

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Graziele Pellizzaro
Ianara Galvagni
Yasmin Francescon

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA EM UMA
EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO

Concórdia
2021

**Graziele Pellizzaro
Janara Galvagni
Yasmin Francescon**

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA EM UMA
EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac
Concórdia, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Estratégica de Pessoas.

Orientador: Vinícius Cadore Furlanetto, Me

**Concórdia
2021**

Ficha de identificação da obra

P391g Pellizzaro, Graziele

Gestão estratégica para retenção de mão de obra em uma empresa do ramo madeireiro / Graziele Pellizzaro, Ianara Galvagni, Yasmin Francescon. – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2021. 41 f.: il. color.

Orientador: Vinícius Cadore Furlanetto

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2021.

1. Madeireiro. 2. Recursos Humanos. 3. Retenção. 4. Benefícios. 5. Gestão. I. Galvagni, Ianara. II. Francescon, Yasmin. III. Furlanetto, Vinícius Cadore. IV. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - NãoComercial CC BY-NC

Graziele Pellizzaro
Ianara Galvagni
Yasmin Francescon

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA EM UMA
EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac
Concórdia, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Prof^a Disciplina Integradora) – Faculdade Senac
Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Prof. Técnicas de Pesquisa) – Faculdade Senac
Concórdia

Vinícius Cadore Furlanetto (Prof. Orientador) – Faculdade Senac Concórdia

Concórdia, 18 de junho de 2021.

RESUMO

Um dos grandes desafios que o setor de recursos humanos vem encontrando dentro das organizações é a forma de realizar a gestão de maneira que venha a ser possível a retenção dos colaboradores. Segundo estudos realizados por autores da área, as formas de manter as pessoas nas empresas são a partir do cuidado com a segurança, saúde, oferta de salários adequados e benefícios. O presente trabalho foi realizado em uma empresa familiar do ramo madeireiro na região do Alto Uruguai Catarinense onde foi constatada a dificuldade em realizar a retenção de colaboradores. Realizou-se um estudo a partir de um levantamento com os sócios sobre os benefícios oferecidos pela empresa e aplicação de um questionário com os colaboradores para avaliar a percepção e satisfação dos mesmos. Analisando os resultados, observou-se que a remuneração é o principal fator para manter o colaborador motivado, e, conseqüentemente reduzir a rotatividade. As ações propostas para a empresa foram a implantação de vale alimentação, seguro de vida, ginástica laboral, auxílio transporte, folga no dia do aniversário e bonificação por assiduidade. Com estas ações será possível resolver o problema da empresa estudada, pois os funcionários podem ficar motivados com os benefícios adicionais oferecidos e não apenas com a remuneração salarial, reduzindo os custos da empresa com a contratação de pessoas e aumentando o tempo hábil para a qualificação dos colaboradores.

Palavras-chave: Madeireiro. Recursos Humanos. Retenção. Benefícios. Gestão.

ABSTRACT

One of the great challenges that the human resources sector has been facing within organizations is how to manage in such a way that it becomes possible to retain employees. According to studies carried out by authors in the area, the ways to keep people in the companies are from the care with security, health, offering adequate wages and benefits. The present work was carried out in a family company in the lumber industry in the Alto Uruguai Catarinense region where the difficulty in retaining employees was observed. A study was carried out based on a survey with the partners about the benefits offered by the company and the application of a questionnaire with the employees to evaluate their perception and satisfaction. Analyzing the results, it was observed that compensation is the main factor to keep the employee motivated, and consequently reduce turnover. The proposed actions for the company were the implementation of food vouchers, life insurance, workplace exercises, transportation assistance, day off on their birthdays, and attendance bonuses. With these actions it will be possible to solve the problem of the company studied, because the employees can be motivated with the additional benefits offered and not only with the salary remuneration, reducing the company's costs with hiring people and increasing the time for the qualification of employees.

Key-words: Logging. Human Resources. Retention. Benefits. Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	14
Gráfico 1 - Idade dos colaboradores	24
Gráfico 2- Qual o tempo médio em cada emprego?.....	24
Gráfico 3 - Porque atualmente você está trabalhando nessa empresa?.....	25
Gráfico 4 - Qual é seu nível de satisfação com a empresa hoje (0 a 5)?	25
Gráfico 5 - O que você procura em um emprego?	26

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Ações e benefícios propostos.....	29
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	12
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	12
2.3 BENEFÍCIOS.....	13
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	13
2.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	15
2.6 REMUNERAÇÃO	16
2.7 EMPRESAS FAMILIARES	17
2.8 RETENÇÃO DE PESSOAS	17
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	19
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	19
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	20
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	21
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	22
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	22
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.2.1 Benefícios oferecidos pela empresa	23
4.2.2 Tabulação do questionário aplicado aos colaboradores	24
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS.....	26
5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA MOTIVAÇÃO	29
6 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A - Roteiro do questionário aplicado na empresa	38
ANEXO A - Orçamento da empresa de ginástica	39
ANEXO B - Orçamento da empresa de seguro de vida	40

1 INTRODUÇÃO

O capital humano vem ganhando espaço e relevância dentro das organizações atuais, uma vez que o sucesso ou fracasso está relacionado diretamente a este fator (ANDRADE, 2012). A sociedade está vivenciando transformações constantes, desta maneira as pessoas precisam adaptar-se às mudanças visando a permanência no mercado de trabalho. Para isto, a área de recursos humanos é de extrema importância pois não se pode esquecer que as pessoas são formadas por objetivos, necessidades e personalidades distintas (ANDRADE, 2012).

De acordo com Toledo (1999), a área de recursos humanos está ligada com a forma de lidar com os problemas pessoais dos seus colaboradores, com foco no planejamento e alternativas para atender as pessoas, de forma empática e sensível.

Para o melhor desempenho das organizações é preciso que os gestores compreendam as condições de trabalho oferecidas aos seus subordinados, pois as mesmas afetam a qualidade de vida dos trabalhadores, principalmente os fatores psicológicos (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

As organizações que possuem ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, tais como segurança, saúde, salários adequados, benefícios, etc. tendem a conquistar e manter os colaboradores, deixando-os motivados e engajados com um propósito (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

Na década atual, as organizações enfrentam dificuldades em reter pessoas que exerçam mão de obra braçal ou que permaneçam por longo período na mesma atividade, gerando alta rotatividade. Segundo Chiavenato (1999), a rotatividade consiste na transição das pessoas de uma empresa para a outra em um curto espaço de tempo, ocasionado por diversos fatores. O mesmo também ressalta que um dos principais motivos pela qual as empresas não investem no colaborador é a rotatividade, pois o mesmo qualifica-se dentro da organização e sai em busca de outras oportunidades (CHIAVENATO, 2006).

A área de recursos humanos encontra dificuldades quando atua nas empresas familiares, devido à falta de ferramentas de gestão de pessoas (COSTA 2008). Segundo Tagiuri (1996), uma empresa familiar consiste na ligação entre os

membros de uma família, bem como suas relações pessoais, o que leva geralmente a ter os papéis como dono e gestores.

