FACULDADES ALVES FARIAS – ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

RICHARDSON MARQUES FERREIRA

OS DESAFIOS DA RETENCÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE GOIÁS (SESI) – UM ESTUDO DE CASO

GOIÂNIA
2014

FACULDADES ALVES FARIAS – ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

RICHARDSON MARQUES FERREIRA

OS DESAFIOS DA RETENCÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE GOIÁS (SESI) – UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós Graduação da Universidade Alves Faria - ALFA como requisito para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

GOIÂNIA
2014

FACULDADES ALVES FARIAS – ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

RICHARDSON MARQUES FERREIRA

OS DESAFIOS DA RETENCÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE GOIÁS – UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós Graduação da Universidade Alves Faria - ALFA como requisito para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Dissertação defendida e aprovada em: 26/04/2014.

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo, Faculdades Alves Faria - ALFA

Prof.ª Dr.ª Raquel Maracaipe de Carvalho, Faculdades Alves Faria - ALFA

Prof. Dr. Manoel Pereira da Costa, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI

Catalogação na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

F383d Ferreira, Richardson Marques
Os desafios da retenção de talentos no serviço social da indústria de Goiás (SESI): um estudo de caso / Richardson Marques Ferreira. – 2014.
110 f.; il.

Dissertação (mestrado) — Faculdades ALFA, Mestrado em Desenvolvimento Regional, Goiânia, 2014.
Orientação: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.
Bibliografia: 94-100.

1. Retenção de talentos. 2. Serviço social da indústria de Goiás - SESI. I. Título.

CDU: 658.012.2

Dedico esse trabalho ao Professor Manoel Pereira da Costa por ter sido meu maior incentivador e ao senhor Paulo Vargas pelo apoio e as oportunidades confiadas a mim. São exemplos de sabedoria que me proporcionam grande crescimento profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que esteve presente abençoando todos os momentos com força, perseverança e sabedoria na construção desse trabalho e é a razão de nossa existência.

Ao meu orientador professor Paulo Cesar Bontempo, por sua paciência e coerência na condução das etapas do estudo, sempre dando orientações, sugestões e os melhores caminhos para seguirmos sempre em frente.

A minha esposa Leane Sertão Santos, por compreender os momentos de estudos e dedicação que foram necessários para conclusão do estudo, em especial nas viagens, nas madrugadas em que se via ao meu lado e compartilhava comigo aqueles instantes que para mim eram fundamentais, pois os prazos sempre eram um motivador a mais.

As professoras Heliane Prudente Nunes e Raquel Maracaipe de Carvalho, pelas contribuições e sugestões.

A todos os professores que contribuíram para o estudo.

A todos os colaboradores (as) do SESI Goiás, os ex-colaboradores (as) que contribuíram com suas respostas e comentários, pois sem eles (as) não seria possível as analises e as conclusões aqui contempladas.

Enfim, a todos os colegas e professores do Mestrado da ALFA 2012/1, pelas oportunidades de crescimento e amadurecimento que compartilhamos nas aulas e principalmente nos seminários coletivos.

RESUMO

Para a manutenção da competitividade de uma organização reter talentos tornou-se uma questão fundamental. Verificar e diminuir os índices de *turnover* é uma obrigação das empresas que queiram sempre manter um bom nível no atendimento prestado tanto para seus colaboradores quanto para os clientes externos. No contexto atual, manter-se competitivo depende cada vez mais da capacidade de geração de conhecimentos que uma organização possui. Portanto, as pessoas assumem um papel essencial. A importância de políticas de gestão de pessoas torna-se visceral para as organizações. A presente dissertação tem como objetivo identificar as causas do *turnover* no Serviço Social da Indústria, Departamento Regional Goiás (SESI-GO), elencando e analisando as principais causas da rotatividade de pessoal na organização, realizando análise das entrevistas com os colaboradores identificados como talentos pelo SESI-GO.

Palavras-chave: SESI, retenção de talentos, *turnover*.

ABSTRACT

Holding on to the talents in the company has become a key issue in order to maintain the competitiveness of an organization. Checking and reducing the rates of turnover is an obligation for companies which want to always keep a good level in the care provided to their employees as well as to their customers. Nowadays, being competitive depends increasingly on the ability to generate knowledge that an organization possesses. Therefore, each member of the team plays an essential role. The importance of policies for managing people becomes crucial for organizations. This thesis aims to identify the causes of turnover at SESI (Industry Social Service) of the Regional Department in the state of Goiás (SESI-GO), listing and analyzing the main causes of staff turnover in the organization, performing analysis of interviews with employees recognized as talents by SESI-GO.

Keywords: SESI, Holding on to the talents, turnover.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS **11**
LISTA DE FIGURAS **13**
LISTA DE QUADROS **14**
LISTA DE TABELAS **15**
LISTA DE GRÁFICOS **16**
INTRODUÇÃO **17**
1 O SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA **20**
1.1 O Trabalhador e a Indústria no Brasil 20
1.1.1 Condições de Trabalho no início do século XX 22
1.1.2 A Indústria em Expansão: questões sociais e os industriais 25
1.1.3 Conselho Nacional da Indústria (CNI) e Serviço Nacional da Indústria (SENAI) 29
1.1.4 Origem e Desenvolvimento do SESI 30
1.2 SESI em Goiás 35
1.3 Origem e Distribuição dos Recursos Financeiros 39
1.4 Estrutura Organizacional 40
2 POLÍTICAS INTERNAS E BENEFÍCIOS PARA COLABORADORES **41**
2.1 O Sistema de Gestão de Qualidade no SESI 41
2.2 Metas do SESI Goiás 42
2.2.1 Previsão de Recursos, Distribuição de Despesas e as Metas de Produção no SESI Goiás . 44
2.3 Comparativo do Ambiente Externo e Interno 47
2.4 Atividades Gerenciadas por Normativas 48
2.5 Responsabilidade Social na Gestão dos Serviços Oferecidos 49
2.6 Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) do SESI 50
2.6.1 Estrutura de Cargos e Funções 51
2.6.2 Formas de Ingresso e Movimentação 51
3 REFERENCIAL TEÓRICO **54**
3.1 Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas 54
3.2 Os Talentos de uma Organização e a Importância da sua Retenção 56
3.3 A Rotatividade de Pessoal (*turnover*) e seus Reflexos na Organização 62
3.4 Turnover no SESI-GO 64
3.5 Indicadores Gerenciais Sobre Recursos Humanos 66
4 METODOLOGIA DE PESQUISA **69**

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS **72**
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO **88**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **94**
APENDICES **101**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

apud	Citado por
BSC	Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAT	Centro Atividade
CBT	Confederação Brasileira do Trabalho
CIESP	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CIPA	Comissão interna de prevenção de acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CN	Conselho Nacional
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COB	Confederação Operária Brasileira
CRs	Conselhos Regionais
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DLs	Delegacias Regionais
DN	Departamento Nacional
DR	Departamento Regional
DRs	Departamentos Regionais
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FIEG	Federação das Indústrias do Estado de Goiás
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
GO	Goiás
Inc	Certificado Nacional de Incorporação
ICQ	Instituto de Certificação Qualidade Brasil
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
p.	página

PAD	Programa de Avaliação de Desempenho
PCB	Partido Comunista Brasileiro
PCMSO	Programa de controle médico e saúde ocupacional
PCCS	Plano de Cargos, Carreira e Salários
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
PIB	Produto Interno Bruto
PPRA	Programa de prevenção de riscos ambientais
RAC	Reuniões de Avaliação Critica
RH	Recursos Humanos
RS	Recrutamento e Seleção
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sepin	Superintendência de Estatísticas, Pesquisas e Informações Socioeconômicas – Instituto Mauro Borges
SESI	Serviço Social da Indústria
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
T&D	Treinamento & Desenvolvimento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lançamento da pedra fundamental da Estrada de Ferro Mauá, realizado no dia 30 de abril de 1854, na localidade de Fragoso, em Magé – Rio de Janeiro 21
Figura 2 - Operários marcham portando bandeiras negras pela cidade de São Paulo na greve de 1917 24
Figura 3 - Presidente Getúlio Vargas chega para um discurso de 1º de maio 1941, no estádio de São Januário – Rio de Janeiro..... 28
Figura 4 - Roberto Simonsen - patrono da indústria 31
Figura 5 - Assistência médica a um trabalhador da indústria pelo médico Aldemar Andrade Câmara..... 36
Figura 6 - Dia das Mães no CAT Campinas 36
Figura 7 - Atendimento as escolas nos Gabinetes Odontológicos realizado nos CATs e atendimento a trabalhadores e familiares na Unidade móvel odontológica, respectivamente 37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre os ambientes da instituição 47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Intenção de Investimentos para Goiás 2013/2016 44
Tabela 2: Municípios que mais geraram empregos em 2013 45
Tabela 3: Perfil dos Empregados do SESI – 2010 à 2012 64
Tabela 4: Força de Trabalho da Unidade Jurisdicionada 65
Tabela 5: Percentual de *turnover* do SESI-GO 65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fatores que motivam os colaboradores 72
Gráfico 2 – Oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa 73
Gráfico 3 – Mensuração do nível de satisfação do colaborador por parte da empresa 74
Gráfico 4 – Treinamento proporcionado aos colaboradores..... 74
Gráfico 5 – Oferecimento de algum benefício social 74
Gráfico 6 – Rotatividade da empresa relacionado a falha no recrutamento e seleção 75
Gráfico 7 – Índice de rotatividade 75
Gráfico 8 – Saída dos colaboradores 75
Gráfico 9 – Motivo do desligamento 77
Gráfico 10 – Expectativas profissionais no Sistema FIEG..... 77
Gráfico 11 – Desenvolvimento profissional na Instituição 77
Gráfico 12 – Realização profissional na função que exerceu..... 78
Gráfico 13 – Retorno para empresa caso surgisse outra oportunidade de trabalho..... 78
Gráfico 14 – Compatibilidade do salário com a função 78
Gráfico 15 – Assistência Médica..... 79
Gráfico 16 – Vale Refeição 79
Gráfico 17 – Bolsa de Estudos 79
Gráfico 18 – Cesta de Natal..... 80
Gráfico 19 – Parceria SESI/SENAI..... 80
Gráfico 20 – Classificação das atividades desenvolvidas..... 80
Gráfico 21 – Tarefas desempenhadas no dia a dia 81
Gráfico 22 – Oportunidades de desenvolvimento profissional..... 81
Gráfico 23 – Ambiente de trabalho 81
Gráfico 24 – Relacionamento com a chefia..... 82
Gráfico 25 – Comunicação na Instituição 82
Gráfico 26 – Instalações de trabalho 82
Gráfico 27 – Segurança no Trabalho..... 83
Gráfico 28 – Treinamento oferecidos colocados em prática 83
Gráfico 29 – Avaliação de desempenho pelo chefe imediato..... 83
Gráfico 30 – Classificação da Instituição de uma forma geral..... 86

INTRODUÇÃO

A década de 1940 significou para o Brasil um período de adaptação às recentes mudanças no cenário interno e externo: a renúncia de Getúlio Vargas, o fim da Segunda Guerra Mundial, a posse de Eurico Gaspar Dutra na presidência da República e o crescimento da industrialização. Foi uma época com perspectivas de liberdade e democracia. Por outro lado, aumentaram as tensões sociais – reflexo de problemas nos setores de alimentação, saúde, transportes e habitação.

Ainda sob a égide da visão do trabalho como restaurador e mantenedor da ordem e das virtudes, foram efetivadas, a partir de 1942, significativas mudanças educacionais, através de decretos-leis, cujo principal objetivo era organizar o sistema de educação do país com vistas a adequá-lo à nova ordem econômica e social que então se configurava, carregando no seu bojo a expansão do setor terciário urbano e a constituição de novas classes sociais, como o proletariado e a burguesia industrial.

Neste contexto, através do decreto, 4.048/42, foi criado o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), com o perfil de uma instituição exclusivamente voltada para a aprendizagem industrial, ou seja, um órgão privado, encarregado de criar e ministrar cursos para aprendizes e operários de várias empresas, dirigido pelos empresários e mantido com recursos vindos das indústrias através do fundo de aposentadorias e pensões.

Os entraves econômicos e as tensões sociais no Brasil se agravaram em consequência da urbanização intensiva, reflexo da industrialização que avançava trazendo problemas nos setores de alimentação, habitação, saúde e transportes (SANTOS, 1995). Entre os empresários da indústria, da agricultura e do comércio estava clara a necessidade de criar um plano de ação social para o Brasil, além de realizar uma análise sobre a situação da economia nacional.

A criação do Serviço Social da Indústria (SESI) foi motivada por esses problemas que o Brasil enfrentava. No dia 1º de julho de 1946, nasceu efetivamente o SESI, uma entidade de direito privado, mantida e administrada pela indústria.

É nesse cenário histórico, cultural e social que o SESI - Departamento Regional de Goiás (DR-GO) se insere, partindo do pressuposto de que todos os seus colaboradores podem e devem se desenvolver para adquirir novas habilidades e novos conhecimentos, proporcionando, assim, a melhoria do desempenho industrial e social.

As evoluções, características próprias da globalização, requerem alterações profundas em produtos e serviços, métodos e processos, equipamentos e tecnologia, estrutura

organizacional e de cargos e, sobretudo, no comportamento das pessoas diante de todo esse panorama. As mudanças trazem novas práticas e novas soluções. Mas, para que elas possam funcionar adequadamente, torna-se necessária a mudança de postura pessoal dos empregadores e dos trabalhadores.

Para as organizações, o lucro pode deixar de ser o objetivo, para se tornar uma consequência de todos os processos da empresa, a gestão de recursos humanos deixa de ser custo e os consumidores deixam de serem receitas, para se tornarem parte do todo da empresa. Adota-se, então, uma nova visão que valoriza os processos e departamentos, tendo como consciência que todos têm a sua importância e a percepção da organização como parte de uma série de processos e atividades interligadas e que contem várias subdivisões, quer seja de manufatura de produtos, quer seja de prestação de serviços.

