Coleta Documental;
2. Observação;
3. Entrevista;
4. Questionário;
5. Formulário.

Para este estudo foi utilizado o procedimento de entrevista para a gerente de recursos humanos da empresa e a coleta documental. Diehl e Tatim (2004, p. 66), definem entrevista como o encontro entre duas pessoas, onde o objetivo de uma delas é obter informações a respeito de determinado assunto. Existem diferentes tipos de entrevista, os autores citam a entrevista padronizada ou estruturada, entrevista despadronizada ou não estruturada e a p<sup>ô</sup>r painel. O modelo utilizado trata-se de uma entrevista semiestruturada, por tratar-se de uma entrevista onde haverá perguntas previamente estabelecidas, que seguem um roteiro de perguntas definido antecipadamente, porém perguntas pertinentes ao assunto que possam surgir no ato da entrevista para explorar mais amplamente a questão, conseqüentemente poderão ser

utilizadas no estudo.

Para a obtenção de dados mais assertivos, foi utilizado o procedimento de pesquisa documental. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 59) “ esse tipo de pesquisa assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A diferença fundamental entre ambas é a natureza das fontes”. Na coleta documental a fonte de coleta é constituída através de documentos fornecidos pela empresa, este modelo de pesquisa possui objetivos específicos, são fontes ricas e estáveis de dados, enquanto a pesquisa bibliográfica, possui objetivos amplos e os assuntos abordados receberam contribuições de vários autores.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise utilizada para a interpretação dos dados é a estatística descritiva. Para Barbetta (1994, p. 65) estatística descritiva é o tratamento de dados através da introdução de técnicas que permitem organizar, resumir e apresentar os dados, de tal forma que possamos interpretá-los à luz dos objetivos da pesquisa.

Para análise das informações verbais, normalmente se utiliza a técnica de análise de conteúdo. Uma vez que os dados obtidos forem manipulados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos dados. A importância dos dados não está em si mesmos, mas sim nas respostas obtidas através deles. A análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o problema estudado e os demais fatores. A interpretação é a verificação das variáveis, a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta os dados coletados na empresa pesquisada, compreendendo o período da gestão de 2014 a 2017.

No primeiro momento a empresa é contextualizada, relatando, assim, um pouco de sua história. Logo após, são apresentados os processos e práticas de recursos humanos executados pela empresa. Segue-se com a tabulação e análise dos dados coletados.

E, por fim, sugere-se iniciativas que tragam como consequência estratégias para a melhoria na gestão dos recursos humanos.

### **4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

A Sulmaq originou-se da trajetória de sucesso do empresário Bruno Roos, um grande empreendedor. Com trabalho intenso e visão de futuro, Bruno Roos fundou uma pequena oficina de usinagem e manutenção de máquinas e tinha entre seus clientes um frigorífico de Serafina Corrêa. Através de sua contínua busca por novas oportunidades, Bruno Roos percebeu que havia oportunidades de crescimento na Indústria da Carne, assim originou-se a Sulmaq, na década de 70.

A Sulmaq iniciou suas atividades com a fabricação de equipamentos processadores de carne suína, atendendo a crescente demanda do segmento no estado. Em 1989, com o intuito de expandir seus negócios, o empresário fundou a Sulmaq Microfusão, com o objetivo de produzir peças microfundidas para diferentes aplicações e, em 2002, a nova unidade foi incorporada à Sulmaq Equipamentos.

Desde então, a empresa vem seguindo seu arrojado programa de expansão e inovação, abrangendo mercado interno e externo.

A empresa tem como Missão para a Unidade Microfusão – Atender o mercado mundial com soluções em aplicações de microfusão, superando as expectativas dos clientes, operando com responsabilidade e rentabilidade. Já para a Unidade de Equipamentos – Criar valor através de soluções inteligentes, customizadas e abrangentes, atuando como sócio do cliente.

Sua Visão é – ser reconhecida como referência internacional no segmento de atuação.

Em 31/08/2017 a Sulmaq foi comprada pela empresa Marel. A Marel é líder global de sistemas e serviços de processamento avançado das indústrias de aves, carnes e peixes, possuindo 4.600 funcionários em todo o mundo. Com a aquisição pretende-se fortalecer a posição da Marel na América do Sul e na América Central e garantir um melhor acesso a um mercado grande e crescente.

## 4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS DE RH EXECUTADOS PELA SULMAQ

De acordo com a entrevista pode-se concluir que, a empresa possui uma divisão de recursos humanos estruturada por subsistemas. Cada membro da equipe é responsável por um ou mais subsistemas de RH e todos se apoiam entre si. Estes subsistemas são: Folha/controle de ponto, Endomarketing, Remuneração/Benefícios, Treinamento de Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Pesquisa de clima.

A seguir serão apresentadas as práticas executadas de recursos humanos em relação à Recrutamento e Seleção de pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios e Desligamento. Quanto a Política de Carreira e Cargos e Salários, a empresa ainda não possui.

### 4.2.1 Recrutamento e Seleção

No surgimento de uma nova vaga, o Superior imediato emite uma Solicitação de Profissionais e envia ao setor de Recursos Humanos com todos os campos de sua responsabilidade preenchidos.

Para o processo de atração, são utilizadas fontes internas e externas, simultaneamente. No surgimento da vaga o RH providencia a divulgação interna através da intranet, murais e e-mail, descrevendo os requisitos para o cargo. O processo de inscrição do candidato interno e externo acontece em paralelo, sendo que, a prioridade é do candidato interno, desde que possua os requisitos necessários para a vaga.

Para candidatar-se a vaga os funcionários interessados devem preencher o requerimento de inscrição para oportunidade interna, após o preenchimento é feita a verificação dos requisitos de perfil e o superior imediato do funcionário é avisado pelo RH, o mesmo será questionado sobre a inscrição do profissional, podendo autorizar ou rejeitar a mesma. Em caso de rejeição, o superior deve dar um parecer ao funcionário explicando os motivos.

Para candidatos externos, a busca inicialmente é feita através do banco de dados da empresa, indicação, consultoria, contato com universidades e/ou anúncio em jornais e rádios. Para candidatar-se a vaga, os profissionais devem preencher o requerimento para solicitação de emprego ou enviar currículo via e-mail ou até mesmo através do site da empresa no link Trabalhe conosco. Os currículos e requerimentos são mantidos por seis meses no banco de dados da empresa.

A empresa possui um programa de indicações chamado Indique um Amigo, onde os funcionários tem a possibilidade de indicar um profissional externo para a vaga em aberto. Caso o indicado seja efetivado o funcionário que indicou o candidato ganha um vale compras no valor de 50 reais.

Quanto as técnicas de seleção utilizadas, estas, variam de acordo com a vaga em aberto, dependendo do cargo e do número de inscitos. Podem ser utilizados os seguintes procedimentos: Entrevistas, avaliação psicológica/comportamental, testes técnicos, avaliação de idiomas, dinâmica de grupo entre outros.

O processo básico resume-se em:

**Entrevista com RH:** onde será checado se o candidato atende aos requisitos do cargo. Caso o candidato escolhido não atenda os requisitos mínimos do cargo e mesmo assim seja o escolhido, a analista de RH deve buscar autorização junto a Diretoria para quebra de requisito.

Para seleção por meio de fonte externa será considerado também o tempo de trabalho em empresas anteriores, referências de antigos empregadores, histórico em empresas do grupo e regras de parentesco. Para seleção interna será considerado histórico do funcionário na empresa, avaliação de desempenho e as regras de parentesco.