A empresa na qual este estudo foi realizado, trata-se de uma empresa familiar, onde todos os membros de uma mesma família trabalham juntos na gestão da mesma. Ela foi constituída em 15 de março de 2010, e atua no ramo de tratamento de madeira, a mesma está sediada na cidade de Concórdia/ SC e atualmente abrange todos os municípios do Alto Uruguai Catarinense bem como o Rio Grande do Sul.

Neste contexto, o presente estudo tem a pretensão de responder à seguinte questão de pesquisa: Quais estratégias podem ser mais adequadas a serem adotadas por uma empresa no ramo madeireiro para reter seus colaboradores?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor estratégias visando a retenção dos funcionários em uma empresa do ramo madeireiro.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conhecer os fatores que motivam os colaboradores a permanecer nas empresas;
- Listar benefícios oferecidos pela empresa;
- Analisar as principais necessidades dos colaboradores;
- Propor um cronograma de implementação das estratégias.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo surgiu a partir de uma necessidade explanada por uma das integrantes do grupo que possui uma empresa do ramo madeireiro, onde a mesma relatou as dificuldades enfrentadas diariamente.

Quando se trata de analisar o lado da empresa, o estudo irá contribuir para identificar quais fatores influenciam na retenção de mão de obra, bem como propor possíveis alternativas de melhoria para implantação na empresa estudada.

Visto que sejam implantadas as melhorias propostas, os funcionários irão usufruir de benefícios, mantendo-os motivados no trabalho, melhorando sua qualidade de vida, conseqüentemente gerando mais produtividade e resultado para a organização.

E por fim, no campo teórico e científico, essa investigação contribuirá para que demais entidades façam uso do mesmo, identificando, implantando e solucionando a mesma problemática citada no presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na revisão bibliográfica foi realizada pesquisa de vários autores no intuito de embasar conceitos e ampliar conhecimentos relacionados aos temas que seguem.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

De acordo com Legge (2005), a denominação gestão estratégica de pessoas, está ligado de forma íntima, para com as visões comportamentais dos indivíduos e normativas.

A gestão estratégica de pessoas, tendo a sua visão focada na parte comportamental, demonstra uma abordagem voltada a gestão de talentos dentro de uma organização, com formas e alternativas voltadas a maneiras pelas quais os objetivos organizacionais podem ser alcançados, podem ser estes, por meio de estratégias, políticas ou até mesmo práticas integradas de recursos humanos (ARMSTRONG, 2011).

Abaixo serão apresentados diversos fatores que contribuem de forma direta para o processo de gestão de pessoas dentro de uma organização, fatores estes, que podem elevar a motivação humana e conseqüentemente, a representatividade e competitividade de toda e qualquer organização.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O setor de recursos humanos passa a ganhar força e espaço dentro das organizações apenas a partir da década de 60, onde neste período, uma visão mais humanista por meio das relações de trabalho começa a tomar relevância (MARQUES, 2009).

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de recursos humanos é conceituada como situacional, contingencial e dependente de variáveis, podendo ser a cultura, a estrutura da organização, o ramo da atividade e a tecnologia, sendo que está baseada em três fatores. O primeiro deles são as pessoas com diversas personalidades, tomadoras de conhecimentos e habilidades, o segundo fator são os colaboradores motivados, trazendo para a organização conhecimento e novas perspectivas e, o

terceiro fator são pessoas engajadas com os objetivos da organização, trazendo resultados para a mesma e buscando a excelência.

A área de gestão está ligada diretamente com o processo de treinamento, desenvolvimento, retenção de colaboradores e acima de tudo, motivacional, fatores que por sua vez podem proporcionar as organizações vantagens competitivas (MILIONI, 2002).

O setor de recursos humanos é um setor de extrema relevância organizacional e que por sua vez gera resultados imediatos dentro de toda e qualquer organização, pois de acordo com Goulart e Sampaio (1998), está ligado de forma íntima com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, e conseqüentemente com a produtividade das organizações.

2.3 BENEFÍCIOS

Os benefícios, segundo Marras (2011), são vistos como uma forma de bônus ou um complemento salarial. O autor afirma ainda, que os benefícios podem ser classificados de duas formas. A primeira forma são os benefícios compulsórios, que são pagos aos colaboradores de forma a suprir as exigências e normativas legais, como por exemplo: auxílio-doença, 13º salário, férias, entre outros. A segunda forma, são os benefícios espontâneos, que o próprio nome já diz, são aqueles pagos de forma voluntária, com objetivo de reter funcionário e buscar a competitividade no mercado de trabalho, como por exemplo: seguro de vida, festas para empregados, assistência médica, assistência odontológica, vale refeição, etc.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As pessoas são impulsionadas e movidas por necessidades, que, segundo Bateman e Snell (2006), norteiam seu comportamento e motivação no ambiente de trabalho. A teoria da motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais.

A teoria de Maslow é ilustrada em forma de pirâmide. Na base encontram-se necessidades de nível baixo (fisiológica e segurança), as quais são satisfeitas a partir

de fatores extrínsecos como remuneração, local de trabalho adequado e segurança. No topo as necessidades de nível alto (sociais, estima e auto realização), baseadas em fatores intrínsecos como auto realização (ROBBINS, 2002).

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002, p.152).

De acordo com a figura 1, pode-se observar que a pirâmide das necessidades criadas por Maslow, está subdividida da seguinte forma. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais básicas, denominadas como sendo as necessidades fisiológicas, que são a fome, sede, abrigo, sexo entre outras necessidades corporais. No segundo nível, encontram-se as necessidades de segurança, como a proteção contra danos físicos e emocionais. No terceiro nível estão as necessidades de cunho social, que incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. No quarto estágio, estão as necessidades de estima, denominados como fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Já no quinto e último nível da pirâmide, estão as necessidades de auto realização, onde nesta estão inseridos desejos como a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, o crescimento pessoal e profissional, o autodesenvolvimento e o alcance do próprio potencial.

2.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Ao passar dos tempos os pesquisadores vem buscando cada vez mais a relação entre motivação e rendimento/lucratividade do funcionário. Segundo Agostinho (2013), é essencial que os funcionários sintam-se satisfeitos com o que exercem diariamente, se os mesmos encontram-se motivados é nítido os resultados que se a organização terá perante seus objetivos.

Para Izawa, Silva e Scholtze (2010), com a globalização e o novo contexto empresarial o foco das empresas está mudando, antes buscava-se vantagem competitiva entre as mesmas, hoje a maior dificuldade encontrada e que vem sendo motivo de estudo são as pessoas, em como motivar e reter os talentos dentro da empresa sem perder o foco na produtividade e nos objetivos.

Administrar e motivar os talentos está cada vez mais complexo, uma vez que funcionários altamente qualificados, porém, desmotivados irão à procura de novos universos, procurando fomentar seu currículo bem como em busca de algo que lhe seja prazeroso (IZAWA; SILVA; SCHOLTZE, 2010).

Nesse contexto, a empresa promover o bem-estar de seus funcionários e os deixar motivados é de extrema importância, uma vez que o sucesso ou o fracasso está diretamente associado as pessoas que compõe o quadro de colaboradores (AGOSTINHO, 2013).