Neste sentido, a importância de políticas de gestão interpessoal torna-se visceral para as organizações. No contexto atual, manter-se competitivo depende cada vez mais da capacidade de geração de conhecimentos que uma organização possui. Portanto, as pessoas assumem papel primordial, e reconhecer e reter talentos torna-se fundamental para a manutenção da competitividade da organização.

De acordo com Miquelino (2013) a gestão de talentos permite alinhar o capital intelectual de uma organização com sua estratégia de negócios, facilitando o desenvolvimento profissional dos envolvidos.

Outro ponto a se considerar é a dificuldade para a apreensão de conhecimento, já que com a rotatividade de pessoal, o conhecimento dificilmente permanece na instituição. Seria importante manter a rotatividade de talentos baixa, pois assim haveria oxigenação na instituição. Altos índices de turnover fazem com que as instituições sofram impactos financeiros em relação a acertos trabalhistas com os ex-colaboradores e capacitações e treinamentos com novos colaboradores.

O objetivo deste estudo é identificar as causas do *turnover*[1] no SESI-GOIÁS, relacionando e analisando as principais causas da rotatividade de pessoal na organização estudada e isso foi feito através da análise das entrevistas com os colaboradores identificados como talentos pelo SESI-GO, que foram desligados entre janeiro 2011 a dezembro de 2012.

Foi realizado neste trabalho um estudo de caso da entidade em questão. Para Yin (2005) o estudo de caso contribui para analisarmos melhor os fenômenos individuais, os

---

[1] ***Turnover*** é um termo da língua inglesa que significa "**virada**"; "**renovação**", "**reversão**". No Brasil, é utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

processos organizacionais e políticos da sociedade. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens especificas de coletas e análise de dados.

Os resultados foram coletados através de documentos da instituição e também foram aplicados questionários aos gestores e colaboradores de alguns setores do SESI Goiás. Para a análise dos dados foram utilizados os métodos: quantitativo e qualitativo.

Esse trabalho descreveu a necessidade de se analisar os processos de gestão de pessoas dentro da instituição, apropriando-se das análises do *turnover* para propor melhores condições na retenção de novos talentos e consequentemente da apreensão dos conhecimentos desenvolvidos na empresa.

Fischer (2002) afirma que a ideia de um modelo de gestão é de desenvolvimento mútuo, a organização ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização. A missão da organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas.

Para Senge (1996) a instituição em questão se identifica como qualificante só aprende por meio dos indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

As considerações acima reforçam a importância do processo de gestão de pessoas na construção das praticas e políticas que poderão contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, consequentemente o desenvolvimento da instituição, processo esse fundamental para a retenção de seus talentos e dos conhecimentos produzidos dentro das instituições, essas questões serão relevantes em todo o estudo.

1. O SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA

1.1 O Trabalhador e a Indústria no Brasil

O setor industrial brasileiro apresentou um desenvolvimento tardio em comparação às grandes potências capitalistas. Brandão (2000) afirma que este "atraso" industrial ocasionou o atrelamento da indústria nacional ao capital financeiro internacional e isso dificultou a consolidação de um setor de bens de produção em um primeiro momento.

A formação da classe operária também demorou a se consolidar no Brasil. A primeira geração de proletários era muito pequena e vivia em condição similar à dos escravos. Até meados do século XIX, muitas indústrias não empregavam trabalhadores livres (no inicio eram portugueses condenados ao exílio na América como punição). No Brasil colonial, ser livre significava não ser escravo, mesmo sendo livres, os mais pobres eram marginalizados e tinham poucas chances de se ascender socialmente. Eram privados de exigir melhor situação econômica. Dentro desse grupo estavam os degredados portugueses, escravos, os mestiços, pardos e brancos em que a posição social ocupada e o serviço desempenhado eram variáveis. Boa parte desses homens livres não vivia melhor que muitos escravos. (HARDMAN, LEONARDI, 1982).

Segundo esses autores, no final do século XIX, a Abolição da Escravatura (1888) e a Política Migratória ocasionaram o aumento do mercado consumidor nacional. Nesse momento, a Inglaterra vivia a terceira fase da Revolução Industrial, e o Brasil apresentava-se como um forte consumidor dos produtos daquele país.

Entre as primeiras categorias de proletários brasileiros formadas no século XIX estavam ferroviários, operários da construção civil, estivadores, portuários, têxteis e gráficos. Muitos artesãos também executavam tarefas fabris e se uniram aos proletários, como os tipógrafos, sapateiros, alfaiates etc. A jornada de trabalho era de 13 a 15 horas por dia e não havia direito a férias e ao descanso semanal remunerado. O patronato mantinha um enorme controle sobre a vida dos trabalhadores. Nas décadas de 1840 e 1850, o pagamento de salários aos operários ainda significava novidade excepcional.

De acordo com Hardman e Leonardi (1982) somente em 1866 surgiram referências a pagamentos de salários a todos os trabalhadores de uma fábrica têxtil. Quando remunerados, esses operários ganhavam menos do que os trabalhadores das plantações de café. Mulheres e crianças da categoria recebiam salários inferiores aos dos homens, embora trabalhassem o mesmo número de horas, tanto no campo quanto na cidade.

A produção cafeeira contribuiu significativamente para o crescimento da indústria, devido aos investimentos que o setor recebeu de grandes fazendeiros do café, ao aumento populacional relativo à imigração gerada pela necessidade de mão-de-obra nas fazendas e à necessidade de produção de artigos de primeira necessidade para esse contingente de trabalhadores. "A indústria se implantava no Brasil, portanto, desde o início como dependente de tecnologia exterior e voltada para a produção de bens de consumo e não de bens de capital" (BRANDÃO, 2000, p. 11).

A necessidade de incrementar o transporte do café, chamado de "ouro vermelho", fez com que a Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional, nascida em 1827, de natureza técnico-científica e com recursos do orçamento público (CARVALHO, 1996), construísse a primeira ferrovia do Brasil, entre 1854 e 1880. No quadro industrial da época, a lavoura era a principal atividade. Produzia-se o café com a mão-de-obra escrava e de trabalhadores imigrantes assalariados, os quais dariam os primeiros indícios do crescimento da indústria da época.

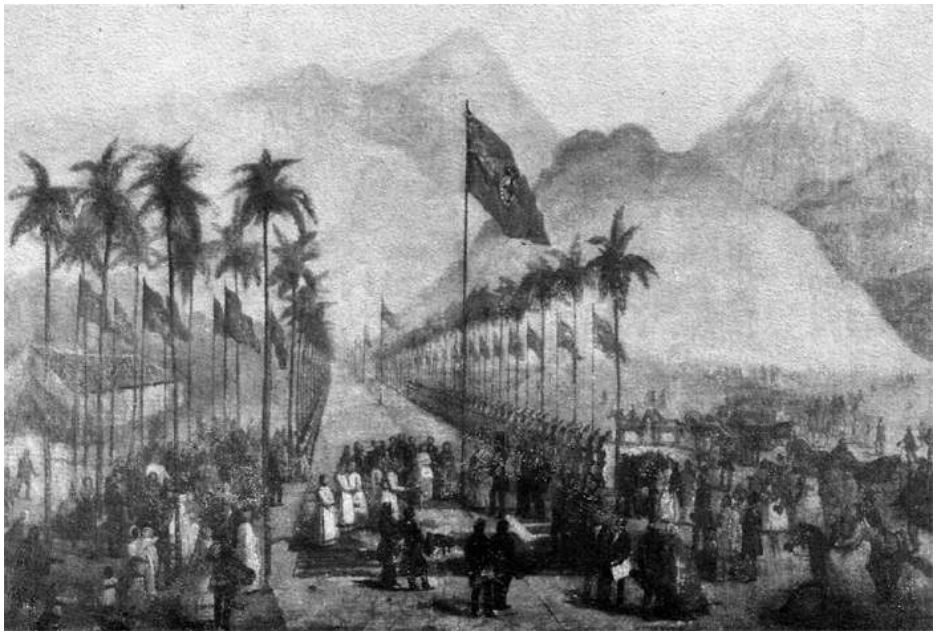


Figura 1 - *Lançamento da pedra fundamental da Estrada de Ferro Mauá, realizado no dia 30 de abril de 1854, na localidade de Fragoso, em Magé – Rio de Janeiro (Fonte: Catálogo do Centro de Preservação Ferroviária do Rio de Janeiro/Engenho de Dentro/1983/Preserve/RFFSA).*

As estruturas sociais e econômicas pouco se alteraram com a mudança política para a República. A proclamação de fato excluía os republicanos radicais e a parte progressista dos liberais, representantes da nascente burguesia nacional. Dessa forma, o novo regime significava a formalização do poder político das oligarquias rurais em ascensão, particularmente de São Paulo, com a "indústria" cafeeira (CARVALHO, 1996).

Na Primeira República, que se iniciou em 1889, houve um crescimento relativamente alto do número de operários industriais. Segundo recenseamentos oficiais, se em 1889 os operários industriais eram 54 mil, em 1919 já somavam 275 mil. Apesar do crescimento, eles ainda formavam uma parcela restrita da população brasileira, representando 1% da mesma em 1919. Vale lembrar que, até a década de 1920, o perfil da economia brasileira ainda era predominantemente agro-exportador, tendo como principal produto o café.

Mesmo assim, durante o período da Primeira Grande Guerra, o país desenvolveu um incipiente parque de indústrias de substituições de importados, em particular de alimentos e vestuário, para dar conta dos produtos que não podiam ser importados da Europa em virtude do conflito bélico e da transferência de parcela das indústrias do Velho Continente para a produção de armamentos e suprimentos para as forças armadas. O índice de empregos da indústria saltou de 4,9% para 13,8% em 1920 (PINHEIRO, 1985).

O contexto da guerra, de acordo com Sevcenko (1992), determinou o colapso das linhas do comércio internacional e permitiu acelerada industrialização em São Paulo, para a substituição das importações. As decorrências imediatas de tal industrialização em larga escala se fizeram sentir no crescimento demográfico, na demanda por terrenos e habitações e numa carestia geral em plena disparada inflacionária (SEVCENKO, 1992, p. 124). Com a criação da Bolsa de Mercadorias do Rio de Janeiro, em 1912, foram centralizados interesses nos produtos agroexportadores, como algodão, açúcar e café (LEVY, 1977).

O período da República Velha determinaria o fortalecimento de classes médias urbanas, que Carone (1970) descreve como sendo compostas por setores das ricas classes médias rurais que se orientaram para a alta administração, profissionais liberais, do setor técnico e comercial, segmentos das classes decadentes, elementos liberais e do exército, alguns deles dedicados a profissões artesanais e ao pequeno comércio, e funcionários públicos e artesãos.

Com o advento da indústria, que começa a se estruturar em meados da década de 1930, as uniões operárias passaram a se organizar por ramo de atividade, dando origem aos sindicatos.

1.1.1 Condições de Trabalho no início do século XX

No início do século XX, as condições de trabalho ainda eram precárias. Segundo Dean (1971) as estruturas fabris eram mal iluminadas, não possuíam ventilação e não dispunham de instalações sanitárias. As máquinas ficavam lado a lado, e suas correias e

engrenagens giravam sem proteção alguma. Os acidentes eram frequentes em razão do cansaço dos trabalhadores, que faziam expedientes além do horário e, às vezes, aos domingos sem receber remuneração adicional. No ano da Proclamação da República, os operários, organizados por Teixeira Mendes, França e Silva e o marinheiro José Augusto Vinhaes, enviaram documento a Benjamin Constant – militar e político brasileiro, o qual reivindicou uma legislação trabalhista que instituísse descanso semanal remunerado, férias de 15 dias, aposentadoria, pensão para as viúvas, jornada de sete horas e estabilidade após sete anos. Na constituição republicana de 1891, foi contemplada apenas a proteção ao trabalho do menor (CARVALHO, 1996). Logo, o quadro permaneceu praticamente o mesmo para os trabalhadores.

As jornadas diárias de trabalho ainda eram altas. Trabalhava-se por dez horas ou mais, durante seis dias da semana. Especificamente nas indústrias paulistas, as mulheres representavam 1/3 da força de trabalho, e havia ainda muitas crianças. Quase metade do operariado paulista era menor de 18 anos, e quase 8% eram menores de 14 anos.

Carvalho (1996) descreve que durante o final do Império e início da República dois tipos de manifestações sociais do crescente movimento operário ficam em evidência: greves e congressos. Nesse período, surgiram ainda partidos políticos operários (condenados à ilegalidade) e sindicatos, apesar da pouca liberdade concedida pelo Estado a esse tipo de organização. A repressão violenta por parte do governo era a regra contra as greves e manifestações obreiras. Ainda no início da República, o Código Criminal foi alterado para facilitar a ação das forças de repressão.

Greves, boicotes, sabotagens, manifestações públicas e a recusa aos tributos, em particular o de sangue (serviço militar), caracterizavam pontos de luta dos operários anarquistas. Ainda no congresso de 1906, foram lançadas as bases para a fundação da Confederação Operária Brasileira (COB), reconhecida como primeira entidade operária de representação nacional (CARVALHO, 1996).

Com influência política restrita, os socialistas fundaram o primeiro partido operário no país em 1890. Em 1913 e em 1920 foram realizadas, respectivamente, a segunda e a terceira edição do congresso, numa tentativa de reavivar a COB, que havia perdido força nos anos subsequentes à sua criação, em particular pela intensificação da repressão contra os líderes sindicais.

Dean (1971) identifica duas posturas distintas dos empresários e do governo na relação com os trabalhadores. Uma era mais repressora e via os operários, sobretudo os militantes, como agitadores e marginais perigosos. A outra tinha características paternalistas e

tratava o trabalhador como pobre e desamparado.