**Avaliação Psicológica/Comportamental:** a aplicação dos testes é uma decisão do RH e todos os candidatos podem passar por uma avaliação psicológica, segundo baterias abaixo:

Bateria I: Cargos Operacionais: Paleográfico

Bateria II: Cargos Técnicos: D2, Quati e G38

Bateria III: Cargos de Liderança/Estratégicos: Avaliação comportamental

**Entrevista com o gestor da área:** os candidatos considerados aptos pela Analista de RH serão encaminhados para o gestor da área fazer a entrevista e dar seu parecer. No caso de vagas práticas, o gestor poderá pedir para o candidato fazer um teste prático a fim de avaliar a qualidade do trabalho.

Para finalização do processo de seleção, após realizada a escolha do candidato, um retorno é dado aqueles que participaram do processo.

Para candidatos internos, a Analista de RH disponibiliza um *feedback* a todos os candidatos a respeito do seu desempenho no processo, além de informar ao supervisor imediato da área do profissional selecionado e ao profissional selecionado. Para efetuar a transferência do funcionário aprovado, faz-se necessário verificar com o supervisor direto do mesmo a necessidade de um substituto. O funcionário que foi selecionado permanecerá no setor no mínimo sete dias, após a chegada do substituto, para que tenha um tempo mínimo para repassar as atividades ou conforme acordado entre as áreas.

Nos casos de seleções externas, o candidato será contatado pelo RH, o qual informará o candidato que ele foi selecionado. No momento da proposta o candidato recebe relação dos documentos necessários para a sua admissão. Todos os candidatos são informados no momento da entrevista de que caso sejam selecionados, a empresa entrará em contato em até 10 dias úteis, caso isso não ocorra, significa que ele não foi aprovado no processo.

Em paralelo com isso, o setor de Segurança do Trabalho é informado sobre os dados do funcionário para que sejam agendados os exames admissionais. No caso do funcionário estar apto, o processo tem andamento, caso contrário o candidato receberá do Técnico de Segurança do Trabalho um *feedback* das restrições. A área de RH deve informar, a área de tecnologia da informação, Segurança do Trabalho, Portarias, Gestão de Qualidade, Melhoria Contínua, Gestão Ambiental e o Gestor da Área, sobre a data da admissão do novo funcionário para que sejam programados os tramites necessários.

Nos casos da contratação externa, a empresa realiza um período de experiência de 90 dias. Este período serve para que tanto a empresa quanto o funcionário possam avaliar a adaptação, relativa ao período, definindo a permanência ou não na empresa. Neste período duas avaliações são feitas pelo Supervisor Imediato, sendo uma aos 45 e outra aos 90 dias. Essa avaliação define se o contrato de trabalho do funcionário será finalizado ou renovado e efetivado.

#### 4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Em seu primeiro dia de trabalho o funcionário recebe informações gerais sobre a empresa para que o mesmo tenha uma visão global Sulmaq. Para isso, é realizado um treinamento de integração que aborda os seguintes temas:

- Recursos Humanos: Apresentação institucional, com entrega de manual de integração, código de ética, manual dos programas participativos e manual do PPR (Programa Participação de Resultados);
- Gestão da Qualidade: O que é o sistema de gestão da qualidade, qual sua importância para a empresa, como o funcionário pode contribuir, processo de auditorias internas e externas, política de qualidade, missão, visão, valores e objetivos da qualidade;
- Gestão Ambiental: Atividades realizadas na empresa, coleta seletiva, gestão de resíduos e indicadores de monitoramento;
- Segurança do trabalho: Normas de segurança e acidentes de trabalho, medicamentos, princípios de incêndio, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), como e onde utilizar os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), creme de proteção para mão e atos inseguros;
- Tecnologia da Informação: Acesso, login e unidades de rede, funcionamento do acesso remoto, sistema de e-mail, uso de notebook e celulares, uso de senhas, uso de pendrive e câmeras digitais, spam, segurança física, procedimentos para trabalhos acadêmicos e criação de contas, e incidentes de segurança;
- Suporte e Logística: Normas para viagens, valores para alimentação, comprovantes de despesas, uso de veículos da empresa e acerto da planilha de viagens;
- Segurança Patrimonial: Acesso de pessoas na empresa, identificação de terceiros, identificação de suspeitos dentro da empresa ou nos arredores;
- Melhoria Contínua: Conceito Lean, Ferramenta 5s, Ferramenta Kaizen, Programa Ação com Inovação e SES-Sistema de Excelência Sulmaq.

**Lean** é uma filosofia inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota. É utilizado para potencializar resultados, como meio para transformar realidades gerenciais e aproveitar

melhor o potencial humano.

A **ferramenta 5s** busca promover a disciplina na empresa, através da consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho mais agradável, seguro e produtivo. Os 5s são: Senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de segurança-saúde-meio ambiente e senso de autodisciplina.

**Ferramenta Kaizen** é uma estratégia operacional que, se executada corretamente fornece uma nova dimensão para a competitividade da organização. Aplicar esta metodologia significa verificar no processo uma oportunidade de melhoria, buscar soluções e implantar os resultados.

**O Sistema de Excelência Sulmaq (SES)** fornece as ferramentas necessárias para operacionalizar o Lean na empresa, com um conceito de trabalho alinhado a visão, missão e valores, buscando a excelência operacional e atuando na melhoria constante de sua rentabilidade. Este sistema coordena o programa ação com inovação, ferramenta 5s e ferramenta Kaizen.

Além dos treinamentos de integração o novo funcionário acompanhado pelo Técnico de Segurança do Trabalho da unidade conhece as dependências industriais e o RH. A Assistente de RH repassa um e-mail com a foto dos novos colegas com seus respectivos nomes e setores, e fixa a mesma informação nos murais da empresa.

Após a passagem pela etapa de integração à empresa, o novo funcionário é encaminhado ao setor de trabalho pelo Técnico de Segurança do Trabalho, onde o supervisor imediato deve orientá-lo sobre as rotinas do setor, procedimentos internos aplicáveis a sua atividade e explicações sobre o seu perfil de cargo e linha de oportunidades no setor. Todo novo funcionário da área de produção, deve ter jaleco diferenciado, que identifique que o mesmo está em processo de integração, utilizando-o durante todo o processo de experiência.

Quanto aos treinamentos em procedimentos internos, o Gestor do setor é responsável por providenciar o treinamento dos funcionários nos procedimentos e instruções aplicáveis a função. Estes procedimentos e instruções são detalhados através da estrutura documental que fica disponível na intranet. Restrições e abrangências de aplicação de determinado procedimento podem ser verificadas no detalhamento de cada documento.

A avaliação de eficácia dos treinamentos em procedimentos internos é realizada pelo Supervisor imediato no posto de trabalho do funcionário, onde é observado o cumprimento da rotina conforme documentação aplicável, bem como, a consciência da importância de suas

atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, propostos pela empresa. Esta avaliação é formalizada anualmente durante o processo de avaliação de desempenho e *feedback*.

Os treinamentos de perfil de desenvolvimento visam desenvolver as competências técnicas e/ou comportamentais dos funcionários, a fim de aprimorar a execução de suas atividades na empresa. As necessidades destes treinamentos são determinadas no Plano Anual de Treinamento, e são originados através dos seguintes instrumentos:

- Requisitos do cargo conforme perfil de desenvolvimento;
- Necessidades de treinamento de desenvolvimento conforme levantamento dos gestores;
- Resultados da avaliação de competências e desempenho;
- Definições estratégicas da empresa;
- Requisitos específicos do cliente.

O funcionário pode ser dispensado de um treinamento apontado como necessário quando for evidenciado que o mesmo possui conhecimento adquirido através de educação, treinamento ou experiência. Quando este conhecimento tiver sido adquirido fora da empresa, é necessário uma evidencia documentada que esteja adequada para a competência em questão.