A motivação é intrínseca de cada indivíduo. Para Vergara (2000), ela parte de cada um, e muitas vezes o que motiva um funcionário não é a mesma coisa que motiva seu colega de trabalho, são fontes externas que influenciam diferentemente cada trabalhador.

Para Lévy (1994), quando se fala em motivação sempre se busca compreender o que motiva cada ser, esse motivo nunca é aleatório e sempre tem um significado, há pessoas que trabalham por realização profissional, outras por necessidades especiais, etc. Sabe-se que a motivação além de gerar maior produtividade também gera mais inspiração, fazendo com que o funcionário seja mais inovador.

2.6 REMUNERAÇÃO

A denominação remuneração pode ser compreendida como sendo, o somatório entre os salários pagos e os direitos trabalhistas, para com qualquer indivíduo que exerça uma relação de trabalho ou prestação de serviço (REGO, 2000).

Para Ribeiro (2006), a palavra remuneração possui origem antiga, sendo anterior a Cristo, segundo o mesmo no período em que se deu o reinado de Nabucodonosor, os trabalhadores do rei, que estavam envolvidos no processo de produção de tecidos, em troca dos serviços prestados recebiam salários.

A denominação remuneração remete-se a totalidade dos ganhos por parte de um colaborador dentro de uma organização, podendo estes, serem pagos de forma direta ou indireta (FRANCO, 2012).

A remuneração direta é quando um colaborador recebe um total em dinheiro em contrapartida aos seus serviços realizados. Por remuneração indireta, tem-se o conjunto de benefícios, que pode ser vinculado como uma forma complementar a remuneração (DUTRA, 2012).

A remuneração estratégica tem como finalidade estimular os funcionários a trabalharem visando o objetivo da organização. Consiste em empregar diferentes formas para remunerar os colaboradores, podendo ser fixa, variável e complementar através de benefícios (PONTES, 2013).

A remuneração fixa pode ser dividida em duas formas, sendo elas, funcional que se dá em função do cargo ocupado ou por competência que pode ser vista como a forma contínua de qualificação profissional e a remuneração variável é baseada em resultados e metas, sendo a principal forma de remuneração (PONTES, 2013).

Contudo, compreende-se que o fator remuneração possui grande impacto dentro de uma organização, o que por muitas vezes, pode ser um fator de extrema importância para uma boa relação de trabalho entre empregado e empregador (FRANCO, 2012).

2.7 EMPRESAS FAMILIARES

Para Donnelley (1967), empresas familiares são aquelas geridas e que tem influência de familiares, que buscam interesses e objetivos da família e que são passadas de geração em geração.

A literatura também discorre empresas familiares como umas das formas empresariais mais presentes na atualidade brasileira, onde destacam-se em aspectos econômicos, políticos, sociais e também culturais (CHENG, 2014).

Embora a definição de empresa familiar pareça simples de ser explanada existem muitos gargalos nos quais as empresas podem esbarrar e não serem consideradas do ramo familiar. Um dos mais citados é o de que não basta a família deter o controle da empresa, mas sim que exista a intenção sólida de que essa empresa seja repassada a seus sucessores de linha direta (FREZATTI et al, 2017).

Pode-se afirmar, por fim, que as empresas familiares estão fortemente relacionadas a manutenção da riqueza no seio da família e a preservação socioemocional vinculados à família. Dessa forma, em empresas familiares o planejamento, a gestão e a remuneração de seus funcionários podem ser definidas distintamente (SANTOS; SILVA, 2018).

2.8 RETENÇÃO DE PESSOAS

Para que as empresas consigam suprir as suas demandas necessitam além de máquina, profissionais qualificados exercendo suas funções de forma eficiente, acompanhando as crescentes mudanças no cenário no qual estão inseridas (FERREIRA, 2015).

Desta forma, se faz necessário por parte da organização um estudo relacionado a gestão de pessoas, envolvendo temas de grande importância e que devem ser aprofundados, como: a liderança, a avaliação do potencial, avaliação do desempenho, motivação, a cultura organizacional, retenção de pessoas e rotatividade (BARBIERI, 2012).

De acordo com Branham (2002), os principais motivos que podem ocasionar a perda dos colaboradores por parte das empresas são a falta ou demora de oportunidade, não poder expor as suas opiniões, não ser valorizado, clima

organizacional pesado, falta de feedbacks adequados e não tolerar gestores intransigentes.

O autor cita que existem três tipos de abusos os quais colaboram para a fuga de talentos, sendo eles, abuso sistêmico, que acontece toda vez que a empresa não está cumprindo as promessas feitas e trai os compromissos firmados; abuso estrutural, ocasionado por pressões externas fazendo com que os colaboradores se sintam pressionados e com medo e por fim, o abuso deliberado por gerentes individuais, ocorrendo quando os gestores agem de maneira errônea, humilhando os colaboradores em vez de motivá-los (BRAHAM, 2002).

Para que uma empresa consiga reter os colaboradores, algumas medidas podem ser tomadas, tais como, criar um canal de comunicação com objetivo de manter todos informados e atualizados com a política da empresa; deixar claro aos colaboradores a política da empresa e se há possibilidades de crescimento; receber o colaborador de forma harmoniosa para introduzi-lo no ambiente de trabalho; possuir documentado os direitos e deveres dos colaboradores, para que os mesmos entendam quais serão as suas contribuições e responsabilidades; conceder autonomia aos funcionários desafiando-os em projetos/funções importantes, para que se sintam reconhecidos/valorizados; realizar feedback construtivo com frequência; possuir programas por mérito do colaborador; exposição e divulgação da cultura organizacional da empresa; estimular o conhecimento técnico e comportamental dos colaboradores através de cursos, palestras, desafios, etc.; criar um programa de cargos e salários, para manter os colaboradores capacitados e, oferecer ao funcionário benefícios que sejam atrativos conforme a faixa etária/interesses dos colaboradores (DUTRA, 1996).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quando se trata da investigação no campo das ciências sociais aplicadas, pode-se delimitar no escopo do trabalho o problema identificado, quais as justificativas (objeto de estudo) e como serão coletadas e apresentadas as informações (DIAS, 2009).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se classifica como descritivo, documental, de abordagem qualitativa, quantitativa e classificada como estudo de caso.

Para Gil (2017), a pesquisa descritiva é desenvolvida com a preocupação de observar os fatos, analisá-los com mais cautela e assim classificar e interpretar. O objetivo das pesquisas descritivas é criar uma visão geral sobre o assunto, de tipo aproximativo. Uma das principais características desse tipo de pesquisa é a padronização na coleta de dados.

A pesquisa documental é realizada a partir de documentos que possuem informações que ainda não receberam nenhum tratamento de análise, ou seja, as informações são “fontes ricas e estáveis”. Tem sido largamente utilizada nas ciências sociais aplicadas, a fim de comparar fatos sociais, estabelecendo características ou tendências (PIANA, 2009).