Entretanto, na prática, os governos aristocráticos e conservadores da República Velha trataram o operariado com forte repressão. É atribuída ao presidente Washington Luís a frase: "Questão social é caso de polícia!". Ele governou o país de 1926 a 1930 e, como seu antecessor, Arthur Bernardes, utilizou a deportação como forma de controle. O empresariado, quando muito, tratava a classe operária de forma assistencialista, prestando auxílios em questões básicas de subsistência e saúde (PINHEIRO, 1991).

Incumbida de promover um longo programa de reivindicações operárias, a Confederação Brasileira do Trabalho (CBT) foi constituída por iniciativa do governo em 1912. A partir daí, foram instituídas formalmente conquistas inéditas, como jornada de oito horas, semana de seis dias, programa de construção de casas para operários, indenização para acidentes de trabalho, limitação da jornada de trabalho para mulheres e menores de 14 anos, contratos coletivos substituindo contratos individuais, seguro obrigatório para os casos de doenças, pensão para velhice, fixação de salário mínimo, reforma dos impostos públicos e obrigatoriedade da instrução primária (PINHEIRO, 1991), embora a maior parte delas tenha ficado somente no papel.

O período de 1917 a 1920 foi marcado pelas greves gerais. As manifestações contavam com um contingente significativo de trabalhadores, às vezes representantes de vários ramos. A greve de 1917 entrou para a história, ao paralisar a cidade de São Paulo num ato que envolveu 45 mil pessoas. A repressão do governo foi imediata: tropas do interior e 7 mil milicianos ocuparam a cidade. O ministro da Marinha chegou a enviar dois navios de guerra para o porto de Santos.

Figura 2 - *Operários marcham portando bandeiras negras pela cidade de São Paulo na greve de 1917 (Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Greve_Geral_de_1917).*

Em 1922, com a influência da Revolução Russa, uma dissidência do movimento anarquista fundaria o Partido Comunista Brasileiro (PCB), atraindo um número expressivo de trabalhadores. Com o objetivo de dirigir a revolução no Brasil, o PCB marcaria o início de uma nova fase no movimento operário brasileiro. Alguns meses após sua fundação, Arthur Bernardes decretou sua ilegalidade. Mesmo assim, o PCB passou a editar a revista "Movimento Comunista". Publicou ainda o Manifesto Comunista em 1925 e iniciou a publicação do jornal "A Classe Operária".

Arthur Bernardes criou o Conselho Nacional do Trabalho, com o objetivo de assessorar o governo nas questões trabalhistas. Em 1923, a Lei Elói Chaves determinou a criação de um fundo de aposentadoria e pensões para os empregados de empresas ferroviárias. A legislação foi o ponto de partida para a instituição da Previdência Social no país.

Somente no final da República Velha, a única conquista da primeira geração dos operários ganhou vida: a proibição do trabalho infantil. A lei foi votada no governo de Washington Luís e instituída oficialmente em 1927, pelo decreto federal conhecido como Código de Menores. Todavia, não há registros de que tivessem sido colocadas em prática até a Revolução de 30 e a quebra da República Café com Leite (CARVALHO, 1996).

1.1.2 A Indústria em Expansão: questões sociais e os industriais

Dean (1971) argumenta que nas primeiras décadas de 1900 os investimentos dos industriais em obras de caridade ou serviços sociais ainda eram tímidos e demonstrou a falta de reconhecimento à classe trabalhadora. O empregado era categorizado em uma posição inalteravelmente inferior na sociedade, sem e vivia em um regime de subsistência. O consumo de artigos adicionais pelo trabalhador não era visto como possibilidade de o empresariado vender mais e ampliar seu faturamento.

Porém, no decorrer da Primeira República, empresários paulistas passaram a compensar a baixa remuneração dos trabalhadores, concedendo benefícios como construção de creches e jardins de infância, armazéns, igrejas e restaurantes de companhias. Alguns empregadores forneciam casas e assistência médica aos funcionários. A concessão de benefícios ainda não era generalizada e muitos serviços eram deduzidos integralmente das folhas de pagamento.

A institucionalização crescente de grupos sociais pôde ser sentida, inclusive, nas agremiações industriais patronais. Com efeito, diversas entidades podem ser citadas como precursoras da criação do Serviço Social da Indústria (SESI). Em 1916, por exemplo, Roberto

Simonsen fundou o Centro de Construtores e Industriais de Santos, com a proposta de oferecer assistência aos trabalhadores e intermediar conciliações entre empregadores e empregados.

No período do Pós-guerra – referência a 1ª primeira Guerra Mundial – esse padrão produtivo passou a contar com o apoio do Estado do Bem Estar Social. A responsabilidade de criar mecanismos voltados à saúde e à educação dos trabalhadores foi transferida ao Estado. Mas no caso brasileiro, mesmo a educação fundamental, que estava como função do Estado na Constituição do Império de 1824, desapareceu da Constituição Republicana de 1891. Coube, portanto, ao setor privado desempenhar esse papel (WOLKMER, 1999).

Wolkmer (1999) descreve que no Brasil, o primeiro levantamento reconhecido sobre o setor industrial é o Recenseamento Geral da República, realizado em 1920. Segundo o estudo, em 1889 existia um número superior a 636 indústrias instaladas no país. Trinta anos depois, o total de estabelecimentos chegava a 13.336 unidades. Nessa época em que era confirmada oficialmente a franca expansão industrial, despontaram novos empresários, pertencentes à primeira geração de brasileiros que não conviveu diretamente com a escravidão. Representados pelo engenheiro Roberto Simonsen – uma espécie de porta-voz do grupo –, iniciaram discussões sobre capacitação e o oferecimento de serviços e assistência social aos trabalhadores. Tais industriais compreendiam, sobretudo, que a criação de um mercado consumidor interno dependia diretamente do poder de compra dos empregados brasileiros, que constituíam a principal parcela da população.

A partir dessa nova geração, veio a iniciativa de criar a Companhia da Indústria do Estado de São Paulo (CIESP), em 1928. Com o conde Francisco Matarazzo na presidência e Simonsen como vice-presidente, a instituição representou um passo importante para o setor, simbolizando a ruptura com a Associação Comercial de São Paulo, até então seu órgão principal de representação (WEINSTEIN, 2000).

Após a quebra da bolsa de Nova Iorque, em 1929, o Estado se fortaleceria para tentar atenuar os efeitos da crise. O Brasil também sofreu forte impacto com a crise, mas os danos foram menores para a indústria, devido à sua pouca expressividade para a economia nacional. Entretanto, foi afetada a produção de café, principal atividade agroexportadora da época. Logo, o principal efeito da crise para o país foi a quebra do poder das oligarquias ligadas ao produto, que controlaram politicamente o Brasil desde a Proclamação da República (CARONE, 1970).

De outro lado, a construção de um governo centralizador, autoritário e populista foi facilitada. O intervencionismo de Getúlio Vargas seguiu a onda de presença mais forte do Estado, ao ponto de aproximá-lo ideologicamente das potências totalitárias da Europa Central

(CARDOSO, 1984).

Segundo Pereira (1984), a década de 30 acabou sendo, até aquele momento, a que mais apresentou expansão da produção industrial. Devido à crise de 1929, a economia brasileira voltou-se cada vez mais para seu mercado interno, deixando à demanda externa o papel de constituir o principal impulso dinâmico de crescimento. Muitas fábricas foram instaladas com a aquisição, a preços baixos, de equipamentos de segunda mão provenientes de empresas estrangeiras que fecharam as portas. O momento de transição de uma economia agroexportadora para uma economia industrial foi também de um crescente movimento de êxodo rural, que ampliou a oferta de mão-de-obra para a indústria e, em alguns casos, criou novos consumidores.

A industrialização era mais do que uma alternativa econômica, tratava-se de um projeto de transformação da sociedade, calcado na técnica e na ciência, para o desenvolvimento do Brasil (MAZA, 2002). O processo de urbanização contribuiu para a acentuação das pressões populares por níveis de vida mais elevados. O governo adotou políticas populistas para se manter no poder e para atenuar os efeitos da crise. O quadro era consequência do intenso crescimento urbano, que por sua vez estava atrelado diretamente à industrialização.

Logo no início de seu governo, em 1930, Getúlio Vargas criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. É preciso destacar que a missão do governo de intervenção de Vargas era atenuar os efeitos da crise de superprodução do ano anterior. Assim, havia a necessidade de criar postos de serviços para gerar emprego e regulamentar o trabalho, aumentando a remuneração e diminuindo a jornada produtiva. A proposta era aumentar o consumo e diminuir a produção.

Nesse sentido, foram criadas legislações trabalhistas, como a Lei de Amparo ao Trabalhador Brasileiro Nato. Todo e qualquer estabelecimento industrial ou comercial deveria contar com dois terços de brasileiros natos compondo seu quadro funcional. A lei era uma reação à intensa imigração européia realizada nas décadas anteriores e que havia criado uma disputa pelos postos de trabalho entre trabalhadores nativos e imigrantes.

No ano de 1932 explodiu a chamada Revolução Constitucionalista, que consistia em uma revolta patrocinada pela oligarquia paulista, fundamentada na reconstitucionalização do país. O movimento foi derrotado, mas Vargas sentiu-se pressionado a conceder a realização de eleições para uma Assembléia Constituinte, que deu ao país a mais breve das constituições, em 1934.

A nova Constituição (1934), que seria substituída três anos depois (Constituição de

1937), trouxe importantes conquistas para os trabalhadores, como a instituição do salário mínimo e da carteira de trabalho, a jornada de oito horas, férias anuais, descanso semanal remunerado, entre outras. Embora algumas dessas leis já existissem para as categorias de maior peso, como ferroviários e portuários, todos os trabalhadores passaram a ser beneficiados a partir dessa data.

É exatamente em meio a esse embate de forças e mudanças estruturais em âmbito global que é instalada no Brasil, em 1º de maio de 1941, a Justiça do Trabalho. Ela foi instituída definitivamente, com o objetivo de diluir os conflitos oriundos das relações entre empregados e empregadores.

Figura 3 - *Presidente Getúlio Vargas chega para um discurso de 1º de maio 1941, no estádio de São Januário – Rio de Janeiro (Fonte: http://historiadoesporte.wordpress.com/2012/02/13/getulio-vargas-sao-januario-e-o-1o-de-maio).*

O ano de 1943 entrou para a história do Brasil como o ano da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Resposta às necessidades geradas pela industrialização, a legislação surgiu como conquista das lutas dos operários durante todo o conturbado período da República Velha. A CLT foi uma necessidade institucional surgida após a criação da Justiça do Trabalho em 1939, com o objetivo de unificar e regulamentar toda a legislação trabalhista existente até então no país.

A CLT é resultado de anos de trabalho de destacados juristas, que se empenharam em criar uma legislação que atendesse à necessidade de proteção do trabalhador, dentro de um contexto de "estado regulamentador". Seus principais temas são: Registro do Trabalhador/Carteira de Trabalho, Jornada de Trabalho, Período de Descanso, Férias, Medicina do Trabalho, Proteção do Trabalho da Mulher, Contratos Individuais de Trabalho, Organização Sindical, Fiscalização, proteção do menor, entre outros.

1.1.3 Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)

A Confederação Industrial do Brasil deixou de existir em 12 de agosto de 1938, dando lugar à Confederação Nacional da Indústria (CNI). Entidade patronal degrau superior, a CNI começou congregando as federações existentes e agregando outras que seriam fundadas país afora.

A CNI nasceu com o desafio de ajudar o Brasil a superar os problemas decorrentes da Segunda Guerra Mundial. Naquele momento, a instituição deu sua contribuição ao país elaborando estudos sobre o planejamento das atividades produtivas, a defesa do trabalho e o reequipamento do parque manufatureiro (http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/03/1,1741/historia.html).

A partir de 1988, o foco da atuação passou a ser a competitividade do produto brasileiro, a inserção das empresas no mercado internacional e a redução do Custo Brasil. Hoje, a CNI defende as reformas institucionais para que a economia brasileira cresça de forma sustentada, competitiva e inovadora e com alta produtividade (http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/03/1,1741/historia.html).

No dia 26 de janeiro de 1942, Getúlio Vargas assinou o decreto de criação de um importante órgão para a formação de mão-de-obra especializada: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). A iniciativa contou com uma recepção positiva por parte dos sindicatos. (SOBRAL, 1948, p. 2 apud WEINSTEIN, 2000, p. 217).

Os sindicatos consideravam o SENAI como um benefício para os trabalhadores, especialmente os jovens, que com ele passaram a ter mais acesso à formação profissional. A maior reivindicação junto à instituição era a expansão de sua rede escolar, auxiliando no processo de modernização do país e de superação das bases rurais extrativistas.

O aspecto de controle institucional do SENAI foi paradigmático. Inicialmente subordinada ao Ministério da Educação, por pressão da CNI e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), a instituição foi remanejada para ser administrada por meio de organizações sindicais, fortalecendo assim o esquema coorporativo de intermediação entre as classes, defendido pelo governo de Vargas, e desobrigando o Estado de qualquer investimento financeiro direto.

Ao fim da década de 1950, quando o presidente Juscelino Kubitschek acelerou o processo de industrialização, o SENAI estava presente em quase todo o território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos. Logo, tornou-se referência de inovação e qualidade na área de formação profissional, servindo de modelo para a criação de instituições similares na Venezuela, Chile, Argentina e Peru (http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx).

Nos anos 1960, o SENAI investiu em cursos sistemáticos de formação, intensificou o treinamento dentro das empresas e buscou parcerias com os Ministérios da Educação e do Trabalho, e com o Banco Nacional da Habitação. Na crise econômica da década de 1980, o SENAI percebeu o substancial movimento de transformação da economia e decidiu investir em tecnologia e no desenvolvimento de seu corpo técnico (http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx).

Expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta, instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália e Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 1990 pronto para assessorar a indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão (http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx).