Anualmente a Analista de Treinamento deve controlar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, através do Plano Anual de Treinamento, a fim de cruzar as informações sobre os treinamentos necessários e os realizados até o momento. Os programas de RH são feitos pensando na motivação dos funcionários.

Os registros destes treinamentos são feitos através de uma cópia do certificado ou comprovante de participação, que deve ser entregue ao RH, para que seja arquivado na pasta do funcionário e lançado no sistema da empresa. Os registros dos treinamentos internos são realizados através do preenchimento da lista de presença que é de responsabilidade do instrutor interno, que após ser devidamente preenchida deve ser enviada ao RH por e-mail.

### **4.2.3 Avaliação de Desempenho**

Anualmente os Gerentes, Supervisores e Líderes devem realizar avaliação de desempenho dos funcionários que passaram do período de experiência. Para este procedimento

o gestor utiliza um software.

No processo de avaliação, a empresa verifica o desempenho do funcionário em relação às competências técnicas, comportamentais e formação desejada, as quais são detalhadas no perfil de cargo na Intranet ou no sistema. Durante a avaliação, caso seja necessário, o avaliador pode gerar um plano de ação para o funcionário a fim de desenvolvê-lo em algum ponto específico e atingir o nível desejado, com necessidade de treinamentos técnicos e ou comportamentais.

Após a realização da avaliação de desempenho, cabe ao avaliador agendar o *feedback* com o funcionário, fornecendo informações para o seu desempenho e crescimento profissional, listando os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos.

Os gestores fazem semanalmente reuniões com suas equipes e a diretoria da empresa a cada 03 meses faz uma reunião com todos os funcionários para passar diretrizes/informações.

#### **4.2.4 Benefícios Sociais**

A empresa conta com diversos benefícios sociais, programas motivacionais e de melhoria contínua. Entre os benefícios estão, o Programa Bem-estar que envolve uma série de benefícios, Programa de Participação nos Resultados (PPR) e Programa Bolsa de Estudos.

Plano de saúde: A Sulmaq oferece plano de saúde aos seus funcionários com subsídio de 50% do valor. Funcionários que optem pelo plano de saúde pagam 50% do valor, que é descontado em folha. Caso o funcionário tiver interesse de incluir dependentes no plano o valor do dependente é descontado em folha de pagamento de forma integral.

Atendimento odontológico: A Sulmaq oferece assistência odontológica aos seus funcionários, que inclui profilaxia (limpeza) e restauração, para isso, a empresa mantém convênio com vários dentistas.

Atendimento Médico na empresa: A Sulmaq oferece para seus funcionários atendimento médico todos os dias da semana. Para utilizar este serviço o funcionário deve entrar em contato com o setor de segurança do trabalho.

Atendimento Psicológico: A Sulmaq oferece um serviço de apoio aos funcionários através de um profissional qualificado, que possam expressar suas dificuldades pessoais e profissionais.

Convênio Farmácia: O convênio com farmácias visa atender as necessidades de

medicamentos aos funcionários e seus dependentes. Qualquer funcionário poderá utilizar esse benefício, mediante uso do cartão SESIMAX, autorizando o desconto, de forma integral em folha de pagamento. O cartão é oferecido aos funcionários após o contrato de experiência.

**Assistência Jurídica:** A Sulmaq disponibiliza atendimentos com os advogados da empresa para esclarecer dúvidas e prestar orientações na área jurídica.

**Empréstimo:** A Sulmaq possui uma parceria com os bancos para desconto do empréstimo em folha de pagamento. Além disto, a empresa disponibiliza a todos os funcionários que estão com problemas de saúde e que já cumpriram o período de experiência, um valor de empréstimo, que pode ser descontado na folha de pagamento.

**Auxílio Creche:** Reembolso para funcionárias mulheres mediante despesas comprovadas, de acordo com o estipulado em acordo coletivo, pelo período de dezoito meses, após o retorno da licença maternidade.

**Programa de Participação nos Resultados (PPR):** Sulmaq oferece aos seus funcionários um programa de participação nos resultados, através do qual os funcionários recebem parte dos lucros da empresa de acordo com o atingimento das metas pré-estabelecidas.

**Associação dos Funcionários:** A empresa conta com uma associação de funcionários, que tem como objetivos organizar e promover eventos sociais, proporcionar benefícios e vantagens aos associados. Cada funcionário tem a opção de participar ou não da associação, autorizando ou não um desconto mensal na folha de pagamento.

**Indique um amigo e ganhe:** A fim de incentivar os funcionários a indicarem familiares e/ou conhecidos para trabalharem na empresa, a Sulmaq premia os funcionários que indicarem pessoas e estas forem efetivadas.

**Vale Alimentação:** A Sulmaq fornece a todos os funcionários o cartão vale-alimentação. No quinto dia útil de cada mês é creditado um valor que pode ser utilizado em qualquer rede de supermercados credenciados.

**Vale Transporte:** A Sulmaq subsidia o transporte coletivo para deslocamento de casa ao trabalho e vice-versa.

**Programa Bolsa de Estudos:** A Sulmaq disponibiliza auxílio para alguns cursos de graduação, ensino técnico, línguas e supletivo.

**Ajuda de custo ao estudante:** Funcionários que estejam dentro do teto salarial estabelecido pelo acordo coletivo, que estejam matriculados e frequentando estabelecimento de ensino oficial reconhecido, em curso regular de nível fundamental, médio ou superior, irão

receber ajuda de custo anual, no valor equivalente ao salário normativo referido em acordo coletivo.

Entre os programas motivacionais estão o Programa Trilhando Seu Caminho, Programa Diversidade, Você em Destaque, Jovem Aprendiz e o Programa Ação com Inovação.

O Programa Trilhando Seu Caminho, tem por objetivo promover o desenvolvimento profissional, através de um acompanhamento da prontidão do funcionário em relação ao desejado pela empresa para o cargo, e a definição do plano de ação frente às necessidades detectadas. O programa envolve perfil de cargo, plano de crescimento Sulmaq, linhas de oportunidades por setor, avaliação anual de todos os funcionários da empresa pelo seu supervisor imediato, *feedback* e plano de desenvolvimento.

O Programa Diversidade oferece oportunidades de trabalho às pessoas com deficiência da comunidade, através da valorização e integração destas pessoas dentro da empresa. O programa tem por base as premissas, acessibilidade, respeito, oportunidade, flexibilidade, reconhecimento e integração.

No Programa Você em Destaque, a Sulmaq reconhece os funcionários que se destacam entre os colegas e fazem a diferença no dia a dia da empresa através de premiação na festa de final de ano.

O Programa Jovem Aprendiz tem por objetivo entender o Art. 429 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que solicita a contratação de jovens de 14 a 24 anos inscritos em programas profissionalizantes e também para preparar jovens ao mercado de trabalho. A empresa, anualmente, disponibiliza vagas para o curso de Auxiliar de Mecânica Industrial e Assistente Administrativo.

O Programa Ação com Inovação tem o objetivo de estimular, reconhecer e recompensar a participação dos funcionários na geração de ideias, resolução de problemas e melhorias e processos, produtos e serviços da empresa. São aceitas ideias de melhorias aplicáveis em sua área e também em demais áreas da empresa. Para fazer registro da ideia é preciso preencher o formulário específico na intranet e entregar ao setor de melhoria contínua.

#### **4.2.5 Desligamento**

Quando é a empresa que está fazendo o desligamento, o gestor deve fazer a solicitação do desligamento ao RH através de um formulário, onde são feitas algumas checagens quanto a

estabilidade. Após isso é combinada a data de desligamento do mesmo. No dia definido, o gestor conversa com a pessoa e explica os motivos pelo quais está sendo realizado o desligamento, na sequência ocorre a formalização da demissão e após o funcionário conversa com a psicóloga para fazer a entrevista de desligamento. Na sequência a psicóloga reporta ao gestor da área o que apareceu na entrevista.