Conforme afirma Guerra (2006), a pesquisa qualitativa procura diversidade e não homogeneidade, para este tipo de pesquisa se faz obrigatório a utilização da ferramenta de coleta de dados denominada entrevista, uma forma de interrogar e levantar questões pertinentes e relevantes para o estudo. Na pesquisa qualitativa podem ser utilizadas técnicas para a coleta de dados por meio de relatos históricos de vida, entrevistas entre outras formas.

Quando, se fala em análise de forma quantitativa, o foco está voltado ao resultado, obtidos por meio de números, em tese, refere-se a uma análise de componentes de forma separada e objetiva (JONEZ, 2007).

Para Yin (2015), a pesquisa de estudo de caso pode ser utilizada em inúmeras situações, para ampliar a contribuição em relação ao conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e outros que estejam

relacionados. A utilização desta pesquisa surge do desejo de entender e compreender situações, este estudo permite o foco em determinado caso e a compreensão dos motivos que o influenciam.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização do presente estudo foi adotada a prática e a aplicação de questionário de pesquisa e realizada uma entrevista informal, para com os sócios da organização, sendo que o questionário (Apêndice A) foi aplicado aos colaboradores. A pesquisa entrevista é um tipo de pesquisa na qual é realizada a coleta de dados em um grupo significativo de pessoas e após faz-se uma análise qualitativa para ter conclusões correspondentes aos dados coletados (CAJUEIRO, 2015).

Com o foco voltado a entrevista realizada com os gestores, foi adotada a prática de análise de entrevista não-estruturada, que consiste em uma entrevista, onde o entrevistador possui liberdade para desenvolver cada situação, conduzindo a entrevista para qualquer direção desejada. Esta estratégia pode ser considerada como uma alternativa para que o entrevistador possa explorar de forma mais ampla determinadas questões. Em geral, nesta forma de entrevista, as perguntas costumam ser abertas e podem ser conduzidas por meio de uma simples conversa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os questionários foram aplicados aos colaboradores e para com os sócios da organização, foi realizada uma entrevista informal, na qual, ambas foram realizadas na data de 20 de abril de 2021, por meio da ferramenta Google Forms e entrevista presencial.

Por meio da aplicação do questionário, obteve-se 32 respondentes, que equivalem a 100% do universo da amostra envolvida neste estudo, estes por sua vez, responderam 06 questões objetivas e de múltipla escolha, dentre elas constam questões como: Idade; Tempo médio de emprego; O motivo atual de estar trabalhado na empresa estudada; O nível de satisfação por parte do colaborador para com a organização; O que cada funcionário busca e preza na organização e por fim, se o colaborador pode se considerar um empregado que este a camisa da organização onde está inserido.

Após o término da aplicação do questionário, os respondentes foram informados que após a tabulação dos resultados e término do estudo os gestores da organização receberão uma cópia do conteúdo, para que possam analisar os incentivos, benefícios sugeridos e as possíveis oportunidades de implantação com o objetivo voltado a retenção de seus talentos.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para este trabalho foi realizada a análise dos dados de forma qualitativa e quantitativa utilizando a técnica de análise do conteúdo, por meio das respostas fornecidas pelos colaboradores e proprietários da empresa em questão. Foram analisadas e estudadas as respostas para maior e melhor compreensão do assunto em tese debatido.

Para Do Espírito Santo (1992), a técnica de análise de conteúdo, é um método de observação, onde o entrevistador faz uso da observação do comportamento dos entrevistados, utilizando para isto uma comunicação clara e precisa para a prospecção das respostas efetivadas ao entrevistado.

Os dados quantitativos obtidos por meio do presente estudo, foram levantados, apurados e tabulados e serão apresentados a seguir por meio de gráficos, para que assim a análise e interpretação dos resultados se torne mais simples e objetiva.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A seguir, neste capítulo, serão apresentados e tabulados os resultados obtidos com a implantação dos questionários aplicados aos colaboradores e gestores da organização, bem como, a tabulação das respostas fornecidas pelos envolvidos na pesquisa, também serão apresentadas as alternativas propostas, voltadas a retenção dos colaboradores da empresa hora estudada.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa estudada, que atua no ramo madeireiro, foi fundada no ano de 2010, pelo sócio proprietário Evandro Mocelin juntamente com sua esposa e filhos. Está sediada no Interior do município de Concordia, mais precisamente em Linha Sede Brum.

A iniciativa da abertura da empresa se deu devido percepção sobre o aumento significativo da procura pela madeira, tanto para construção, como para cercas, casas, decks, etc.

A empresa tem como principal atividade desde o início até os dias atuais o beneficiamento e o tratamento de madeira em autoclave, essa madeira é adquirida de terceiros que fazem a derrubada em reflorestamentos da região.

A empresa é de caráter familiar, onde sempre trabalharam juntos os pais e os filhos.

Todo o material produzido é vendido e entregue por caminhão próprio na região Sul do Brasil.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi dividida em duas partes, primeiramente será apresentada o levantamento com os sócios perante os benefícios oferecidos pela empresa e após a percepção dos colaboradores.

4.2.1 Benefícios oferecidos pela empresa

Inicialmente foi realizado um levantamento juntamente com os sócios proprietários da empresa no intuito de verificar quais benefícios a empresa tem oferecido hoje aos funcionários para assim sugerir a implantação de novos benefícios e responder a um objetivo do presente artigo.

Ao entrevistar os gestores observou-se que a empresa não havia percebido o quanto importante e relevante a questão da satisfação dos funcionários, uma vez que devido ao crescimento rápido e com as adversidades do dia a dia, acabaram sendo deixados de lado algumas situações que merecem outros olhares. Essas pequenas mudanças muitas vezes podem interferir diretamente no índice de rotatividade de colaboradores.

Quando questionados os empresários acerca da contratação dos funcionários, os mesmos, comentaram que atualmente a optam por pessoas das redondezas da empresa, ou seja, do interior, pois o deslocamento de torna mais fácil e viável.

Verificou-se que a empresa disponibiliza refeitório no local e que fornece almoço gratuitamente a todos os colaboradores, devido a empresa estar localizada no interior e os funcionários não morarem todos nas imediações acaba se tornando viável para ambos.

Fornece todos os equipamentos de segurança para o desenvolvimento do trabalho, bem como uniformes,