Hoje, a média de 15 mil alunos dos primeiros anos transformou-se em cerca de 2,3 milhões de matrículas anuais, totalizando aproximadamente 52,6 milhões de matrículas desde 1942 até 2010. As primeiras escolas deram origem a uma rede de 797 unidades operacionais, entre fixas e móveis, distribuídas por todo o País, nas quais são oferecidos mais de 2.900 cursos de formação profissional, além dos programas de qualificação e aperfeiçoamento realizados para atender necessidades específicas de empresas e pessoas.

1.1.4 Origem e Desenvolvimento do SESI

A gênese das modernas políticas sociais do Brasil se encontra na década de 1930 através de diferentes configurações do Estado de Bem Estar Social, associando-se às coalizões firmadas pelo Estado, pelos trabalhadores assalariados e pelos empresários.

Os entraves econômicos e as tensões sociais no Brasil se agravaram em consequência da urbanização intensiva, reflexo da industrialização que, desde esta década avançava trazendo problemas nos setores de alimentação, habitação, saúde e transportes (SANTOS, 1995).

De acordo com Weinstein (2000) entre os empresários da indústria, da agricultura e do comércio estava clara a necessidade de criar um plano de ação social para o Brasil, além de realizar uma análise sobre a situação da economia nacional. Entre 1º e 6 de maio de 1945, estes empresários oriundos de todo o Brasil se reuniram na cidade de Teresópolis, no Estado do Rio de Janeiro.

O evento passou à história como Conferência das Classes Produtoras do Brasil, e deu origem à Carta Econômica de Teresópolis. O pensamento ganhou força após uma reunião de sindicatos patronais e empregados de Minas Gerais. Ali, elaborou-se a Carta da Paz Social – expressando o desejo de estabelecer solidariedade e harmonia entre capital e trabalho – amparada pelos princípios de solidariedade social que norteariam a criação do Serviço Social da Indústria (WEINSTEIN, 2000).

Segundo ainda a autora, a liderança dos empresários Roberto Simonsen, em São Paulo, e Euvaldo Lodi, no Rio de Janeiro foram decisivas para que despertasse no governo a necessidade de promover a integração e a solidariedade entre patrões e empregados.

Figura 4 - *Roberto Simonsen - patrono da indústria*[2]

O Decreto-Lei nº 9.403, assinado por Gaspar Dutra em 1946, atribuiu à Confederação Nacional da Indústria (CNI) a criação, direção e organização do Serviço Social da Indústria. No dia 1º de julho de 1946, nasceu efetivamente o SESI, uma entidade de direito privado, mantida e administrada pela indústria. Ou seja, o SESI é uma entidade de direito privado, nos termos da lei civil, estruturada em base federativa para desenvolver atividades que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores industriais em todo o país. O SESI não

[2] Um dos líderes empresariais do início do século XX tornou-se um dos fundadores da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). Simonsen desempenhou papel fundamental para a consolidação do parque industrial brasileiro, obra reconhecida até mesmo pelos adversários do então presidente Getúlio Vargas.

está diretamente subordinado ao poder público, apesar de contar com seu amparo e prestar-lhe contas.

Com esse objetivo, de melhorar a qualidade de vida do industriário e seus dependentes, suas atividades sempre incluíram a prestação de serviços em saúde, educação, lazer, cultura, nutrição e promoção da cidadania. Com serviços organizados nos moldes das empresas privadas, possui patrimônio próprio e direção particular, mas não visa lucro. Essa especificidade exigiu um desenho administrativo próprio. O primeiro período de existência do SESI foi caracterizado pelo paulatino desenvolvimento da estrutura institucional, com distribuição de atribuições entre as repartições e regionais.

Com o Decreto Lei nº 57.375 de 02 de dezembro de 1965 (atualizado pelo Decreto nº 6637/2008) aprova o Regulamento do SESI. Neste regulamento ficam estabelecidas ações para melhoria das condições da habitação, nutrição e higiene do trabalhador da indústria. Inclui ainda pesquisas sócio-econômicos e atividades educativas e culturais, visando a valorização do homem e os incentivos à atividade produtora.

A desigualdade geográfica do desenvolvimento do país condicionou a elaboração do regulamento interno, que estipula a existência de uma administração nacional – composta por Conselho Nacional (CN) e Departamento Nacional (DN) – e administrações regionais, com seus respectivos Conselhos Regionais (CRs) e Departamentos Regionais (DRs). A distribuição da receita exige a manutenção de 75% da arrecadação na região de origem, o que teve primordial importância ao longo de toda a história do SESI e até os dias de hoje. Ao longo dos anos, cada região foi se destacando em áreas específicas. Hoje, no entanto, todos os Departamentos do SESI nos 26 estados e no Distrito Federal são percebidos pelos empresários locais como parceiros para o desenvolvimento social de suas indústrias e de seus funcionários.

No momento de fundação do SESI, seis estados contavam com federações das indústrias constituídas: Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Nesses estados, os departamentos regionais passaram a ter existência legal a partir da criação do SESI. Cabia às federações fundar os departamentos e conselhos regionais, implementando, com relativa autonomia, as diretivas estabelecidas pela administração nacional. A implantação dos serviços foi feita gradualmente, na medida das possibilidades e conveniências de cada região.

Nos estados em que a organização dos sindicatos patronais industriais era ainda embrionária e, portanto, não havia Federação das Indústrias, o Departamento Nacional

instalou gradualmente Delegacias Regionais (DLs), administradas diretamente pelo SESI nacional.

A fundação do SESI pode ser entendida como uma medida revolucionária para o enfrentamento da questão social, como afirmam Carvalho (1996). O primeiro programa da entidade abrangia alimentação, habitação, higiene, saúde e educação moral e cívica. Em meio ao cenário do país no período Pós-guerra, a atuação do SESI priorizou dois setores considerados "cruciais e estratégicos": alimentação e abastecimento e educação social.

A escassez de gêneros de primeira necessidade nos grandes centros urbanos e o descontentamento popular contra as classes patronais foram condições causais importantes para o estabelecimento dos objetivos primordiais. O caráter precursor da criação do SESI e sua especificidade institucional fizeram com que ficasse aparente a carência de pessoal especializado para trabalhar no serviço social durante os seus primeiros anos de existência. Essa conjuntura levou o DR de São Paulo a mobilizar a comunidade para a formação de recursos humanos.

Assim, a Escola de Serviço Social, o Instituto de Direito Social, o Instituto de Serviço Social e a Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo foram contatados para organizar cursos intensivos destinados à preparação de assistentes sociais, educadores sociais, orientadores sindicalistas e funcionários de várias categorias para integrarem os quadros do SESI. Fato sintomático tanto da escassez de pessoal quanto da preponderância da capital paulista, em 1947, foi a transferência de 25 educadores sociais de São Paulo para o Rio de Janeiro, com o objetivo de auxiliar a organização do SESI no antigo Distrito Federal.

Weinstein (2000) defende que o SESI ajudou a consolidar a importância dos conhecimentos técnicos desses profissionais: contribuiu para o processo por meio do qual algumas funções na sociedade brasileira e sua capacitação se tornaram domínio de profissionais. Tanto o SESI quanto o SENAI expandiram a autoridade do pessoal técnico e dos membros das profissões auxiliares na vida industrial, dentro e fora da fábrica.

No período compreendido entre 1940 e 1953, a classe operária dobrou de tamanho no Brasil. Para esse contingente crescente, o SESI tinha um claro projeto civilizacional. O público do Serviço Social era pensado como a "família operária". Cursos de corte e costura, higiene e administração doméstica eram ofertados para as esposas. A Revista Sesinho foi lançada em 1947 para as crianças. Meninas podiam frequentar os cursos de "Mãezinha" e meninos os de "Bandeirantes da Saúde". O princípio que guiava estas atividades era a criação de um ambiente doméstico saudável para os empregados, visando a aumentar sua

produtividade, bem como a formação cívica cujo mote residia no desenvolvimento do patriotismo em prol da paz social.

As primeiras ações do SESI do período de 1946 a 1963 marcam as diretivas escolhidas em cada uma das áreas de atuação da entidade, em um período de desenvolvimento industrial e de crescimento urbano no país, que vivia um breve período de democracia. A promoção da saúde toma corpo em ambulatórios, consultórios odontológicos, serviços de saúde nas empresas e na construção do primeiro hospital do SESI. A carência dos industriários resultou na priorização da medicina curativa em detrimento da abordagem preventiva.

Na área esportiva, foram realizados os Jogos Desportivos Operários e inaugurados os primeiros clubes, com o objetivo de promover a integração associativa de seu público de atendimento. Programas de alfabetização, aprendizado doméstico e incremento da renda familiar foram organizados para a concretização de suas metas educativas. Nos dez primeiros anos de existência do SESI, foram concedidos certificados de formação a 47.817 trabalhadores (TREVISAN, 1986).

Paralelamente, o SESI promoveu atividades culturais, como bibliotecas itinerantes, teatro operário e exibições de cinema. Com exceção do teatro, em sua fase de institucionalização, o SESI inicialmente concebeu a cultura como produto a ser entregue pronto para ser consumido pelos industriários.

A fundação do SESI sofreu certa resistência por parte dos sindicatos, pois muitos trabalhadores desconfiavam dos objetivos da instituição, que estava fortemente ligada à vontade dos industriais. Outro ponto que dificultava ainda mais a aceitação do SESI por parte dos sindicatos era a identificação do órgão com os representantes sindicais ligados ao governo (WEINSTEIN, 2000).

Segundo Weinstein (2000), a imprensa sindical tirou partido da militância dos empregados do SESI e do SENAI para mostrar a intolerância dos patrões, uma vez que esses funcionários esforçavam-se para se sindicalizar e reivindicar aumentos salariais. Contudo, os sentimentos contrários ao SESI não impediam o estabelecimento de relações com a entidade. Jornais de sindicatos chegaram a publicar material informativo produzido pelo SESI, como recomendações sobre como melhorar a vida familiar e também um longo artigo com o título “Os dez mandamentos de segurança do trabalhador”.

A popularidade de alguns programas confortava os dirigentes da instituição, que afirmavam em publicações institucionais que o “operário brasileiro típico” gostava dos serviços do SESI e aceitava seu conceito de paz social (WEINSTEIN, 2000).

O entendimento de serviço social exemplifica a tendência de adaptação. Durante sua fase de institucionalização, o SESI foi regido pela lógica do assistencialismo social. As críticas posteriores a essa abordagem foram, com efeito, preponderantes para a transformação das estratégias de atuação da entidade.

1.2 SESI em Goiás

A construção de Goiânia, o desbravamento do Mato Grosso goiano, a campanha nacional de "marcha para o oeste", que culmina na década de 50 com a construção de Brasília, imprimem um ritmo acelerado ao progresso de Goiás (BERTRAN, 1988).

Gilson Alves de Souza, advogado, nascido em Patrocínio-MG, o jovem mineiro chegou à capital de Goiás no início da década de 1940, com uma liderança nata, que lhe renderia grandes e bons frutos na capital Goiana, pois futuramente se tornaria o primeiro superintendente do SESI-GO.

Gilson Alves juntamente com os colegas Antônio Ferreira Pacheco, Jaime Câmara, José Umbelino e José de Assis Drumond, a federação por eles fundada se consolidou e ganhou importância, trazendo para Goiás o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Foi também fundador da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG). Gilson dedicou também a causas trabalhistas e contribuiu para a consolidação da estrutura sindical em Goiás, ao participar, efetiva e ativamente, da fundação de sindicatos como o da Indústria da Construção e Mobiliário, Calçados, Alimentação, Gráficas e Alfaiataria e de Confecção de Roupas de Homem. Sua preocupação com a profissionalização dos trabalhadores era evidente e também nessa área deixou a marca do seu trabalho.

O SESI dava seus primeiros passos em Goiânia, capital do estado de Goiás, no início da década de 1950, com atividades de educação para o lar, assistência médica, odontológica, recreação e esportes constituíam as primeiras ações, pilares do amplo leque de serviços hoje oferecidos aos trabalhadores, seus dependentes e à comunidade, destinados a promover o desenvolvimento socioeconômico.

No final da década foi elaborado plano nacional para construção de Centros Sociais (CATs). Concurso de Robustez, Festividades Dia da Criança e das Mães, Desfile da Primavera, Concurso de Rainha, Clube de Noivas e de Mães, Cursos do Aprendizado Doméstico, Grupos de Futebol, Adolescente, Natal Operário e distribuição de presentes foram algumas ações marcantes da década de 50.

Figura 5 - *Assistência médica a um trabalhador da indústria pelo médico Aldemar Andrade Câmara (Fonte: http://www.sesigo.org.br/60anos/index/historico).*

Na década de 60, mesmo que ainda tímida, a industrialização goiana se desenvolvia e o SESI precisava acompanhar esta expansão. Assim, iniciou-se na cidade de Anápolis-GO o ensino primário, com classes do pré ao 4º ano e com o supletivo. Como ampliação de sua atuação, o SESI chega às rádios com o programa "Voz do SESI" e, logo depois, instala cursos de Alfabetização Adulto, com cursos de Enfermagem caseira, Arte culinária, Bordado à máquina, Flores, Manicure, Pintura em tecidos, Corte e costura e Exposição.

Em 1965, Gilson Alves de Souza deixa a superintendência da entidade e, em seu lugar, assume Gustavo Laboissière Jordão. Continuando no seu plano de expansão, o SESI Goiás constrói o SESI Clube Antônio Ferreira Pacheco e o CAT João Poppini Mascarenhas (CAT Campinas). Algumas ações que marcaram essa década foram: Concurso de Violeiros, Dia das Mães, Festas Juninas, Dia da Criança, Dia da Indústria, Semana da Comunidade, e 1ª Olimpíada do Trabalhador da Indústria em Goiás.

Figura 6 - *Dia das Mães no CAT Campinas (Fonte: http://www.sesigo.org.br/60anos/index/historico).*

A expansão da entidade continuou na década de 70. Em Goiânia, é construído o CAT Mozart Soares Filho (SESI Vila Canaã). E em Anápolis-GO recebeu duas unidades do SESI: CAT Branca de Lima Porto (SESI Jaiara) e CAT Gilson Alves de Sousa (SESI Jundiaí).