#### **4.2.6 Avaliação de Clima**

A empresa realiza pesquisa de clima periodicamente para identificar os pontos positivos e oportunidades de melhoria em relação ao ambiente de trabalho e às práticas da empresa, a fim de melhorar o nível de satisfação dos funcionários.

A empresa também disponibiliza do café com o Diretor, a qual acontece a cada bimestre com um grupo de funcionários e um Diretor da empresa em uma reunião. Nesta reunião ocorre um bate-papo informal, onde são ouvidas dúvidas, reivindicações, sugestões, expectativas dos profissionais e também disseminadas informações sobre objetivos e mudanças.

De acordo com Dutra (2016, p. 317) a pesquisa de clima é um parâmetro vantajoso para acompanhar os resultados quando analisamos as respostas das pessoas em questões relativas a liderança, relacionamento com a organização, acesso às informações, entre outros aspectos que podem ser analisados através da pesquisa.

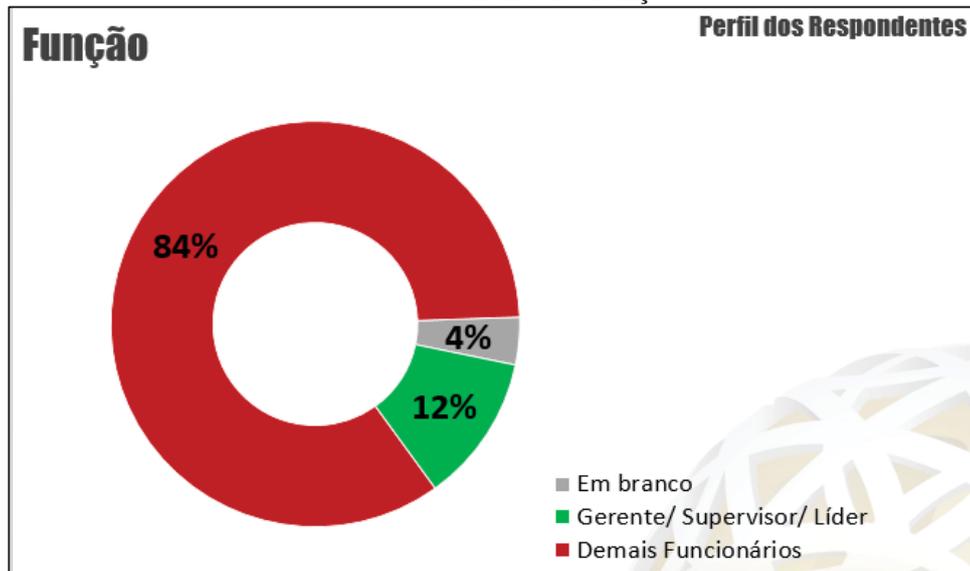
Com a pesquisa de clima organizacional, a empresa Sulmaq busca obter informações sobre o nível de satisfação dos colaboradores da empresa em relação ao ambiente de trabalho, relacionamento, pertencimento e engajamento, remuneração e benefícios, entre outros. Para após obtenção dos resultados, basear o desenvolvimento de estratégias para melhorias, orientando as ações para focos de insatisfação.

O instrumento utilizado para a pesquisa foi um questionário dirigido e fechado, com questão descritiva. O período de campo da pesquisa foi maio e junho de 2017. Neste ano 263 funcionários responderam o questionário e em 2015 332 funcionários haviam respondido.

Abaixo, os dados coletados através dos documentos disponibilizados pela empresa, referente aos resultados da pesquisa de clima organizacional deste ano.

Em sua maioria, os respondentes correspondem a funcionários. Os quais correspondem a gerentes, supervisores e líderes de setor representam uma parcela inferior.

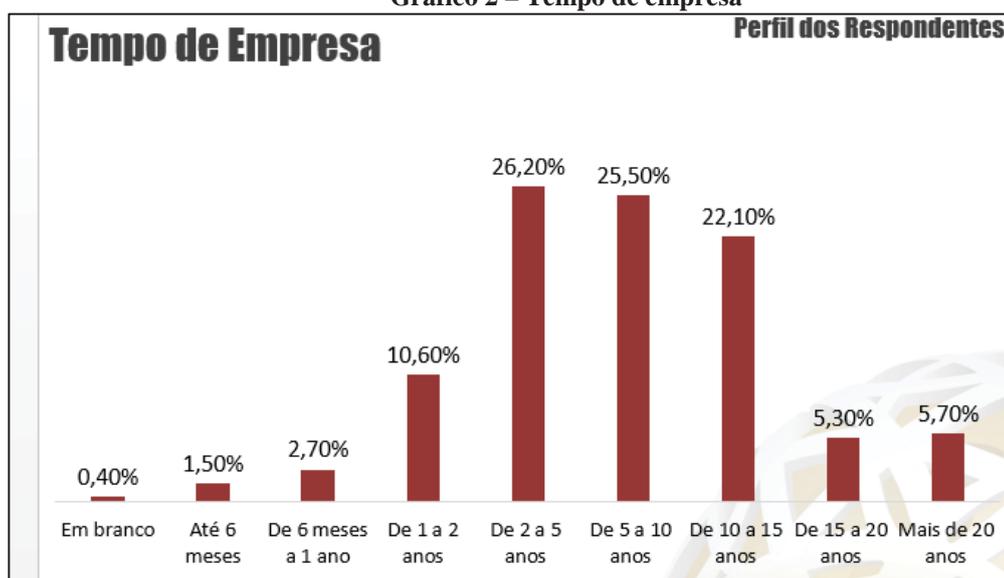
Gráfico 1 – Função



**Fonte:** Dados primários coletados em 2017

Em sua maioria os funcionários possuem mais de 5 anos de empresa.

Gráfico 2 – Tempo de empresa



**Fonte:** Dados primários coletados em 2017

A média de relacionamentos com colegas é de 7,4, favorabilidade de 88,6%. Relacionamento entre as áreas média de 6,2, favorabilidade de 72,7%. No relacionamento empresa-funcionário (gestão) média de 6,6, favorabilidade de 80,7%. Na comunicação interna a média 7,2 com favorabilidade de 89,3%. Imagem e relacionamento média de 7,7, favorabilidade 89,5%. Gestão de comunicação média de 7,3 com favorabilidade de 85,9%. Gestão média de 6,2, favorabilidade 75,8%. Treinamento média de 6,9 com favorabilidade de 84,9%. Recursos Humanos média de 7,5 com favorabilidade de 89,1%. Remuneração e benefícios média de 6,0 com favorabilidade de 77,6%. Segurança média de 7,5 com favorabilidade de 92,4%. Ambiente físico média de 6,6 com favorabilidade de 79,4%. Imagem média de 7,8 com favorabilidade de 93,4%. Equipamentos e tecnologia média de 7,2 com favorabilidade de 90,7%. Engajamento média de 7,8 com favorabilidade de 94,1%. Pertencimento média de 7,3 com favorabilidade de 85,4%.

Gráfico 3 – Comparativo por blocos



**Fonte:** Dados primários coletados em 2017

As forças são classificadas com base nas médias iguais ou superiores a 7,7 de cada pergunta realizada. Essa parametrização é extraída com base nas médias mais altas do estudo, melhores performances.

No relacionamento com os colegas, segundo os respondentes, as pessoas se dão bem umas com as outras, em seus setores de trabalho (média 8,0). Na comunicação interna afirmam conhecer as metas e objetivos de suas áreas de trabalho (média 8,4).