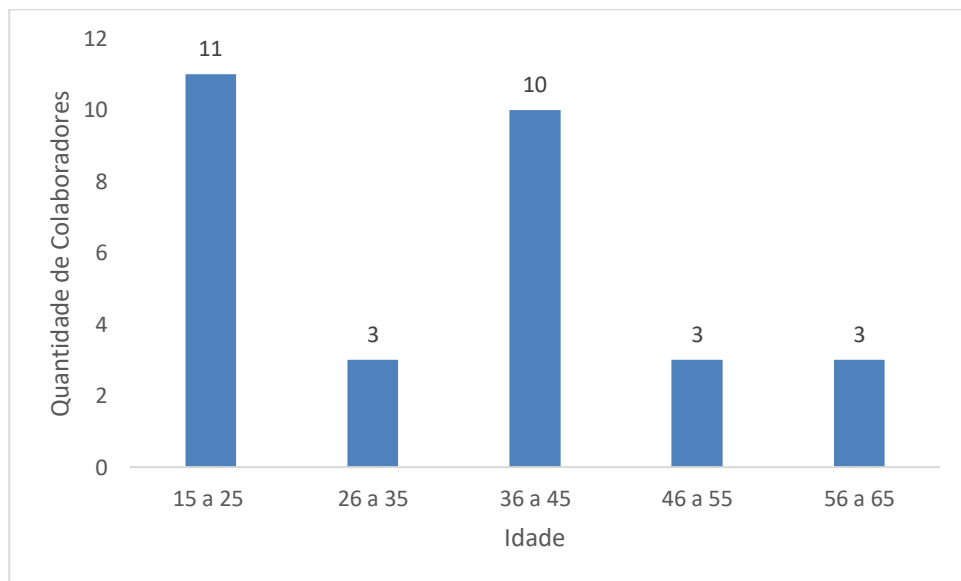
Ao final de cada ano a empresa faz uma festa de confraternização com gincanas, bebidas, comidas, os colaboradores podem trazer a seus filhos, esposo(a) para também prestigiar nesse evento. São distribuídos anualmente brindes nas datas comemorativas como Pascoa e Natal.

Os proprietários citaram que os benefícios hoje ofertados pela empresa são poucos, e que com o aumento da competitividade e também pela busca da retenção de mão de obra, se torna cada vez mais essencial aderir a diferenciais que agregam valor na decisão do funcionário em ficar na empresa ou procurar outro emprego.

4.2.2 Tabulação do questionário aplicado aos colaboradores

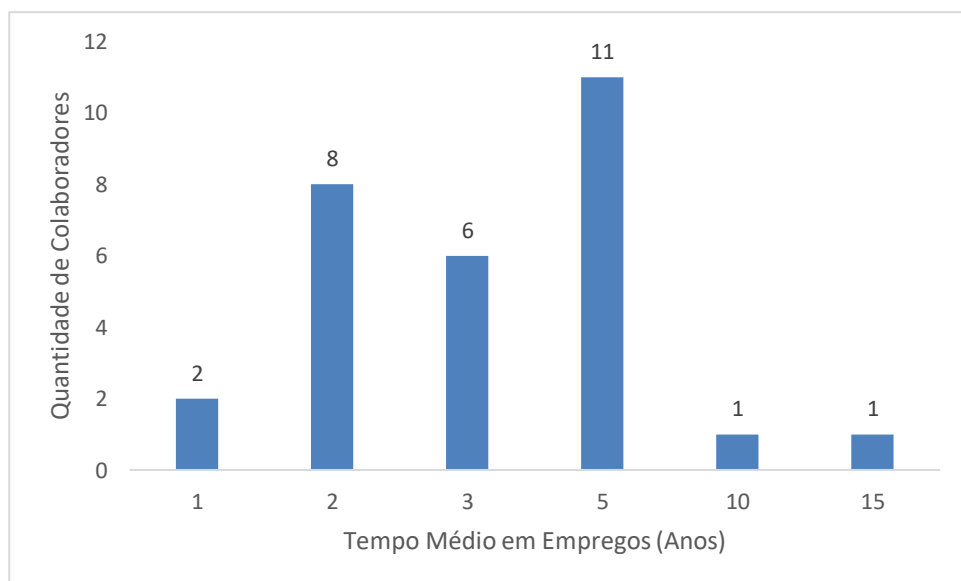
A seguir serão apresentadas as respostas obtidas com a aplicação do questionário aos colaboradores, as mesmas foram tabuladas e serão apresentadas em forma de gráficos.

Gráfico 1 - Idade dos colaboradores



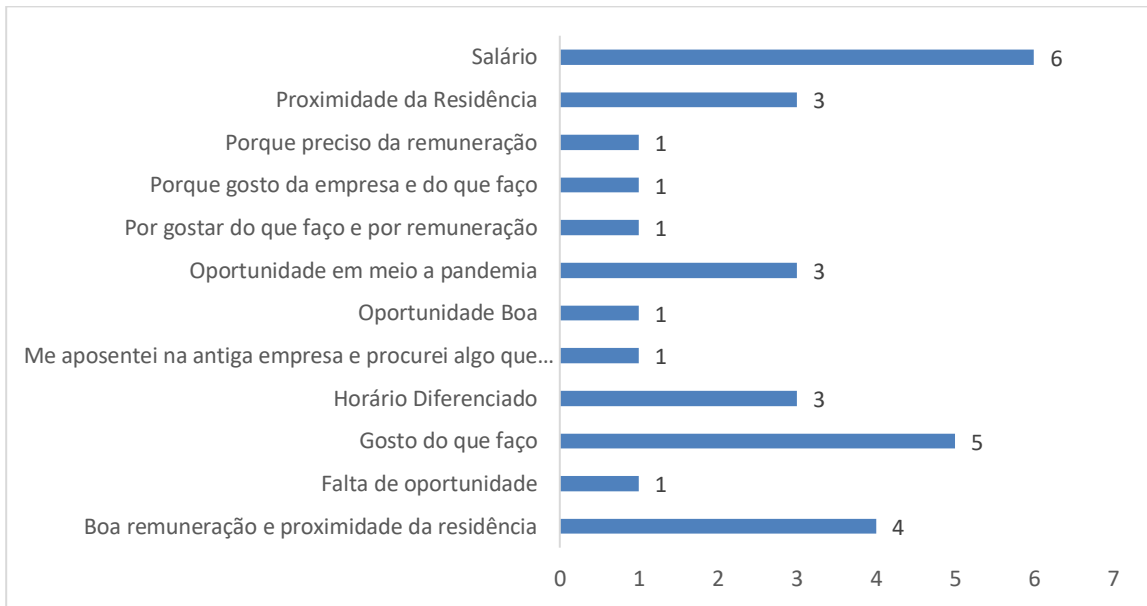
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 2- Qual o tempo médio em cada emprego?



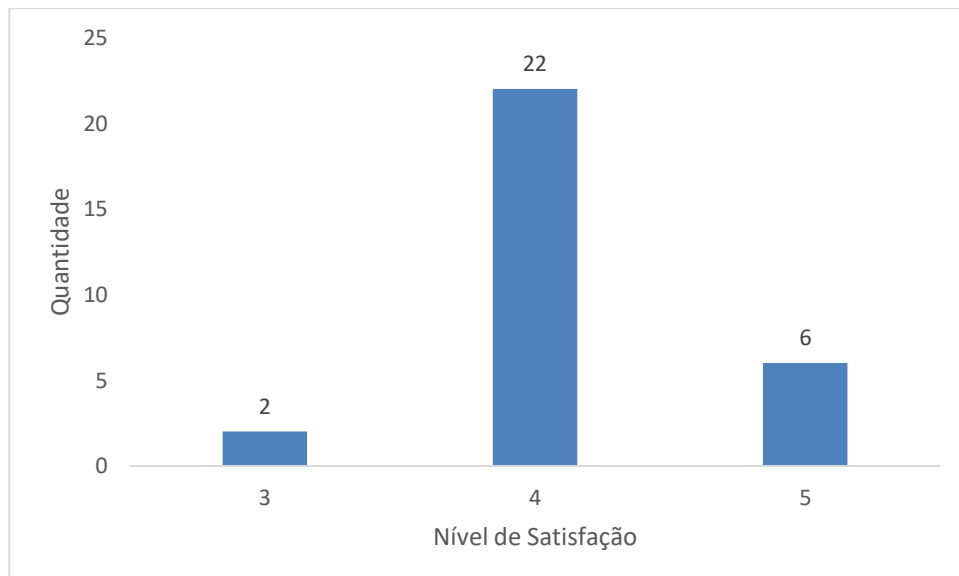
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 3 - Porque atualmente você está trabalhando nessa empresa?