Visando oferecer mais uma opção de lazer ao trabalhador da indústria e seus familiares, foi construída uma unidade do SESI às margens do Rio Araguaia, na cidade de Aruanã - GO: Unidade Operacional de Lazer Olavo Costa Campos (SESI Aruanã). Em 71 ocorreu o primeiro atendimento móvel de odontologia em uma empresa, mostrando uma tendência que se fortaleceria (atendimento móvel) nas décadas seguintes.

Outras atividades que marcaram a década: início o atendimento odontológico e vacinação para alunos nas escolas da entidade, Teatro Operário e Encontro Estadual de Jovens, além dos eventos tradicionais.

Figura 7 - *Atendimento as escolas nos Gabinetes Odontológicos realizado nos CATs e atendimento a trabalhadores e familiares na Unidade móvel odontológica, respectivamente (Fonte: http://www.sesigo.org.br/60anos/index/historico).*

Mantendo o espírito de expansão, na década de 1980 o SESI construiu um ginásio de esportes no CAT Gilson Alves de Souza; uma praça de lazer no CAT Branca de Lima Porto, ambos em Anápolis-GO; melhorias também no Clube Ferreira Pacheco, com a construção de ginásio para ginástica olímpica e rítmica. Além destas novidades, foram construídas duas novas unidades do SESI em Goiás: CAT Gustavo Labossière Jordão (SESI Planalto) e sua nova sede administrativa: Ed. Albano Franco (Casa da Indústria), ambos em Goiânia. No início desta década, o SESI passa a ter um novo superintendente: Mozart Soares Filho.

Nessa mesma época foi iniciada ação junto aos trabalhadores da indústria e seus familiares: o Programa de Educação em Saúde Alimentar, com cultivo de hortas caseiras e comunitárias. O SESI Goiás já se mostrava uma instituição de vanguarda, aderindo ao Prêmio Talento Brasileiro, programa do Departamento Nacional do SESI, destinado a premiar inventos inéditos com aplicação na indústria. Outra novidade dos anos 80 foi a realização do 1º Festival de Talento Operário.

Nos anos 90, buscando alcançar as indústrias por todo o Estado, o SESI passa a atender a Sama, no Norte goiano. Na cidade de Aparecida de Goiânia-GO, é instalado o CAT Prof. Venerando de Freitas Borges (Unidade Integrada SESI SENAI Aparecida de Goiânia). Com polo industrial consistente, a cidade de Catalão-GO também recebe unidade do SESI: CAT Ovídio Inácio Carneiro (SESI Catalão).

A força da indústria da cidade de Itumbiara-GO é reconhecida com a chegada do CAT Waldyr O'Dwyer (SESI Itumbiara). A entidade reforça suas atividades na área de esporte e lazer, promovendo torneios esportivos e culturais. Diversas parcerias são montadas para ampliar o atendimento, como ações em conjunto com sindicatos e órgãos estaduais. Atividades tradicionais foram mantidas e ampliadas, como festivais de música, torneios esportivos e ações de melhoria da saúde do trabalhador da indústria e seus dependentes.

No início dos anos 2000 o empresário José Alves Fernandes Filho assumiu a superintendência do SESI. A partir de 2004, assumiu em seu lugar Paulo Vargas, acumulando a função de Diretor Regional do SENAI.

Nos últimos anos o SESI tem passado por mudanças significativas em sua gestão, modernizando-se e adaptando-se para atender uma indústria cada vez mais exigente, diversificada e cada vez mais descentralizada, composta por vários polos industriais. Em 2004, com a integração das áreas meio do Sistema FIEG, o SESI se aproximou ainda mais do SENAI, fortalecendo a atuação conjunta das unidades. Isso resultou na ampliação do SESI para diversos municípios goianos: Minaçu-GO, Rio Verde-GO, Barro Alto-GO, Niquelândia-GO, Quirinópolis-GO, Formosa-GO, Senador Canedo-GO, Mineiros-GO. E em Goiânia a construção do Teatro SESI.

Nestes últimos anos, o SESI tem firmado parceria com sindicatos, órgãos públicos e empresas para ampliar seus atendimentos. A entidade tem priorizado o atendimento ao trabalhador da Indústria nas áreas de educação, saúde, lazer e responsabilidade social, dando apoio às indústrias nesse processo.

Atualmente o SESI está presente em 15 (Quinze) municípios no Estado de Goiás. Ao todo, são 20 (Vinte) unidades, sendo: Centros de Atividades com Lazer, Educação, Saúde

e Serviço Social, Unidades Operacionais de Lazer (Clube e Formação Esportiva) e Centros Integrados SESI-SENAI. Destes, cinco estão em Goiânia, dois em Anápolis e as demais unidades estão localizadas nas seguintes cidades: Aruanã, Barro Alto, Catalão, Crixás, Formosa, Itumbiara, Mineiros, Aparecida de Goiânia, Minaçu, Niquelândia, Quirinopólis, Rio Verde e Senador Canedo. O Serviço Social da Indústria em Goiás tem atuação com foco na melhoria da qualidade de vida do trabalhador e no fortalecimento da indústria.

1.3 Origem e Distribuição dos Recursos Financeiros

O SESI é mantido por recursos provenientes de contribuições mensais recolhidas compulsoriamente das indústrias em geral, incluídas aí as de telecomunicações, da pesca, da construção civil e do transporte ferroviário.

A contribuição, no valor de 1,5% do montante da remuneração paga aos empregados, é arrecadada pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), órgão do Ministério da Previdência Social, o qual retém 3,5% do total, a título de reembolso de despesas operacionais (Artigo 240, Constituição Federal do Brasil de 1988).

O restante é transferido ao SESI e distribuído da seguinte maneira:

• 75% - para o Departamento Regional em cujo âmbito se situam as empresas contribuintes;

• 25% - para manutenção do Departamento Nacional.

Do montante destinado ao Departamento Nacional, distribuem-se:

• 5% - para a manutenção do Conselho Nacional do SESI;

• 4% - para a manutenção da Confederação Nacional da Indústria;

• 10% - para a constituição de auxílio a Departamentos Regionais cuja arrecadação é insuficiente para cobrir suas despesas administrativas e operacionais;

• 15% - sob forma de subvenção extraordinária, para atender a realizações de natureza especial e temporária dos Departamentos Regionais, principalmente para execução de obras, melhoramentos e adaptações, aquisição de imóveis, instalações e equipamentos.

Os 66% restantes são aplicados de acordo com o orçamento de cada exercício em prol das finalidades do SESI, de seus beneficiários, ou de seus servidores.

Do montante destinado aos Departamentos Regionais, 7% são destinados para a manutenção da Federação das Indústrias de cada Estado e o restante aplicado na conformidade do orçamento de cada região.

Ao SESI é facultado auferir as chamadas receitas próprias, por intermédio da prestação de serviços, sem, entretanto, que esta ocorrência acabe por descaracterizar sua

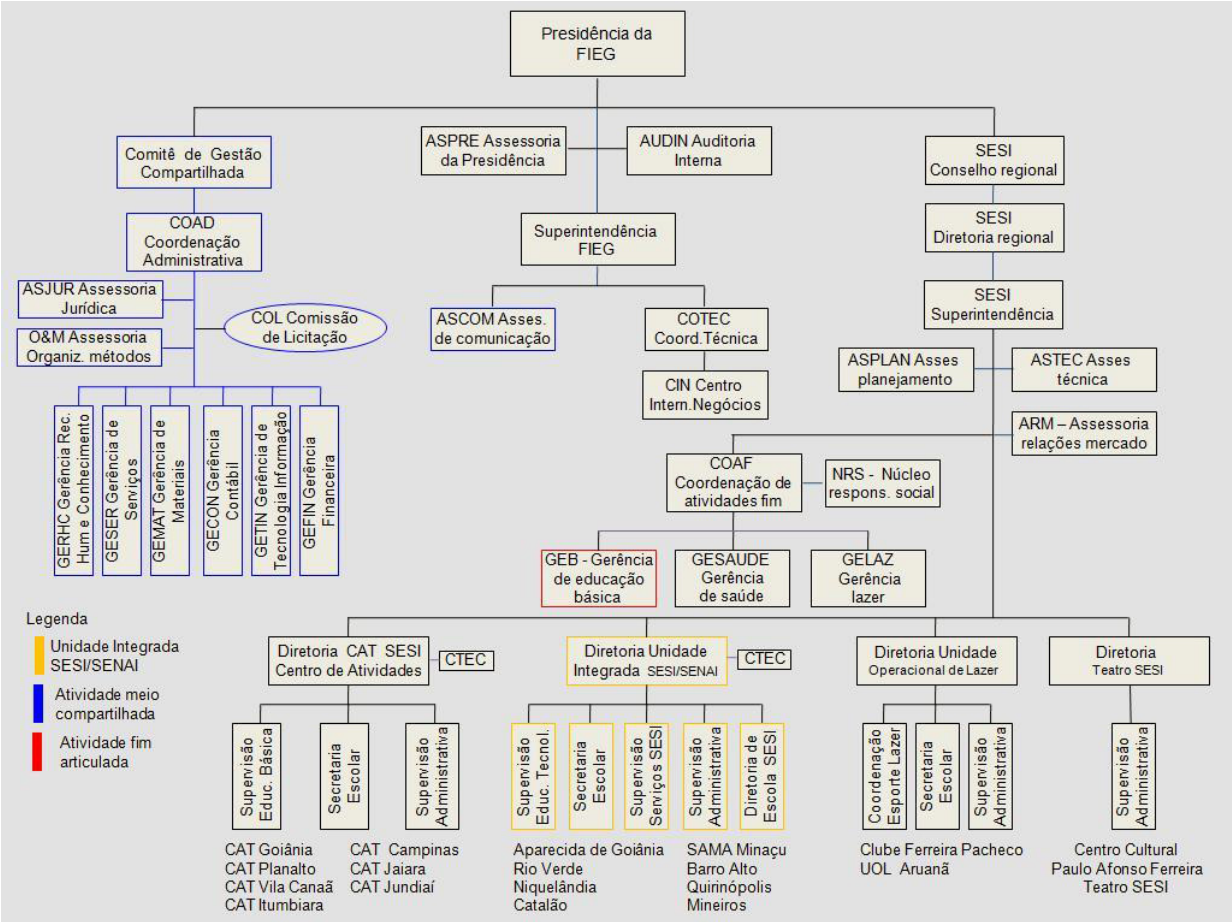
imunidade constitucional tributária, haja vista que lhe é impedida a obtenção de lucros advindos de tais atividades/serviços, devendo, caso registre o ingresso de receitas adicionais, consideradas, então, "próprias", revertê-las às suas atividades finalísticas.

1.4 Estrutura Organizacional

O SESI é regido por uma unidade normativa e de descentralização executiva, atuando em íntima colaboração e articulação com os estabelecimentos contribuintes, através dos respectivos órgãos de classe.

O Sistema compõe-se de órgãos normativos (Conselho Nacional e Conselhos Regionais) e de órgãos de administração (abrangendo o Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais), sob a supervisão da Confederação e das Federações das Indústrias e tendo em seus colegiados delegados dos Ministérios da Educação e do Trabalho.

O Departamento Nacional do SESI é dirigido pelo Presidente da Confederação Nacional da Indústria - CNI. Nos Departamentos Regionais (Estaduais) da Entidade, cabe ao Presidente da respectiva Federação das Indústrias o comando diretivo. Abaixo o organograma do SESI:



2 POLÍTICAS INTERNAS E BENEFÍCIOS PARA COLABORADORES

2.1 O Sistema de Gestão de Qualidade no SESI

De acordo com o Manual de Gestão de Qualidade (NBR ISO 9001/2008 versão 013), de uso interno da instituição, diz que o SESI busca formalizar suas convicções com relação à qualidade, além de determinar responsabilidades, descrever procedimentos, elaborar e incrementar processos e prover recursos necessários à sua implementação na organização. As diretrizes contidas são práticas diárias em todos os níveis da organização, garantindo, assim, a sua manutenção e melhoria do sistema.