Em relação a imagem e relacionamento, enxergam em seus superiores imediatos disposição para ajudar a equipe frente a problemas pessoais ou profissionais (média 7,8) e consideram seus superiores imediatos líderes de respeito e de credibilidade (média 7,9). Quanto a gestão e comunicação, entendem que seus superiores imediatos repassam para a equipe as informações importantes da área, resultados, metas e outros (média 8,0).

Nas relações com o RH, assumem que se sentem à vontade para falar com a equipe de RH quando precisam (média 7,7). Quanto a saúde e segurança no trabalho, sentem-se bem informados sobre as normas de segurança no trabalho (média 7,7).

Em relação aos benefícios, boa parte dos colaboradores sinaliza que conhecem todos os benefícios oferecidos pela Sulmaq (média 7,9) e apontam satisfação com o plano de saúde

(média 7,8).

Quanto a Identidade-Imagem, os funcionários percebem a preocupação da empresa com o meio ambiente (média 7,9); Consideram muito boa a imagem da Sulmaq perante à comunidade (média 8,1). Recomendariam a Sulmaq a amigos e familiares como um bom lugar para se trabalhar (média 7,9). Sentem orgulho em trabalhar na Sulmaq (média 7,9).

No engajamento, afirmam contribuir para haver um bom clima de trabalho (média 8,5). Notam-se comprometidos com o trabalho que executam na empresa (média 8,6). Gostam do trabalho que realizam hoje na empresa (média 7,9). Sabem que seu trabalho é importante para que a Sulmaq atinja seus resultados (média 8,6).

As fraquezas são classificadas com base nas médias iguais ou abaixo de **6,6** de cada pergunta realizada. Essa parametrização é extraída com base nas médias mais baixas do estudo, oportunidades de melhorias.

No relacionamento entre áreas, por vezes, não percebem muita disposição nas pessoas em ajudar umas às outras (média 5,6). No relacionamento entre empresa e funcionário, parte dos colaboradores não concordam que todas as pessoas são tratadas com o mesmo respeito e justiça (média 5,2). Nem sempre consideram que a direção da empresa aja de acordo com o que fala (média 6,6).

Quanto ao pertencimento, parte dos colaboradores aponta não ser muito difícil sair da Sulmaq (média 6,4). Sobre gestão e comunicação, sinalizam sentir falta de reconhecimento e valorização por parte de seus superiores imediatos (média 6,6). No treinamento nem todos se sentem estimulados a buscar novos conhecimentos fora da empresa (média 6,4).

Quanto a gestão do desenvolvimento, sinalizam que não sabem ao certo o que devem fazer para crescer profissionalmente na empresa (média 6,6). Parte dos funcionários não considera que a Sulmaq propicie oportunidades de crescimento interno (média 6,4). Percebem que nem sempre a Sulmaq estimula seus funcionários a melhorar (inovar) a forma como é feito o trabalho (média 6,3). Muitos colaboradores não entendem como justos os critérios para promoção e carreira (média 5,7). O Programa Trilhando seu Caminho não apresentou avaliação satisfatória (média 6,0).

Em relação a remuneração parte expressiva dos funcionários não consideram seu salário adequado em relação a sua função, formação, experiência, cargo e atividade (média 4,1). Muitos não entendem como seu salário é calculado (média 5,6).

A satisfação geral de 2017 ficou em 7,1, quando em 2015 era de 7,3. A favorabilidade

geral de 2017 fechou em 85,8%, quando em 2015 era de 86,7%. Mesmo com a pequena queda destes indicadores a empresa permanece com um índice de satisfação bom.

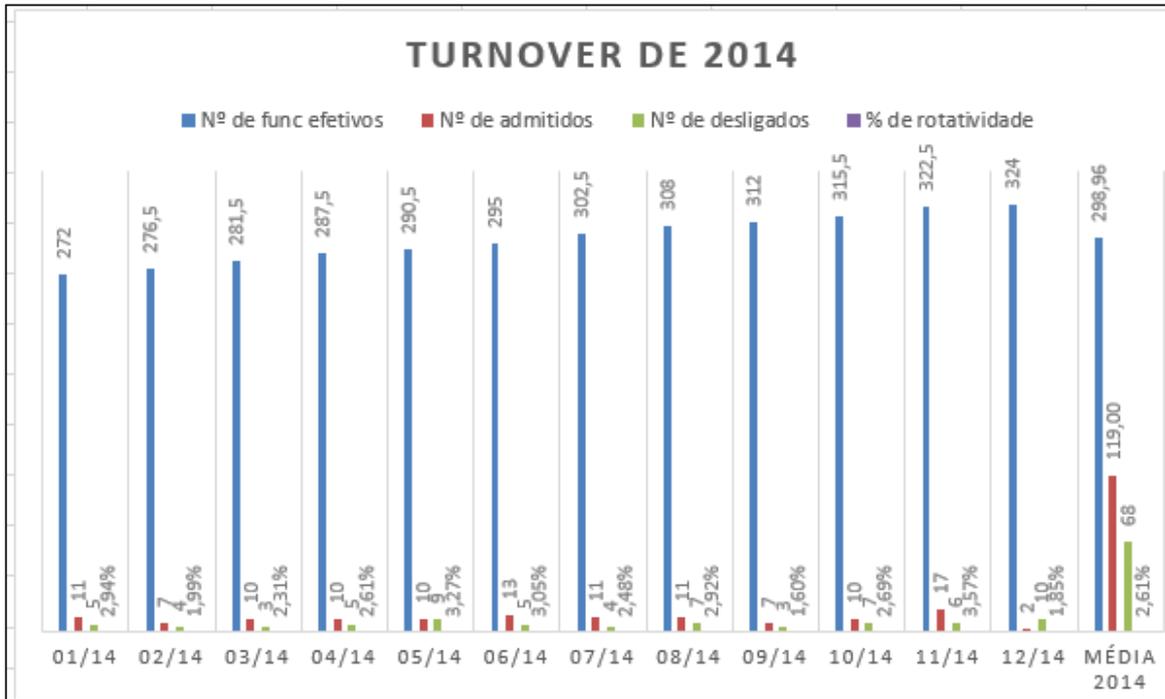
#### **4.2.7 Controle de Rotatividade - *Turnover***

Para o cálculo da rotatividade da Sulmaq, foram levados em conta o fluxo de entradas, saídas e o efetivo geral de cada mês, durante o período de três anos e nove meses, compreendido entre os meses de Janeiro de 2014 a Setembro de 2017, conforme os dados disponibilizados pela empresa referente ao efetivo geral, admissões e demissões. Tais dados são utilizados para a aplicação da fórmula da rotatividade e a representação gráfica da mesma, ano a ano.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o Rio Grande do Sul apresentou em 2014 uma taxa rotatividade de 43,1%. Conforme indicação do DIEESE no ano de 2012 o setor metalúrgico brasileiro apresentou uma taxa de rotatividade de 45,3%.

Aplicando-se a fórmula publicada no GP Portal, a partir dos dados de admissões, demissões e total efetivo, verifica-se que o percentual de *turnover* da empresa Sulmaq foi de 2,61% em 2014, 2,42% em 2015, 1,96% me 2016 e 0,95% em 2017 (calculado até o mês de Setembro). Tais resultados são apresentados nos gráficos 4, 5, 6 e 7.