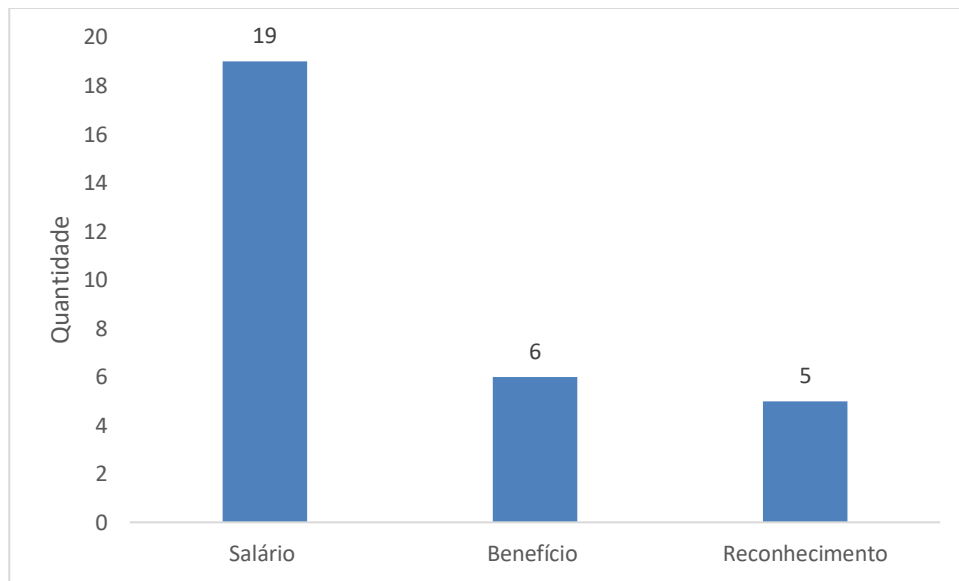
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 4 - Qual é seu nível de satisfação com a empresa hoje (0 a 5)?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 5 - O que você procura em um emprego?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Ao analisar-se a questão um referente a idade, percebe-se que o número de funcionários da geração Y e Z é considerável grande, 24 funcionários estão dentro dessas gerações que vão dos 15 até os 45 anos, uma vez que os mesmos tendem a ser mais críticos e não costumam aceitar imposições e nem se sujeitam a rótulos, tendem a ser indefinidos e buscam uma vida mais livre e interessante. Segundo Comazzetto et al (2016), observou-se que a questão da liberdade, do gostar do que se faz e da busca por qualificação profissional ganharam espaço de destaque dentre os participantes dessas gerações, fica evidenciado que essas gerações estão buscando mudar a forma de trabalho e de pensamento, são considerados aqueles que estão revolucionando de forma silenciosa.

Na questão dois fica evidenciado no gráfico que onze pessoas trocaram em média uma vez a cada cinco anos de emprego, seis pessoas a cada três anos e oito pessoas a cada dois anos, sendo assim, pode-se subentender que os funcionários não ficam dependentes da empresa, os mesmos ao sentirem necessidade de algo novo, tanto profissionalmente quanto financeiramente, buscam arrojarem-se em novas instituições.

Quanto ao por que os colaboradores estão atualmente na empresa, questão três, as respostas obtidas foram de encontro com o que os gestores expuseram, da facilidade de locomoção, por ser perto de casa os funcionários acabam optando em trabalhar ali, pois o deslocamento também é mais fácil.

Com relação a questão quatro, ao serem questionados ao nível de satisfação com a empresa de 0 a 5, vinte e duas pessoas das trinta entrevistadas estão satisfeitas com a empresa, ou seja, é possível interpretar que se trata de uma empresa com um bom clima organizacional onde os funcionários se sentem bem em trabalhar ali.

No gráfico cinco, relacionado ao que se procura e/ou o motiva em um emprego, dezenove funcionários disseram que o que eles procuram em um emprego é um bom salário, seis pessoas procuram reconhecimento e apenas cinco visam obter mais benefícios, logo é possível identificar que por serem trabalhadores de linha de produção e não terem muito acesso a cargos superiores com maiores responsabilidades e maiores cobranças, o salário vem em primeiro plano para esses funcionários, pode-se atrelar essa análise diretamente com a Pirâmide de Maslow citada no referencial desse artigo, onde os colaboradores buscam atender suas necessidades básicas, fisiológicas, como alimentação, roupas, conforto físico, horário de trabalho fixo. Percebe-se que a empresa necessita melhorar as condições fisiológicas/e ou básicas através de salários e benefícios, para que com isto os mesmos consigam visualizar e alcançar os próximos níveis descritos por Maslow através da incorporação da cultura da empresa.

O que se observa, é identificar que mesmo os funcionários estando satisfeitos momentaneamente não é sinal de que prevalecerão no quadro de colaboradores por anos, o que os motiva resume-se principalmente na remuneração, dessa forma ao obterem uma proposta de outra empresa mais vantajosa financeiramente ousaram em aceitar, para que assim possam atender mais suas necessidades.

Percebe-se também que boa parte dos funcionários não analisam a somatória de todos os benefícios oferecidos pela empresa e levam em consideração apenas o salário, o valor presente na folha de pagamento. Segundo Pereira (2014), a remuneração e os benefícios tem o objetivo de deixar os salários fixos mais atraentes e com isso gerar uma vantagem competitiva no momento do recrutamento e quando o funcionário cogitar a possibilidade de sair da empresa.

Existem alguns aspectos, que, segundo Lico (2011), possuem influência na decisão dos colaboradores no momento de deixar uma empresa, sendo eles: sentir que não existe perspectiva de crescimento, remuneração não compatível com as atividades que vem realizando ou com a média do mercado, não se sentir valorizado ou reconhecido, não receber um feedback adequado e possuir pressão por atingimento de metas, não possuir ferramentas adequadas para realizar as atividades inerentes a função, lideranças mal capacitadas, não receber capacitação técnica e comportamental adequada.

5 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA MOTIVAÇÃO

A proposição será apresentada no presente trabalho em forma de quadro, levando assim em consideração o método 5W2H.

A ferramenta 5W2H, para Meireles (2001), também se trata de um dispositivo utilizado nos processos de gestão e planejamento de uma empresa. É um check list de atividades que devem ser desenvolvidas de forma eficaz e eficiente, reduzindo custos, elevando lucros e a competitividade da organização. Trata-se de um plano de ação, ou contingência. (What) O que deve ser feito; (Why) Por que deve ser feito; (Where) Onde deve ser feito; (When) Quando será feito; (Who) Por quem será feito; (How) Como será feito e (How Much) Quanto vai custar para ser feito. Esta ferramenta auxilia no mapeamento de processos e atividades.