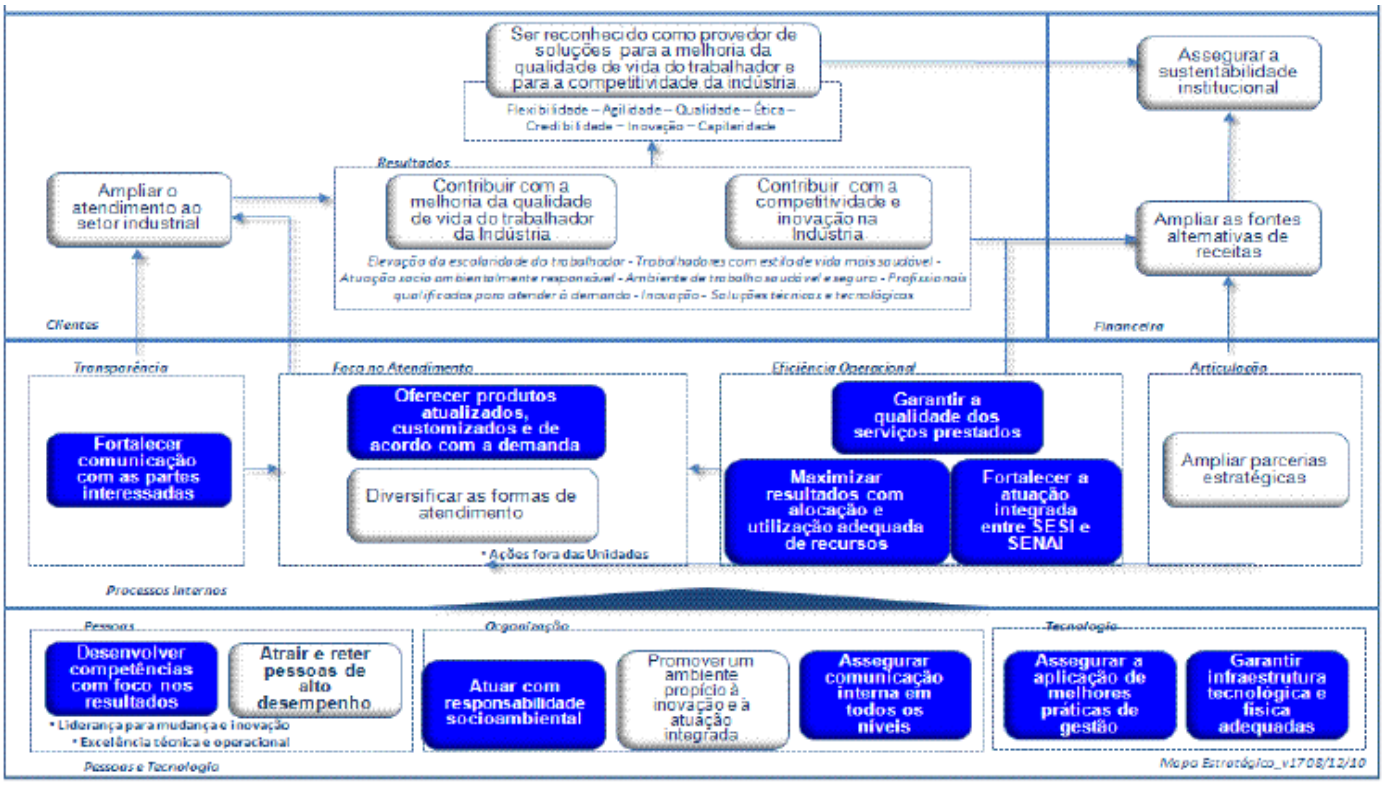
De acordo com o propósito de sua criação, foram mantidos os objetivos iniciais da instituição na construção do manual do SGQ, reafirmando que o SESI tem como missão "Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial." A certificação ISO 9001 representou a busca de padronização e consolidação dos processos para melhor execução e controles da instituição. As organizações que não melhorarem seus processos não irão conseguir se manter no mercado, mesmo no caso do SESI a preocupação e de apresentar metas consistentes, exequíveis, para assim prestar conta dos investimentos e orçamento aprovado pela Federação através de seus conselhos fiscais e administrativos. Qualidade deixou de ser desejável e passou a ser obrigação, segundo o comentário do Presidente da Federação das Indústrias do Estado de Goiás, na implantação do SGQ em 2006.

Cada procedimento e instrução normativa do Sistema de Gestão de Qualidade detalham a responsabilidade e a autoridade das pessoas e áreas envolvidas nos processos e na execução das atividades que influenciam na qualidade dos serviços prestados.

Os recursos necessários à gestão, execução e verificação dos processos do SESI, são previstos e disponibilizados no tempo, volume e frequência adequados às demandas de consolidação do SGQ, segundo dotação orçamentária própria aprovada no final do ano subsequente pelo conselho administrativo e fiscal da Federação das Indústrias. O superintendente (nomeado pelo presidente da FIEG) presta conta mensalmente nas reuniões da diretoria.

Os objetivos do sistema de gestão da qualidade integram o mapa estratégico do SESI/SENAI, sendo definidos e/ou revisados anualmente, em processo participativo, tomando-se por base os resultados anteriores e a situação atual. Destacamos para o estudo a

importância dos objetivos relacionados a pessoas: ‘Desenvolver competências com foco nos resultados’ e ‘Atrair e reter pessoas de alto desempenho’.



2.2 Metas do SESI Goiás

O SESI, Departamento Regional de Goiás, implantou em 2005 uma metodologia de medição e gestão de desempenho chamada Balanced Scorecard (BSC); consolidou em 2006 o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) e em 2009 a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). E por meio dessa combinação de metodologia de medição – BSC, SGQ e MEG – foi possível definir missão, visão, valores e estratégias organizacionais, estruturar e descrever processos, bem como efetuar o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.

A partir de 2006 o SESI-GO implantou melhorias em seus controles internos (Manual de Gestão de Qualidade - NBR ISO 9001/2008 versão 013), aprimorando consideravelmente suas ações voltadas para indústrias e seus colaboradores (foco estratégico), aumentando seus atendimentos e sua área de atuação, consequentemente o número de empregados cresceu de forma significativa, o que determina novas necessidades para se fazer a gestão de pessoas, tanto de processos, quanto de ferramentas. Considerou-se que é através

da forma como as pessoas são selecionadas, capacitadas, avaliadas e recompensadas é que faz com que elas se tornam mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dando continuidade às ações institucionais do SESI de se fazer a gestão estratégica de pessoas e de implantação do MEG, dentre os Planos de Melhorias do Critério Pessoas, desde 01/03/2010, consta a intenção de que seja estruturado um modelo de avaliação de desempenho. A intenção de se elaborar e desenvolver o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD) com foco em competências. Que atenda a necessidade parâmetros formais. Esse PAD seria com a participação dos gestores, para desenvolver uma ferramenta definindo as competências esperadas pela organização. No momento oportuno e gradualmente, chegar à maturidade requerida para que em uma etapa futura se possa avaliar o desempenho dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos (Manual de Gestão de Qualidade (NBR ISO 9001/2008 versão 013).

De acordo com o Plano de Ação do SESI 2012-2014, Goiás tem bons índices de desenvolvimento econômico, que estão acima da média nacional. Em uma década, o desempenho da soma de todos os bens e serviços produzidos no Estado registrou avanço expressivo, saltando de R$ 21 bilhões, 1998, para R$ 75 bilhões em 2008, último resultado publicado. O que levou o estado de Goiás a passar da 10ª para 9ª posição no ranking nacional, relacionado ao PIB nacional.

Este Plano de Ação relata uma pesquisa realizada na Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás, por meio da Superintendência de Estatísticas, Pesquisas e Informações Socioeconômicas (Sepin), que apurou em Goiás, até 2014, um montante de R$ 25 bilhões, distribuídos em 989 projetos, com perspectivas de gerar 85 mil novas vagas de emprego.

Ainda de acordo com o Plano de Ação do SESI 2012-2014 a economia goiana deverá se mostrar mais ativa do que a brasileira, podendo continuar a exibir taxas de crescimento superiores à média nacional durante este período. Essa expectativa se baseia na possibilidade de consolidação de:

- Grandes investimentos minerais;
- Evolução na produção automotiva e de fármacos;
- Avanço da cadeia da construção civil;
- Crescimento da produção de carnes em geral;
- Expansão das principais lavouras agroindustriais;
- Aumento dos serviços;

- Elevação constante da demanda por crédito junto ao sistema Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO).

O SESI tem a responsabilidade de atender às demandas dentro de suas respectivas áreas de atuação e contribuir para elevar a competitividade industrial, buscar continuamente se qualificar por meio da modernização da estrutura física e tecnológica de suas instalações, da capacitação de sua equipe – formada por técnicos, docentes e gestores – e da flexibilização de atendimentos em todas as regiões industriais do Estado.

Paulo Vargas, superintendente do SESI Goiás, relata no Plano de Ação do SESI (2012-2014) que o SESI tem como desafios, apoiando-se na competência e no comprometimento de sua equipe de colaboradores e parceiros: incentivar a responsabilidade social, impulsionar a educação, inovação e sustentabilidade, sempre visando promover a melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores e envolvidos.

2.2.1 Previsão de Recursos, Distribuição de Despesas e as Metas de Produção no SESI Goiás

De acordo com o relatório realizado em março de 2014 pelo SENAI/SESI, pela Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GPD) e Assessoria de Planejamento do SESI (ASPLAN) Goiás fechou o ano com crescimento de 5% na produção industrial de 2013, terceira maior taxa entre os estados pesquisados. No Brasil este índice foi de 1,3%. Destaque para os segmentos: alimentos e bebidas e indústria química que somados correspondem a 78% da produção da indústria de Goiás

Em 2013, foram gerados 60.831 empregos representando um acréscimo de 5,29% no ano, superior ao nacional que foi de 2,82%. Este resultado fez com que Goiás alcançasse o segundo lugar em termos relativos e o sétimo lugar em termos absolutos, na geração de emprego formal. A intenção de Investimentos no estado para o horizonte de 2013 a 2016 são mais de 30 bilhões de reais em investimentos em novos projetos ou de expansão (SENAI - GPD/ASPLAN, 2014):

Tabela 1: Intenção de Investimentos para Goiás 2013/2016

Atividades	Montante	Participação	Projetos
Atividade Mineral e beneficiamento	8.075.293	26,7%	22
Sucro energética	6.367.042	21,0%	17

Transporte e Logística	6.173.519	20,4%	37
Indústria Metal-Mecânica	2.629.304	8,7%	32
Serviços	1.649.765	5,5%	213
Comércio	1.547.368	5,1%	209
Outros	3.807.728	12,6%	423
Total	**30.250.019**	**100,0%**	**953**

Fonte: SENAI – SESI GPD/ASPLAN, 2014.

Com relação ao emprego formal o relatório ainda traz que a indústria de extração de minerais, indústria de transformação e indústria de construção civil empregaram juntas 336.926 pessoas, 22,2% do emprego em Goiás. Considerando esses segmentos o que mais empregou foi a indústria de transformação que sozinha empregou 236.483 pessoas. A Construção Civil chegou aos 91.219 empregados, que representa 27,0% do emprego industrial.

O relatório feito apresenta os municípios que geraram empregos em Goiás no ano de 2013 conforme mostra a tabela 2:

Tabela 2: Municípios que mais geraram empregos em 2013

Município	Novos empregos gerados em 2013
Goiânia	18.777
Anápolis	4.748
Aparecida de Goiânia	3.593
Rio Verde	3.265
Mineiros	1.636
Catalão	1.481
Formosa	1.340
Itumbiara	1.089
Morrinhos	1.039
Senador Canedo	1.039
Valparaíso de Goiás	947
Jataí	896
Goianésia	808
Caldas Novas	786
Cristalina	612
Inhumas	508
Trindade	478
Goiatuba	475
Quirinópolis	442
Iporá	434
Outros Municípios	16438
Estado de Goiás	**60.831**

Diante do exposto acima, projeta-se que até 2015 as instituições SESI e SENAI serão as instituições indispensáveis para o desenvolvimento sustentável e a competitividade da indústria no Estado de Goiás, pois serão reconhecidos como grandes provedores de soluções para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e para a competitividade da indústria (SENAI - GPD/ASPLAN, 2014), pois a expectativa é de elevar a escolaridade do trabalhador; estimular um estilo de vida mais saudável aos trabalhadores; promover ambiente de trabalho saudável e seguro; qualificar os profissionais para atender à demanda; inovar com soluções técnicas e tecnológicas.

Para isto estas instituições terão que assegurar a sustentabilidade institucional e ampliar as fontes alternativas de receitas, ampliando as parcerias estratégicas. Mostrar uma eficiência operacional, para garantir a qualidade dos serviços prestados e maximizar resultados com alocação e utilização adequada de recursos.

O SESI e o SENAI terão que fazer observações em relação aos processos internos, ou seja, atitudes com seus colaboradores. Para se conseguir uma liderança para mudar e inovar com excelência técnica operacional, essas instituições terão que desenvolver competências com foco nos resultados, para atrair e reter pessoas de alto desempenho. Na organização interna e na tecnologia, terão que incrementar ainda mais a responsabilidade socioambiental e promover um ambiente propício à inovação e à atuação integrada entre seus colaboradores (SENAI - GPD/ASPLAN, 2014).

Os recursos necessários à gestão, execução e verificação dos processos do SESI/SENAI são previstos e disponibilizados no tempo, volume e frequência adequados às demandas de consolidação do SGQ, segundo dotação orçamentária própria. Portanto, para fazer a previsão de resultados do SESI Goiás até 2014, o Plano de Ação da instituição adotou os seguintes critérios:

- Definição das linhas de serviço a serem ofertadas, a partir do posicionamento estratégico adotado pelo SESI;
- Resultados esperados de 2012 a 2014 por linha de serviço, com base em dados de crescimento do mercado industrial em Goiás;
- Estimativa de crescimento da ordem de 32% da receita compulsória do SESI de 2012 a 2014. Essa projeção baseia-se na expectativa de que o governo federal promoverá novas políticas de recuperação da atividade industrial, como a redução de IPI e o incentivo para financiamento de novos investimentos, associados ao controle da base de arrecadação das entidades, promovidas pela Receita Federal do Brasil, ao crescimento da mão de obra fabril e à elevação do salário médio da indústria.

2.3 Comparativo do ambiente externo e interno

O Plano de Ação 2012-2014 traz ainda alguns aspectos dos ambientes externo e interno que foram priorizadas pela instituição para definição das diretrizes estratégicas, conforme ilustra o Quadro 1:

Quadro 1: Comparação entre os ambientes da instituição.

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades	Pontos Fortes
Aumento da demanda por parte das indústrias, em decorrência da expansão do setor;	Imagem positiva no mercado;
Ampliação do número de trabalhadores;	Relacionamento próximo com as indústrias estabelecidas em Goiás;
Utilização de novas tecnologias;	Capilaridade no atendimento;
Diversificação da demanda;	Força de trabalho comprometida com as instituições;
Parcerias novas;	Recursos direcionados para capacitação da força de trabalho;
Possibilidade de atendimento por meio de ações flexíveis.	Competência técnica das equipes;
	Infra-estrutura física e tecnológica em atualização constante;
Ameaças	Oportunidades de Melhoria
Aumento da concorrência em algumas áreas de atuação do SESI;	Comunicação mercadológica;
Ampliação das redes de educação profissional;	Tempo de resposta ao mercado;
Percepção pela sociedade do SESI como instituição pública;	Posicionamento de novos serviços no mercado;
Direcionamento dos recursos das instituições para públicos específicos, em decorrência de acordos realizados.	Reformulação de portfólio de serviços;
	Política de retenção de pessoas.