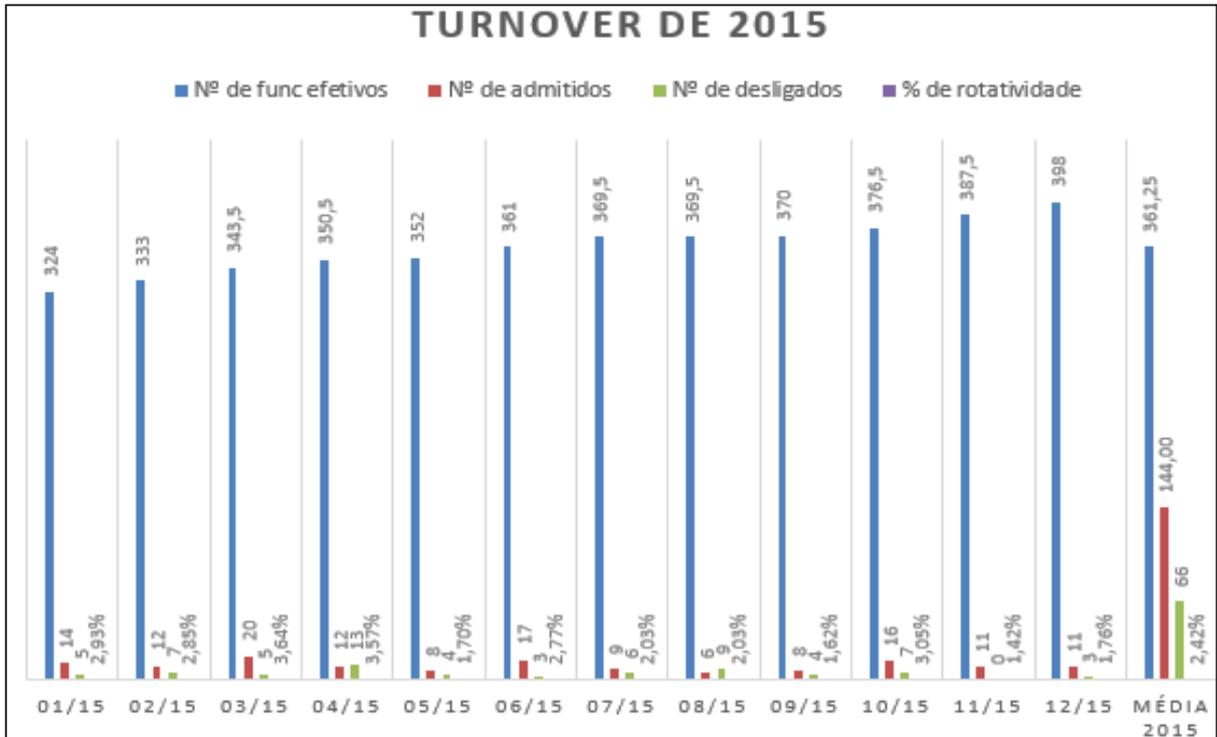
Gráfico 4 – Turnover de 2014



**Fonte:** Dados primários coletados em 2014

Analisando os resultados mês a mês do gráfico 4, percebe-se que não ocorreram grandes oscilações. Nos meses de maio, junho e novembro, o índice de *turnover* foi mais elevado que nos demais meses do ano, onde Maio fechou em 3,27%, Junho 3,05% e Novembro em 3,57%. No gráfico 5 são demonstrados os dados de 2015.

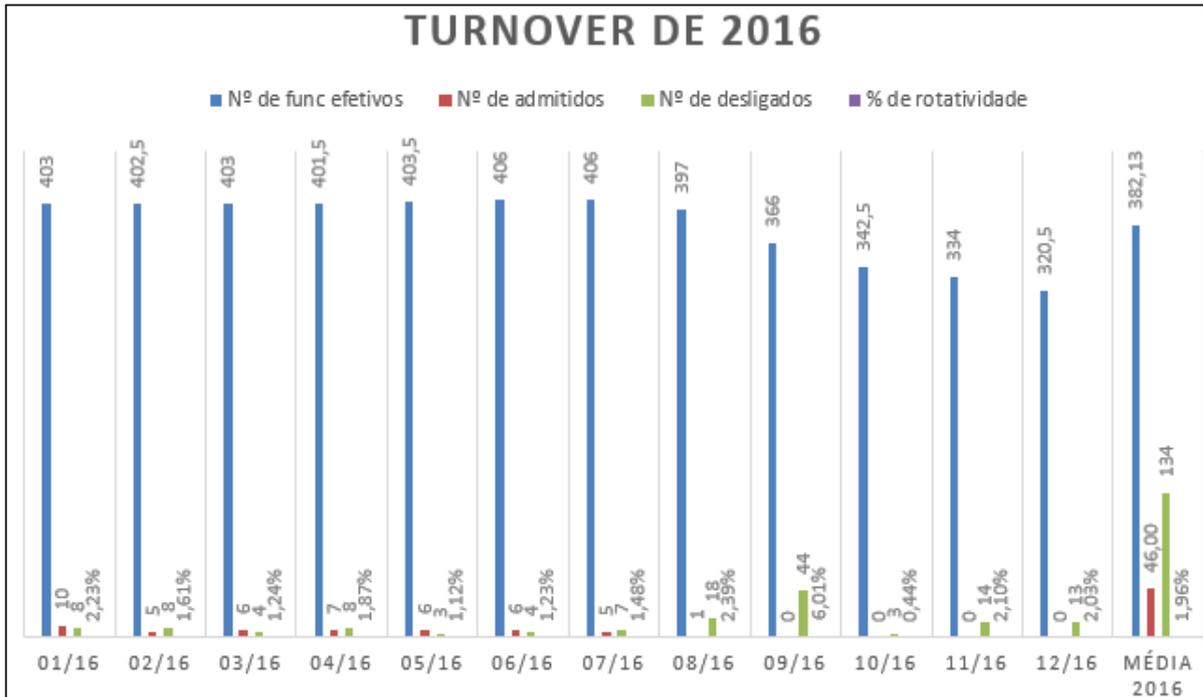
Gráfico 5 – Turnover de 2015



**Fonte:** Dados primários coletados em 2015

Analisando os resultados mês a mês do Gráfico 5, percebe-se que não há grandes oscilações. Nos meses de novembro e dezembro ocorreu um aumento no número de efetivos. Pode-se inferir que, esse aumento no efetivo nestes meses decorreu devido à necessidade de aumento da mão de obra. Os meses de março, abril e outubro tiveram os maiores índices de rotatividade do ano, onde Março fechou em 3,64%, Abril 3,57% e Outubro 3,05%. No Gráfico 5 são demonstrados os dados de 2016.