A seguir, apresenta-se quadros com proposições de ações, levantadas através da análise dos questionários aplicados para com os colaboradores da organização, bem como sugestões que podem contribuir para elevar a satisfação dos colaboradores, bem como alternativas para a retenção e permanência dos funcionários.

As ações serão propostas em um quadro, onde irão apontar alternativas simples, de fácil implementação e médio custo, para que assim empresa possa efetivamente implementar.

Ações e benefícios a serem sugeridos para ampliar a satisfação no trabalho e a retenção de colaboradores em uma indústria madeireira.

Quadro 1 - Ações e benefícios propostos

O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Implantação de vale alimentação	Para ofertar melhores condições aos colaboradores e para igualar-se ao mercado	Na empresa Matram Madeiras LTDA	Proprietários em conjunto com os gestores	06/09/2021	Com a atribuição do valor inicial de R\$ 300,00 por colaborador, que será	300,00 por pessoa Total 9.000,00 mensais.

					pago de forma mensal	
Folga no dia do aniversário	Como uma forma de valorização para com o colaborador e assim demonstrando competitividade por parte da organização	Na empresa Matram Madeiras LTDA	Gestores	Implantação imediata, em 01/06/2021	Concedendo uma folga remunerada para cada colaborador, no dia do seu aniversário	A estratégia não trará custos extras a organização, uma vez que o salário não sofrerá alteração.
Implantação de seguro de vida	Ofertar ao colaborador a efetivação de seguro de vida, a partir do termino de sua experiência	Na empresa Matram Madeiras LTDA	A organização	A partir de 01/07/2021	Com a possibilidade de efetivação do seguro de vida, para cada colaborador, sendo que a organização pagaria o percentual de 60% do valor total do seguro para cada colaborador	38,30 Totalizando 1.225,60 mensais.
Implantação do auxílio transporte	Como uma alternativa para que a empresa	Na empresa Matram	A empresa Matram	A partir de 01/08/2021	Com a implantação do auxílio	Em média, esta estratégia

	busque maior competitividade perante o mercado	Madeiras LTDA	Madeiras LTDA		transporte e locomoção, para cada colaborador, no valor de R\$ 150,00 cada	trará o custo de R\$ 4.800,00/mês para a organização, considerando 32 funcionários
Implantação de ginástica laboral	Com uma alternativa para reduzir o desgaste físico com a execução do trabalho, e visando a melhoria da qualidade de vida de cada colaborador	Na empresa Matram Madeiras LTDA	Profissional com experiência na área de educação física	A partir de 01/10/2021	Com a contratação de um profissional capacitado para a realização da tarefa e realização da mesma no mínimo duas vezes na semana	450,00 mensais.
Bonificação por assiduidade	Para que assim a organização possa motivar os seus colaboradores a comparecerem ao ambiente de trabalho e elevar o seu índice de	Na empresa Matram Madeiras LTDA	Gestores	A partir de 01/11/2021	Com a bonificação de R\$ 50,00 por mês para o funcionário que comparecer a todos os dias de trabalho	R\$ 1.600,00/mês considerando 32 funcionários

	produtividade e competitividade				dentro do mês	
--	---------------------------------	--	--	--	---------------	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Com base nas ações propostas no quadro 1, segue detalhamento para cada estratégia sugerida a organização Matram Madeiras LTDA. Possibilidade de implantação de vale alimentação para cada colaborador, desta forma a organização irá oferecer melhores condições para com seus colaboradores, além de se igualar a mercado atual, onde está inserida.

A sugestão da estratégia para a folga no dia do aniversário, está voltada a uma alternativa de valorização para com cada colaborador, pra que estes, possam sentir-se bem em fazer parte de uma organização, que visa o bem estar de seus funcionários, além de proporcionar para a organização maior competitividade para com o mercado.

Para a opção sugerida de implantação do seguro de vida, trata-se de uma estratégia de grande importância, levando em consideração que a realização dos trabalhos na organização é de caráter braçal e de risco, é uma opção voltada a segurança dos trabalhadores e um diferencial perante o mercado atual.

O auxílio transporte, é sugerido como uma forma de valorização para com os colaboradores, além de ser uma forma de redução de custos e otimização de tempo para com os mesmos, uma vez que a organização é localizada no interior da cidade de Concórdia.

Com o foco na redução do cansaço físico e incentivo a pratica de atividades físicas, propõem-se a implantação da ginástica laboral duas vezes na semana, o que acarretara no aumento da disposição por parte dos colaboradores e consequentemente na satisfação destes com a realização de seu trabalho.

E por fim, a estratégia voltada à bonificação pôr assiduidade, sugerida como uma alternativa competitiva para reduzir o alto índice de faltas e atestados por parte dos colaboradores, além de ser, uma opção para que a organização possa demonstrar que se preocupa com seus colaboradores.

6 CONCLUSÃO

O trabalho foi desenvolvido no intuito de apresentar alternativas que possam contribuir com um o aumento da retenção dos colaboradores na empresa analisada.

Na realização deste projeto buscou-se primeiramente o embasamento teórico do conteúdo, por meio da revisão bibliográfica e na sequência aplicou-se um questionário aos funcionários da organização com intuito de analisar os fatores que levam os mesmos a permanecerem no quadro de funcionários da empresa.

Levando em consideração que a empresa depende da mão de obra braçal que possui difícil aceitabilidade da sociedade por ser um trabalho moroso a retenção dos colaboradores é de suma importância, uma vez que ter um salário compatível com o mercado de trabalho e benefícios atraentes contribuem significativamente para esta retenção.

No decorrer do trabalho foi levantado juntamente com a empresa quais eram os benefícios ofertados para os colaboradores, bem como a visão da empresa frente a novas mudanças. Em relação a percepção dos colaboradores, identificou-se que os mesmos preconizam por melhores salários e não correlacionam o custo dos benefícios que a organização oferece.

Diante do contexto apresentado, desenvolveu-se um plano de ação voltado para implementação de novos benefícios, que vem para contribuir com o salário fixo dos funcionários melhorando a qualidade de vida dos colaboradores, bem como, aumentando a atratividade e competitividade da organização perante as demais empresas que também demandam desta mão de obra.

Por fim, após a implementação e manutenção das ações sugeridas, a empresa pode avaliar se irá gerar resultados significativos que contribuirão para o indicador de retenção de mão de obra.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, J. M. N. **Saliência dos papéis e satisfação com os papéis de vida: estudo com uma amostra de trabalhadores de uma instituição do ensino superior.** (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Portugal). (2013). Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10585/1/ulfpie046425_tm.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2021.
- ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química.** Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management.** London: Kogan Page (2011).
- BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico.** São Paulo: Ed. Atlas, 2012.
- BATEMAN, T. S.; SNEELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo.** 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho.** 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publpg.pdf. Acessado em: 29 de março de 2020.
- CAJUEIRO, R. L. P. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- CHENG, Q. Family firm research—A review. **China Journal of Accounting Research**, 7(3), 149-163. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2014.03.002>, acessado em: 29 de abril de 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 6ª tiragem. Editora Campus S.A. Rio de Janeiro 2006.
- COMAZZETTO, L. R., VASCONCELLOS, S. J. L., PERRONE, C. M., & GONÇALVES, J. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1): 145-157.2016. Disponível em: [doi:10.1590/1982-3703001352014](https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014). Acesso em: 12 de abril de 2021.
- COSTA, C. E. da. **Os processos de gestão de pessoas.** 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas>. Acessado em: 22 de março de 2021.