Fonte: Plano de Ação do SESI 2012-2014

2.4 Atividades Gerenciadas por Normativas

De acordo com o Manual de Gestão de Qualidade do SESI, as atividades desenvolvidas por esta entidade são monitoradas e acompanhadas sistematicamente por atividades de inspeção, verificação e orientação. Há fiscalizações periódicas realizadas pela Controladoria Geral da União, normalmente a cada semestre, com a finalidade de acompanhar a aplicação dos recursos oriundos da contribuição compulsória às entidades.

De acordo ainda com o manual há também auditores independentes contratados pela entidade, os quais fazem auditorias, normalmente a cada semestre, para fiscalizar e verificar a gestão financeira e os registros contábeis dos recursos de receita e despesa.

Na auditoria interna são realizadas inspeções ou ações realizadas junto às unidades por auditor nomeado pelo gestor (superintendente), com a finalidade de avaliar o desempenho operacional e verificar o cumprimento das orientações e metas estabelecidas.

Relacionada à gestão de qualidade, periodicamente são realizadas auditorias no manual do SGQ, para verificar o cumprimento dos procedimentos estabelecidos e avaliar a eficácia do sistema. Tal prática permite a retroalimentação e o contínuo aperfeiçoamento de forma a atender plenamente às expectativas dos clientes.

Todos esses resultados são consolidados em relatórios e encaminhados para análise dos responsáveis pelos setores envolvidos, o que pode originar ações corretivas e/ou preventivas. Os resultados subsidiam, ainda, a análise crítica do sistema pela direção.

As entidades que fazem parte do SESI estabelecem mecanismos e procedimentos para identificar, coletar, analisar e avaliar os dados que mostram a adequação e eficácia do SGQ e a implementação de ações de melhoria contínua conforme seguintes instrumentos:

- Avaliação da atividade;
- Avaliação corporativa;
- Caixa de sugestões.

Assim, os dados coletados na caixa de sugestões abrangem:

1. Satisfação de clientes;
2. Indicadores do sistema de gestão da qualidade;
3. Conformidade com os requisitos especificados através dos procedimentos de realização do produto;
4. Características e tendências dos processos e serviços;
5. Fornecedores.

As ações preventivas do SESI são delineadas para assegurar o atendimento dos requisitos dos clientes, constituindo-se em uma prática incentivada no SESI com o propósito de evitar as ações corretivas que acarretem ônus, com reflexo negativo na imagem das entidades. Para melhorar continuamente, todos os registros que envolvem boas práticas, reclamação e sugestões de clientes e novos desafios de gestão, dentre outros, são analisados criticamente e considerados na implementação das atividades e ações das entidades.

2.5 Responsabilidade Social do SESI na Gestão dos Serviços Oferecidos

De acordo com o Regulamento do Serviço Social da Indústria, o mesmo tem por finalidade prestar ao trabalhador e a seus dependentes serviços de educação básica e assistência social nas áreas da saúde, alimentação, lazer, esporte e cultura. Ou seja, promover o bem-estar social, o desenvolvimento cultural e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador que atua nas indústrias, de sua família e da comunidade na qual estão inseridos.

O Regulamento ainda traz que as atividades de educação básica, saúde, lazer e responsabilidade social atribuídas ao SESI serão executadas segundo as diretrizes definidas pelas gerências de área em estreita interação com as unidades, tendo em vista assegurar o fiel cumprimento das políticas da qualidade da entidade.

O planejamento destas atividades é feito anualmente, envolvendo a participação do gestor das entidades, assessores, gerentes de áreas e gerentes/diretores de unidades, e ainda avaliação dos resultados do ano anterior e considerando informações de pesquisa junto aos clientes, demandas de mercado, prospecção de negócios e disponibilidade físico-financeira, dentre outros aspectos inerentes às atividades do SESI, para a definição das metas e projetos do ano seguinte.

De acordo com o planejamento estratégico do SESI Goiás 2013/2014, entre alguns projetos e programas realizados pelo Serviço Social da Indústria, podem ser citados:

- Na área do lazer: Colônia de Férias Infantil; Lazer Cultural (Teatro na empresa, SESI Musica), Ginástica na Empresa; SESI Clube; SESI Esporte; Lazer de Intervalo, Eventos Esportivos e Recreativos, Jogos do SESI, Turismo (unidade Aruanã);
- Na área da saúde: atendimento odontológico móvel e fixo nas empresas; segurança do trabalho; medicina ocupacional do trabalho; laboratório de análises clínicas;
- Na área de responsabilidade social: Prêmio SESI qualidade no trabalho, Ação Global, Ação Ribeirinha (em Aruanã), Cozinha Brasil e Consultorias para empresa.

- Na área da educação: alfabetização do trabalhador e seus dependentes (EJA); ensino fundamental; ensino médio, ensino articulado (mais tempo na escola), educação continuada com cursos para otimização e melhoria da renda familiar (Fuxico, Oficina Materiais recicláveis, com casca da banana entre outros, Enfeites Natalinos, Ovos de Páscoa e vários outros conforme demanda); e ainda realiza parcerias com o Ministério da Educação, promovendo campanhas e articulando metas educacionais.

Entre o SESI e Governo Federal, a relação é de parcerias, com programas sociais: Ação Global, Cozinha Brasil e Programa Segundo Tempo. Além de projetos e programas regionalizados, ou seja, que acontecem em cada região do país.

2.6 Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) do SESI

O atual Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) do SESI busca estabelecer uma estrutura de cargos, funções e salários moderna, dinâmica e eficaz, que estimule o desenvolvimento e a retenção de profissionais com perfis adequados às estratégias da Entidade. O PCCS teve por base a metodologia de pontos Hay[3], que pontua, objetivamente, cada cargo e função a partir do conhecimento, do processo mental e da responsabilidade por resultados exigidos para o mesmo.

A metodologia de pontuação permite a gestão eficiente dos cargos e das funções, sua agregação por Grupos Salariais e a comparação com o mercado. A administração adequada do Plano de Cargos e Salários é condição essencial para a consecução da missão da Entidade dentro do planejamento e das estratégias definidos.

A estrutura de administração de cargos, funções e salários baseada na metodologia por pontos viabiliza:

- Suporte técnico às decisões referentes à gestão de cargos, funções e salários;
- Possibilidade de comparar os salários da Entidade com os praticados pelas demais empresas e organizações do mercado definido pela Direção;
- Visão e análise clara dos cargos e funções, suas equivalências e diferenças;
- Manutenção da competitividade dos salários em relação ao mercado selecionado;

---

[3] Em 1926, Benge, Burk e Hay, tentando aplicar o Método de Pontos na Philadelphia Rapid Transit Company, não o conseguindo, decidiram então desenvolver um outro processo, que tomou o nome de Método de Comparação por Fatores. O Hay citado no trio anterior chamava-se Edward N. Hay que, em 1943, baseado nas experiências vividas, fundou o Hay Group e criou o modelo de avaliação de cargos fechado mais praticado desde então, o Hay Systems. Nos modelos fechados, desenvolvidos e registrados por consultorias, as empresas clientes não têm ingerência na metodologia e apenas comandam os programas implantados segundo os procedimentos determinados. Nesse método são utilizados quadros-guias fundamentados nas três dimensões: Know-How; Solução de Problemas e A contabilidade – Responsabilidade por Valores.

- Adequação da massa salarial da Entidade, garantindo consistência em sua estrutura de custos.

Sempre que houver variação na pontuação de um cargo que o torne desconforme com o grupo salarial em que estiver posicionado, o órgão competente examinará a possibilidade do seu remanejamento para o grupo salarial mais adequado.

2.6.1 Estrutura de Cargos e Funções

O Plano de Cargos, Carreira e Salários divide e define a estrutura dos cargos, seus perfis, as carreiras existentes, as funções de confiança até Gerente Executivo, os grupos salariais e suas respectivas faixas salariais.

De acordo com o PCCS os cargos e as funções de confiança se distribuem da seguinte forma:

Cargos

- Especialistas
- Analistas/Advogados/Jornalistas/Consultores/Auditores/Executivo de Contas
- Assistente Técnico
- Assistentes (Administrativo / Compras)
- Assistente Operacional
- Auxiliar Operacional

Funções de Confiança

- Vinculadas à Estrutura Organizacional
- Gerentes Executivos
- Gerentes
- Assessores
- Secretárias(os)

2.6.2 Formas de Ingresso e Movimentação

De acordo com o PCCS do SESI na admissão do colaborador na Entidade, os requisitos técnicos de pós-graduação poderão ser substituídos pela comprovação de notório conhecimento com a concordância do superior competente. O salário de admissão deverá ser equivalente ao limite inicial da faixa salarial do grupo salarial a que estiver vinculado o cargo ou função.

Quando da promoção do colaborador, que é o crescimento vertical do colaborador na carreira ou a mudança de um cargo para outro de grupo salarial mais elevado, a carreira deverá ser sempre feita para o cargo imediatamente superior. Segundo o PCCS para que seja concedida a promoção deverão ser observados os seguintes critérios, além dos que vierem a ser estabelecidos em ato próprio:

a) Existir e haver a necessidade do cargo;

b) Preencher os requisitos exigidos para o cargo a ser provido;

c) Haver transcorrido o mínimo de 12 meses da data em que ocorreu a última promoção;

d) Pertencer ao quadro de pessoal da Entidade há pelo menos 12 meses;

e) Ser regido por contrato de prazo indeterminado;

f) Obter resultado superior aos padrões definidos na Política de Avaliação de Desempenho;

g) Não ter tido nenhum tipo de punição nos últimos 12 meses;

h) Não estar cedido para Entidades / Órgãos desvinculados ao Sistema Indústria;

i) Existirem recursos orçamentários.

As regras de promoção não se aplicam nos casos de aprovação de empregado em processo seletivo interno ou misto, quando será aplicada a Política de Recrutamento e Seleção.

Quando há Progressão, altera-se o salário por meio de mudança horizontal, dentro da faixa salarial a que está vinculado o seu cargo ou função. A progressão pode ser por mérito ou por aumento de salário decorrente de norma interna ou coletiva. O empregado cujo salário ultrapassar o limite superior do respectivo grupo salarial, em razão de progressão por aumento de salário decorrente de norma interna ou coletiva, será considerado extra-faixa.

No Plano de Cargos, Carreira e Salários do SESI o salário resultante da progressão por mérito não poderá ultrapassar o limite superior da respectiva faixa salarial. A progressão por aumento de salário, decorrente de norma interna ou coletiva, será automática. A progressão por mérito deverá observar os seguintes critérios, além dos que vierem a ser estabelecidos em ato próprio:

a) Estar no mínimo há 12 meses no cargo ou na função de confiança atual;

b) Ter o salário ou a remuneração global substitutiva dentro da faixa salarial correspondente ao seu grupo salarial;

c) Haver transcorrido no mínimo 12 meses da data em que ocorreu a última progressão por mérito;

d) Ser empregado da Entidade há, pelo menos, 12 meses;

e) Ser regido por contrato de prazo indeterminado;

f) Obter resultado definido na Política de Avaliação de Desempenho;

g) Não ter tido nenhum tipo de punição nos últimos 12 meses;

h) Não estar cedido para Entidades / Órgãos desvinculados ao Sistema Indústria;

i) Existirem recursos orçamentários.

Os princípios e diretrizes que determinaram a concepção do Plano de Cargos, Carreira e Salários requerem um constante acompanhamento, a fim de garantir a sua atualidade ao longo do tempo.

O estudo, no seu referencial teórico e a na pesquisa reforça a importância para as empresas em terem políticas de remuneração agressivas e flexíveis, identifica a percepção dos colaboradores em relação a implantação de um plano de cargos e salários que deve atender as perspectivas da empresa e proporcionar a satisfação dos colaboradores.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas

As organizações vivem uma "era de descontinuidade", caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia (CLARO E NICKEL, 2002).

Segundo Albuquerque (1987), a partir da década de 1980, já havia no Brasil evidências de que os executivos de recursos humanos envolviam-se na formulação das estratégias organizacionais das empresas. Isto conduziu à busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH e a intenção de estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa.

Segundo Albuquerque (1987), uma organização pode seguir duas filosofias distintas de administração para a gestão estratégica de recursos humanos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e recursos substituíveis, partindo do pressuposto que, para um bom desempenho, os funcionários devem ser mandados e nas políticas de recursos humanos controlados.

Na estratégia de comprometimento, eles são vistos como parceiros no trabalho e nos quais a empresa deve investir para obter melhores resultados, ou seja, o aumento do desempenho ocorre em função do comprometimento dos colaboradores. Essa concepção de gestão de pessoas se reflete na estrutura organizacional, nas relações de trabalho:

> O fato mais importante dos últimos tempos na área de Gestão de Pessoas foi a percepção de que ela só poderia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia que interagisse com a estratégia maior da organização (BOOG, 1995, p. 107).

Ainda de acordo com Boog (1995) para que isto aconteça, treinamentos dos envolvidos no processo são de extrema importância para descobrir problemas que a empresa enfrenta ou enfrentará futuramente. O treinamento é um processo composto de quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

O autor citado expõe que após realizar esta análise organizacional, inicia-se uma análise operacional e uma análise individual, das pessoas que executam as atividades. A primeira tem o objetivo de estudar as habilidades e competências necessárias para a execução das tarefas, como parte do processo da definição de treinamento. E a análise individual se refere ao estudo da capacidade produtiva dos colaboradores e verificar se as atividades estão sendo bem desenvolvidas. Realizadas essas análises, já se tem uma idéia bem definida dos possíveis problemas que ocorrem na organização e que podem ser eliminados ou atenuados pelo treinamento.

Ultimamente, a área de Recursos Humanos (RH) está deixando de ser apenas um setor da empresa preocupado em contratar e demitir. O RH hoje tem o compromisso de buscar novos talentos e manter os que já existem na organização.