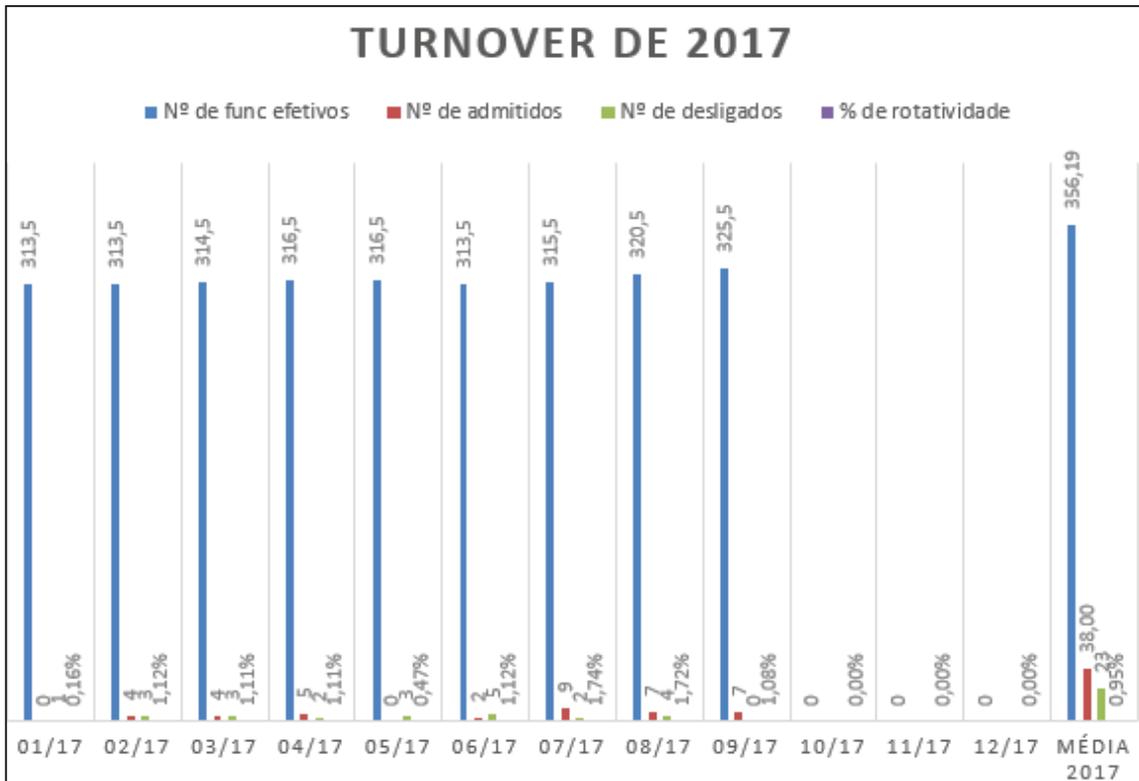
Gráfico 6 – Turnover de 2016



**Fonte:** Dados primários coletados em 2016

Analisando os resultados mês a mês do Gráfico 6, percebe-se que há grandes oscilações. No mês de setembro ocorreu um aumento no número de demissões, pode-se inferir que, estas demissões decorreram da necessidade da diminuição da mão de obra. No Gráfico 6 são demonstrados os dados de 2017.

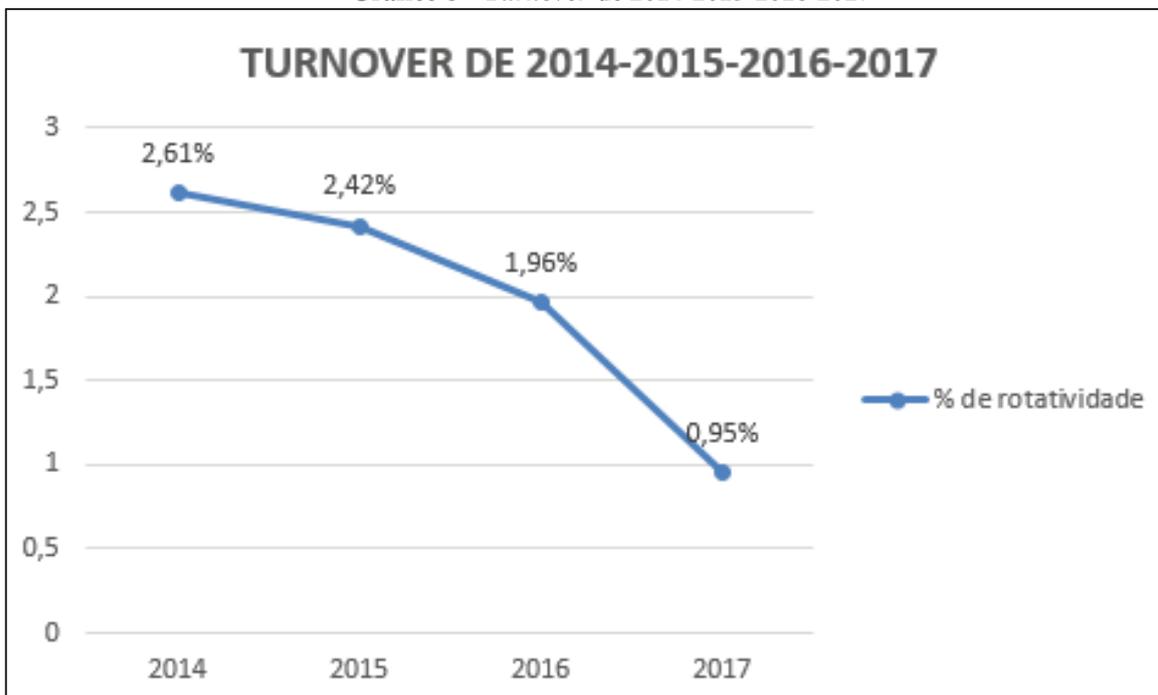
Gráfico 7 – Turnover de 2017



**Fonte:** Dados primários coletados em 2017

Analisando os resultados mês a mês do Gráfico 7, percebe-se que não há grandes oscilações. Nos meses de Agosto de Setembro ocorreu um aumento no número de efetivos, pode-se inferir que, esse aumento no efetivo nestes meses, decorreram devido a necessidade de aumento da mão de obra. O Gráfico 7 demonstra a análise conjunta dos três gráficos do *turnover*.

Gráfico 8 – Turnover de 2014-2015-2016-2017



Fonte: Dados primários coletados em 2017

Analisando os dados expostos no Gráfico 8 pode-se observar que, o índice de *turnover* tem diminuído com o passar do tempo.

Em relação aos cálculos de rotatividade, levando em conta o período de três anos e nove meses, percebe-se que o ano de 2014 apresentou o maior índice de *turnover*, o que pode ser justificado pelo fato de que ocorrerem mais demissões e admissões neste período.

Marras (2010) afirma que “os processos de manutenção de pessoas são utilizados para criar condições ambientais satisfatórias para suas atividades e incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais”. A empresa pesquisada faz controle de rotação de pessoal, tem acompanhamento mensal dos resultados e compreende a importância destas informações para a elaboração de estratégias organizacionais.

#### 4.3 SUGESTÕES

Ao chegar no final deste estudo, de acordo com as análises realizadas com base na realidade da empresa e tendo por base o referencial teórico, sugestões pontuais são apresentadas

a seguir, a fim de contribuir para a melhoria da organização.

- Manutenção dos programas de integração que a empresa já possui, juntamente com a criação de novos programas, onde os funcionários possam interagir com colegas de diferentes áreas da empresa, para que assim, o relacionamento entre as áreas possa evoluir.

- Estruturar um plano de reconhecimento por setor, pois na análise dos dados, percebe-se que, os funcionários sentem falta de reconhecimento e valorização por parte de seus supervisores imediatos. Pode-se sugerir que a empresa implante um sistema de reconhecimento mensal por setor. Troféus, homenagens em murais da empresa e certificação de funcionário do mês podem ser citados como exemplos de práticas para o reconhecimento dos funcionários.

- Formular um plano de carreira, para que os funcionários possam enxergar sua evolução no ambiente de trabalho e ter um novo estímulo, pois na análise dos dados, os funcionários mostraram-se insatisfeitos com as oportunidades de crescimento na empresa e sinalizaram que não sabem como crescer profissionalmente na empresa, percebem que nem sempre são estimulados a melhorar.

- Sugere-se que empresa apresente ou disponibilize o plano de cargos e salários para que desta forma, os funcionários possam esclarecer suas dúvidas e entender seu cargo e a adequação do seu salário a ele.

- Formular uma explicação ou treinamento sobre as rubricas utilizadas na folha de pagamento e seus cálculos, para que assim, os funcionários possam compreender como é feito o cálculo de seu salário, pois na análise dos dados, como observado nos resultados da pesquisa de clima muitos funcionários demonstraram que não entendem como seu salário é calculado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso das organizações está conectado diretamente com o comprometimento e desempenho de seus funcionários. As organizações necessitam utilizar-se de estratégias e formular ideias inovadoras para realizar mudanças em sua gestão, a fim de manter-se competitivas. Se por um lado o crescimento do mercado é favorável, por outro, torna-se um caminho para o aumento da rotatividade, por meio de novas oportunidades de emprego.