DIAS, V. P. **Pesquisas Contábeis no Brasil: Métodos de Pesquisa Segundo os Critérios do Congresso Anual da. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, n. 2001, p. 1–16, 2009.

DO ESPÍRITO SANTO, A. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Edicoes Loyola, 1992.

DONNELLEY, R.A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, P. I. **Gestão por competência**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015

FRANCO, J. O. **Cargos salários e remunerações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do Ciclo de Vida e Perfil de Empresas Familiares Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOULART, I. B., & SAMPAIO, J. dos R. (Orgs). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. São Paulo: Lucerna. 2006.

IZAWA, M.C.; SILVA, S. A.; SCHOLTZE, S. **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista**. São Paulo, 2006.

JONES, F. P. Pesquisa qualitativa. In: THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. S. **Métodos da pesquisa em atividade física**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LICO, L. S. **Treinar e Perder Talentos?** Empresas Vale, 2011. Disponível em: https://empresasvalesjc.com.br/artigos/Treinar_e_Perder_Talentos_-320. Acesso em: 20 de abril de 2021.

Legge, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. New York: Palgrave. 2005.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. Tradução de Cecília W. Bergamini. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, M de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, 2003.

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

MARQUES, M. H. S. **A influência do RH no planejamento estratégico**. 2009. 35 p. Artigo Científico (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade Católica de Goiás, Goiania, 2009. Disponível em: <https://www.doccity.com/pt/a-influncia-do-rh-no-planejamento-estrategico/4805981/>. Acesso em: 21 de abril de 2021.

MEIRELES, M. **Sistemas administrativos clicentristas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MILIONI, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

PAIVA, K. C. M. de; OLIVEIRA, M. C de S. M. de; MELO, M. C de O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, 9(6), 148-173. doi: 10.1590/S1678-69712008000600008. 2008.

PEREIRA, R. V. de A. **Função Social da Empresa**. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1988/Funcao-social-da-empresa>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

PIANA, M. C. **A construção da pesquisa documental**. SciELO Books, 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários – Carreiras e Remuneração**. São Paulo, 2013.

PRODANOV, C. C; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

REGO, A. Justiça organizacional: **Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida**. Psicologia, v. 14, n. 2, 2000.

ROBBINS, S. P., **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 152 p.

SANTOS, R. T.; SILVA, O. J. A influência da família tem algum efeito? Análise da remuneração dos executivos das empresas familiares e não familiares. **Revista de contabilidade e organizações**, [s. l.], v. 12, p. 1–12, 2018. DOI 10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.148149. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=136265999&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 mar. 2021.

RIBEIRO G. D. M. Empresas Familiares E a Mediação Na Resolução De Conflitos. **Revista Percurso**, [s. l.], v. 3, n. 34, p. 60–62, 2020. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=147370236&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 mar. 2021.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 30–44, 2017. DOI 10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3616. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=122819673&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 mar. 2021.

TAGIURI R. D. J. **Bivalent Attributes of the Family Firm**. *Family Business Review*. 1996;9(2):199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x. Acesso em: 22 mar. 2021

TOLEDO, F. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A - Roteiro do questionário aplicado na empresa

- 1- IDADE
- 2- QUAL O TEMPO MÉDIO EM CADA EMPREGO?
 - 1 ano ()
 - 2 anos ()
 - 3 anos ()
 - 5 anos ()
 - 10 anos ()
 - 15 anos ()
- 3- PORQUE ATUALMENTE VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO NESSA EMPRESA?
- 4- QUAL É SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A EMPRESA HOJE?
 - 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
- 5- O QUE VOCÊ PROCURA EM UM EMPREGO?
 - SALARIO ()
 - BENEFICIOS ()
 - RECONHECIMENTO ()
 - NENHUMA DAS ALTERNATIVAS ()

ANEXO A - Orçamento da empresa de ginástica

Bom dia, tudo bem?

Sobre o orçamento de Ginástica Laboral

Duas vezes por semana

02 grupos

01 - Grupo 07:00

01 - Grupo 7:20

Obs: cada aula tem a duração de 15 minutos então, ficariam assim os horários.

O investimento mensal ficará no valor de:

R\$:450,00

Obs: para a implantação é necessário 01 mês após o aceite da empresa.

Qualquer dúvida permaneço a disposição!

Atenciosamente,

--

Deise Magedanz

Supervisora Comercial de Saúde

SESI - Regional Alto Uruguai Catarinense

FIESC - SESI/SC - Concórdia SC

ANEXO B - Orçamento da empresa de seguro de vida



Cotação

Produto	
Sompo - PME Super Simples	

Dados do Seguro				
Cotação	Data do Cálculo	Válido até	Identificador	Total de Itens
3175611	25/05/2021	25/05/2021	754117	21

Dados do Estipulante	
Razão Social	CNPJ
MATRAM MADEIRAS LTDA	11.700.094/0001-28
Atividade Econômica	Código Operação
16.10-2 - Desdobramento de madeira	020/100-00

Perfil do Grupo 1S4			
Tipo de Grupo	Tipo de Adesão	Tipo de Custeio	Quantidade de Vidas
Grupo Ativo	Compulsório	Não Contributário	21
Tipo de Capital	Capital R\$	Estado	Capital Total R\$
Uniforme	100.000,00	Santa Catarina	2.100.000,00
Limite de Idade		Novas Adesões	70
		Na Implantação	70
Plano de Cobertura		PME - VG	

Coberturas				
Cobertura	Capital Mínimo	Capital Máximo	Capital Total	Prêmio Estimado
Morte	100.000,00	100.000,00	2.100.000,00	602,82
IEA - Indenização Especial por Acidente (Morte Acidental)	100.000,00	100.000,00	2.100.000,00	104,05
Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente	100.000,00	100.000,00	2.100.000,00	65,16

Coberturas - Informações Adicionais			
Cobertura	Capital Individual	Franquia	Pr. Est. Total
Assistência Funeral Individual - Com Reembolso - R\$ 5.000,00	-	-	32,33

Demonstrativo de Prêmio Estimado do Grupo				
Prêmio Líquido R\$	Prêmio de Assistência R\$	IOF R\$	Prêmio Total R\$	Taxa Média
801,32	0,00	3,04	804,36	0,38302857

Demonstrativo de Prêmio Total Estimado				
Tipo de Prazo	Prêmio Líquido R\$	Prêmio de Assistência R\$	IOF R\$	Prêmio Total R\$
Faturamento Mensal	801,32	0,00	3,04	804,36