A área de recursos humanos deve estar sempre formulando novas estratégias para retenção de talentos. O acompanhamento mensal do índice de *turnover* auxilia na compreensão dos resultados das estratégias. Este acompanhamento possibilita a empresa analisar se as estratégias estão funcionando ou não.

Outra ferramenta essencial para este acompanhamento é a análise de clima organizacional, onde dúvidas pontuais podem ser esclarecidas através dos resultados da pesquisa. Esta ferramenta que nem sempre é utilizada dentro das empresas, desempenha um papel fantástico para a identificação de possíveis fraquezas na organização, pois através dela novas estratégias importantes podem ser formuladas.

Para evitar erros no processo de escolha da pessoa certa para o lugar certo, a organização não pode reter-se em avaliar apenas a experiência e o conhecimento que o candidato possui sobre o trabalho que será desempenhado. Conhecer os aspectos referentes a personalidade pessoal, habilidade, atitude, assim como a cultura organizacional são importantes para se ter melhores garantias de que a contratação será benéfica para ambos.

O presente trabalho buscou analisar os índices referentes às admissões, demissões e número atual de efetivos, para assim realizar o cálculo dos índices de *turnover* da empresa Sulmaq, identificar quais as principais causas, para a obtenção do índice favorável e propor práticas que possam ser utilizadas para a manutenção deste índice, auxiliando na retenção dos talentos da empresa.

Observou-se que a empresa possui ótimos programas de benefícios que são utilizados estrategicamente para a retenção dos talentos da empresa. A empresa destaca-se como uma das maiores empregadoras da cidade.

Os benefícios oferecidos são uma forma de complementação do salário. A medida que a empresa compreende a importância de garantir o atendimento das necessidades básicas do funcionário, os seus objetivos vão sendo alcançados, desta forma auxilia no controle dos índices de *turnover*, na qualidade de vida dos trabalhadores e no atingimento de metas organizacionais. Pois hoje mais do que nunca é muito importante que o funcionário se sinta bem no ambiente de trabalho, isso faz com que ele perceba que está sendo reconhecido pelo seu esforço e pelo trabalho que desempenha.

Algumas práticas podem ser adotadas pela empresa para a retenção de seus talentos, o investimento em um plano de carreira promove ao funcionário uma visão de desenvolvimento dentro da organização, assim cada um pode avaliar quais são suas possibilidades. Um bom clima organizacional faz a diferença e é fundamental para o bem-estar dos funcionários. A comunicação clara sobre os objetivos da empresa e sua cultura, faz com que os indivíduos se sintam mais engajados e colaborativos. Para reter os talentos é preciso conhecê-los, isso ajuda a entender o que os motiva, como ajudá-los e qual a melhor forma de lidar com eles.

O controle e acompanhamento do *turnover* organizacional é muito importante, uma vez que, para uma empresa os seres humanos são peças fundamentais, são eles que direcionam e controlam os objetivos, o sucesso e os fracassos da empresa, desta forma torna-se imprescindível compreender a importância do acompanhamento e do controle de suas causas e efeitos. A empresa Sulmaq possui acompanhamento mensal deste índice.

Ao final deste estudo, após a identificação das principais causas do baixo índice de *turnover*, e da identificação das práticas de retenção existentes na empresa, foram desenvolvidas algumas sugestões, que tem como objetivo, promover ações que resultem em novos planos, e que estes sejam eficientes na gestão de recursos humanos quanto a retenção de talentos.

Pode-se constatar através do cálculo do índice de *turnover* que a empresa Sulmaq possui um índice abaixo da média, o segmento metalúrgico brasileiro apresentou no ano de 2012 uma taxa de rotatividade de 45,3%, a taxa de rotatividade estadual no Rio Grande Do Sul no ano de 2014 foi de 43,1%, estes dados demonstram que a empresa possui índices abaixo dos resultados pesquisados. Pois, a taxa de rotatividade média da empresa Sulmaq, no período pesquisado é de 1,98%. Tais índices são favoráveis para a mesma, demonstrando que as práticas adotadas

pela empresa são de excelente eficácia para obtenção destes relevantes resultados.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: ed. Da UFSC, 1994.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: Conceitos básicos e aplicações**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]

BARROS, Adil J. P. e LEHFELD, Neide A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 2000. [Biblioteca Virtual Pearson]

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Cecília Leão Oderich; revisão técnica Álvaro Pequeno e Denise Delboni. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. [Biblioteca Virtual Pearson]

DIEHL, Aston Antônio e TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. [Biblioteca Virtual Pearson]

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

**Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro:** 2002 a 2014. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>. Acesso em 17 de outubro de 2017

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

**Rotatividade setorial:** dados e diretrizes para a ação sindical. Disponível em: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/10943.pdf> . Acesso em 17 de outubro de 2017

Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical. São Paulo / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. - São Paulo:

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010. [Minha Biblioteca]

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

FERREIRA, Patricia Itala. Atração e seleção de talentos. Organização: Andrea Ramal. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. [Minha Biblioteca]

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas:** estrutura, processos e estratégias empresariais. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. [Minha Biblioteca]

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos:** tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007. [Minha Biblioteca]

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. [Minha Biblioteca]

GP Portal dos Gestores de Pessoas. **Como Calcular o Turnover (Rotatividade)**. Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calcular-o-turnover-rotatividade.html?m=1>. Acesso em 11 de outubro de 2017

HAIR Jr., Joseph F. [et al.]; **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2011. [Minha Biblioteca]

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. [Minha Biblioteca]

LEAN. **O que é Lean**. Disponível em: <https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>, acesso em 3 de outubro de

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel C. **Série MBA: Avaliação e gestão de desempenho**. 1. ed. Rio De Janeiro: LTC, 2014. [Minha Biblioteca]

MARRAS, Jean Pierre [et al.]; **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. [Minha Biblioteca]

MARRAS, Jean Pierre; **Gestão de pessoas: Em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. [Minha Biblioteca]

MARRAS, Jean Pierre; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. [Minha Biblioteca]

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo c. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: LTR, 2014. [Minha Biblioteca]

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Benefícios**. São Paulo: Saraiva, 2015. [Minha Biblioteca]

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. [Minha Biblioteca]

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006. [Minha Biblioteca]

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire**: a verdade sobre a gestão de pessoas. Tradução: Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica de Maria Lúcia Rodrigues. São Paulo: Saraiva, 2015. [Minha Biblioteca]

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. [Minha Biblioteca]

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira, revisão técnica Natacha Bertoia Da Silva, 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. [Minha Biblioteca]

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR RH SULMAQ

1. Histórico da empresa
2. Qual a Missão da empresa?
3. Qual a Visão da empresa?
4. Número de funcionários atual da empresa?
5. Qual fonte é utilizada para comparativo do índice de rotatividade de colaboradores?
6. Explicação da fórmula utilizada para o cálculo de *turnover*
7. Como está estruturada a divisão de recursos humanos, ex. por setores... setor de seleção, setor de segurança do trabalho.
8. Processo de recrutamento
9. Processo de seleção
10. Testes psicológicos
11. Treinamento e desenvolvimento
12. Avaliação de desempenho
13. Pesquisa de clima
14. Política de carreira
15. Reuniões com os colaboradores?
16. Possuem ações para motivação?
17. Como se dá o processo de desligamento dos colaboradores (entrevista de desligamento)?
18. Em sua maioria os desligamentos se dão por parte da empresa ou do funcionário?
19. Quais iniciativas o departamento de RH utiliza para reter os talentos e controlar o turnover?
20. Você acha que as pessoas enxergam a empresa como uma oportunidade de carreira?
21. Você acha que elas deveriam enxergar a empresa como uma oportunidade de carreira?
22. Porque fazer carreira na sua instituição?