Fischer (2002) relata que se faz necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham possibilidades de efetivamente desenvolverem suas competências, e, através do planejamento organizado dos eventos de capacitação, possam crescer e aumentar o nível de entrega na realização de suas tarefas. Pode-se dizer que em sua essência a Gestão de Pessoas conduz os colaboradores para que possam atingir a visão da empresa, através de suas competências.

Silva (2006) expõe que gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

Fischer (2002) relata que nos últimos anos, a cultura organizacional em relação à administração de recursos humanos vem passando por importantes mudanças. O próprio termo “recursos humanos” está sendo substituída pelo termo “gestão de pessoas”, valorizando os trabalhadores como pessoas e não como “recursos”.

Ainda de acordo com Fischer (2002) a idéia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização. A missão da organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas, além da qualidade pessoal e do desempenho profissional, a satisfação dos trabalhadores e gestores.

Para Senge (1996) as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

3.2 Os Talentos de uma Organização e a Importância da sua Retenção

O termo *talento* vem do grego ***talentus*** que é uma antiga moeda grega. ***Talento,*** segundo o Dicionário Aurélio, é aptidão natural, ou habilidade adquirida, inteligência excepcional; engenho. O individuo pode nascer com talentos, como também pode desenvolvê-lo ao longo de sua jornada. Em qualquer uma das hipóteses, a empresa na qual ele trabalha terá grande participação no processo.

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa. Os dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui - ainda - a capacidade de aprender. Wong (2002) afirma que ser talentoso é enxergar à distância: o quanto se enxerga mais longe, ou seja, se investe hoje, com objetivos futuros.

Rittner (1994) também propõe a ampliação das características que confirmam o perfil do talento. Destaca outros atributos como criatividade, iniciativa, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão em assumir riscos. Enfatiza a questão da criatividade, principalmente por ser a habilidade que permite a esses profissionais a busca constante por melhores resultados.

Pelas definições acima, é possível dizer que só se está diante da pessoa com o talento desejado quando a manifestação do talento individual está alinhada aos valores, missão, visão e necessidades presentes e futuras da empresa. Deve-se então identificar os talentos essenciais como aqueles que contribuem para a formação das competências essenciais que a empresa exige e que estão efetivamente comprometidos, dispostos à geração e à preservação de resultados diferenciados.

Ao analisar também os conceitos descritos, é possível afirmar que o talento é, por excelência, o transformador. E é nesse papel que a organização concentra a expectativa com relação a ele. Orientado pelos gestores para atingir continuamente melhores resultados, o talento usa permanentemente essa capacidade inerente em busca da excelência.

Mausbach (2012) expõe que diante do aumento da competitividade no mercado, as empresas precisam cada vez mais colher resultados e qualidade nos serviços através das pessoas. Precisam de inovação, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. Pessoas que saibam pensar e criar soluções inovadoras para problemas até então nunca apresentados e que usam suas experiências apenas como elemento de referência para colocar e resolver equações. Gente com alta capacidade de adaptação a diferentes situações, realidades, padrões

culturais e pessoais, “com brilho nos olhos”, competentes, comprometidos e com capacidade de atuar e fazer sucesso em equipes.

No ambiente de trabalho, existem quatro pilares para a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos: o discurso e exemplo dos líderes; os sistemas de trabalho existentes; as oportunidades propiciadas de treinamento e desenvolvimento; e a qualidade de vida percebida pelas pessoas (MAUSBACH, 2012). Uma avaliação das práticas de gestão relativas a cada um destes pilares poderá sinalizar quais estão adequadas, são proativas ou inovadoras e tem, efetivamente, uso disseminado em toda a empresa. Poderá também identificar as oportunidades de melhoria para que a empresa assegure maior capacitação para atrair, escolher e reter seus talentos.

Os colaboradores realmente fazem a diferença no negócio e valorizá-los e mantê-los na empresa é condição indispensável. Além disso, a retenção de talentos como um todo é tema constante para as instituições que enfrentam um ambiente de intensa competitividade de busca por resultados.

Quando se seleciona pessoas talentosas, traz para empresa competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Muitas empresas possuem em seus quadros verdadeiros talentos que estão ocultos, e caso não se crie oportunidades para a expressão dos mesmos, esses não agregarão valor à missão e aos objetivos corporativos. Assim, a retenção e o desenvolvimento de profissionais talentosos devem ser preocupações constantes das empresas que possuem uma filosofia voltada para talentos.

Kaye e Jordan-Evans (2001, p. 31-32) apresentam sua opinião sobre os gestores de retenção, ao afirmarem que eles “têm muitas características em comum: têm mente aberta e desenvolvida; têm um estilo de gerenciamento que gera lealdade e tendem a criar um ambiente de trabalho que as pessoas adoram”.

Para Nakashima (2012) a retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação, e compõem um conjunto de realizações.

Kaye e Jordan-Evans (2001) dizem que a responsabilidade diária por manter um pessoal talentoso, incide no interesse dos colaboradores que precisam reconhecer seu poderoso papel na batalha do talento. Nesta batalha pelo talento as empresas buscam atrair e influenciar colaboradores, e para isso, a área de recursos humanos precisa estar sintonizada

com essa nova política, de forma a captar e reter talentos que atendam a esses objetivos, bem como sintonizar-se com as metas empresariais, atendendo a agilidade e a competitividade do mercado.

Para Jebaili (2002, p. 37) “quando a empresa cresce, o talento é necessário para potencializar esse bom momento. Quando a empresa vai mal, o talento é fundamental porque é quem pode virar o jogo”.

As iniciativas de diversificação na questão da retenção de talentos proporcionam lições valiosas para qualquer empresa. Esta deve primeiro fazer uma avaliação de seus ativos estratégicos essenciais e de como eles poderão proporcionar a valorização das pessoas.

Para Jebaili (2002) a motivação dos colaboradores é algo muito importante nesta questão, pois quando estes se sentem conectados aos seus gestores, se sentem valorizados e progredindo na empresa. Atos motivadores, como o chamado feedback construtivo, estímulo com ações positivas, devem ser priorizados.

Segundo Oliveira (2005, p.188) o processo se inicia antes mesmo de a pessoa filiar-se à organização, uma vez que está ligado ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade.

Nesse modelo, os colaboradores passam a ser tratados como fonte de vantagem competitiva e a retenção de talentos passa a ser uma prioridade pró-ativa e constante, que inclui medidas para assegurar o compromisso de longo prazo do colaborador com a empresa.

É importante o comprometimento do colaborador na empresa que vai desde a disponibilidade para dedicar seu potencial criador, sua capacidade de interpretar o cenário organizacional e agir sobre ele, até responder aos estímulos do ambiente e visualizar novos negócios (OLIVEIRA, 2005).

Grande parte dos colaboradores gostaria de ascender em suas carreiras, ter novas oportunidades às posições disponíveis de seu interesse. Sendo assim, permitir que eles cresçam no ritmo por eles desejado é uma maneira de possibilitar o seu crescimento, e também aumentar as suas obrigações encorajando-os a pensar.

Assim, a retenção de talentos deve-se basear no programa de desenvolvimento de carreira, com a identificação do profissional e através de ferramentas específicas de mapeamento de perfil, e utilizar programas de liderança e de desenvolvimento gerencial, como:

- Aumentar os desafios, aprendizados e crescimento para todos;
- Tratar e remunerar os destaques de forma diferenciada.

Somoggi e Gusmão (2000) apud Gusmão (2005) apresentam quatro estratégias importantes para a retenção de talentos, são elas:

- Aumentar as expectativas dos gerentes e equipes técnicas pela transformação da empresa;
- Perguntar aos empregados por que eles continuam na empresa ou por que pensariam em mudar de emprego;
- Dar cargo de chefia só a quem sabe (e gosta) de lidar com pessoas;
- Ter políticas de remuneração agressivas.

Estudo realizado pela Hay Group, consultoria de gestão de negócios, com sede nos Estados Unidos, mostra as 10 razões mais comuns dadas pelas pessoas que querem ficar numa companhia:

- Crescimento de carreira, aprendizado e desenvolvimento;
- Trabalho estimulante e desafios;
- Trabalho significativo, que faz diferença e contribui;
- Pessoas interessantes, competentes;
- Ser membro de uma equipe;
- Ter um bom chefe;
- Ser reconhecido pelo trabalho bem feito;
- Ter autonomia, controle sobre o próprio trabalho;
- Ter flexibilidade de horário e de regras de vestuário;
- Receber remuneração justa e benefícios.

Para Peloso (2010), investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influência a permanência ou a saída dos colaboradores, pois vivemos em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana.

> Questões ligadas à remuneração não têm respostas certas (ou erradas). Uma política perfeita para uma empresa pode ser um desastre para outra. O teste da verdade é o alinhamento, isto é, se os incentivos previstos no sistema de remuneração geram os resultados de desempenho que a empresa deseja recompensar (LORSCH e TIERNEY, 2003, p. 131).

Peloso (2010) relata ainda que não existe uma forma ideal de gerir a remuneração dos colaboradores dentro de uma empresa. Cada caso é individual, cada empresa tem uma área de atuação e um perfil de profissionais. A política de remuneração da instituição tem que estar alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, a fim de que ambos estabeleçam uma relação profissional duradoura.

Segundo este mesmo autor a compensação é uma das ferramentas mais poderosas na busca pela retenção de talentos, já que aborda o aspecto financeiro, o qual é um forte atrativo para os colaboradores. Entretanto, a permanência dos funcionários na organização não se restringe apenas à remuneração salarial, mas vai além, como abranger bens intangíveis: condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal com a equipe de atuação, entre outros.

A consultoria de gestão de negócios Hay Group ainda traz que dificilmente consegue-se reter colaboradores sem líderes talentosos. Líderes são exemplos inspiradores. Não basta que existam equipes competentes. São necessários líderes que de fato obtenham resultados concretos, positivos e significativos por meio das pessoas. Líderes que reúnam competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas para alinhar todos os propósitos individuais em uma única direção, a da visão da empresa; que construam o clima organizacional típico das melhores empresas para se trabalhar, aquelas que são capazes de atrair, propiciar desenvolvimento e motivar a permanência dos talentos.

Os gestores podem também promover discussões com os talentos sobre liderança, remuneração e o significado do trabalho. Em seguida, colaborar com os talentos para desenvolver soluções referentes a problemas de relacionamento no trabalho; preocupações salariais; e o possível desejo de sair da empresa por sentir que o trabalho não é capaz de despertar mais interesse (SILVA, 2006).

Segundo a Survey Monkey, principal fornecedor mundial de soluções de questionário pela internet, profissionais de recursos humanos desejam recrutar e reter os melhores talentos possíveis. Questionários de local de trabalho podem ajudá-lo a compreender o impacto dos programas e das políticas atuais, permitindo também identificar áreas a serem melhoradas.

Para a Survey Monkey as atitudes e opiniões dos seus funcionários estão fortemente ligadas às áreas de recursos humanos, ajudando a relacionar as funções, as tarefas e o desempenho de seus funcionários aos seus objetivos corporativos. Os resultados dos questionários tornarão mais claros as métricas que se deseja acompanhar, permitindo-lhe obter os produtos finais de que precisa para apresentar seu progresso.

A Survey Monkey relata que ao questionar os colaboradores pode-se melhorar o processo de tomada de decisões, proporcionando um local de trabalho mais harmonioso. Os resultados de qualquer questionário aplicado aos colaboradores revelarão áreas a serem aprimoradas que podem conduzir a uma força de trabalho mais produtiva.

Através dos questionários pode-se estabelecer algumas áreas comuns de foco para treinamento e desenvolvimento dos colaboradores:

- Satisfação do funcionário: identificar quais fatores deixam os funcionários felizes e infelizes, e com base no feedback ampliar os níveis de satisfação. Funcionários estressados podem gerar um ambiente de trabalho insalubre, que pode custar à empresa uma perda de produtividade. Este tipo de resposta é focada na avaliação do funcionário a partir de múltiplas perspectivas.
- Treinamento e desenvolvimento de carreira: cursos, formação continuada ou outros métodos os colaboradores precisam para alcançar os objetivos pessoais e da empresa, avaliando se o local de trabalho alimenta os seus objetivos de carreira e suas ambições.
- Benefícios e remuneração de funcionários: verificar se os funcionários se sentem devidamente compensados; se o pacote de benefícios corresponde às necessidades da equipe; avaliar se os colaboradores sentem que seus esforços estão sendo reconhecidos e valorizados.
- Auto-avaliação: avaliação do desempenho do próprio colaborador no trabalho e sua satisfação; percepção se cumpriram as metas estabelecidas no início ano ou período estipulado.
- Questionários periódicos: forma regular de contato com o colaborador, obtendo opiniões sobre a política do escritório, possibilitando medir o moral de toda a organização.
- Satisfação no trabalho e do colaborador: verificar se sentem desafiados e ainda gostam de vir para o trabalho todos os dias; como os colaboradores classificariam a empresa e o ambiente de trabalho; perceber se sentem estressados devido aos prazos e se sentem comprometidos com seu trabalho e com a empresa.
- Eficácia do gerente: verificar em todos os departamentos, quais são as opiniões dos funcionários sobre a gerência e supervisores, bem como se os objetivos e a visão da empresa estão claros para todos os funcionários, em todas as equipes e departamentos.
- Entrevista de desligamento: analisar se há alguma opinião que pode ser obtida do funcionário que está saindo, a qual pode ajudar a melhorar a empresa e a satisfação geral do funcionário para esforços futuros.

Os questionários de funcionários têm os seguintes objetivos:

- Melhorar a satisfação dos colaboradores;
- Aumentar a produtividade de uma forma geral, tanto do colaborador como da empresa;
- Abordar as questões sobre a satisfação e os benefícios dos colaboradores;
- Tornar as sessões de treinamento, as reuniões e as orientações mais eficazes;
- Reter funcionários de qualidade;

Segundo a Survey Monkey o verdadeiro potencial dos questionários de recursos humanos poderão medir a satisfação do colaborador; contribuir na retenção do colaborador de qualidade; melhorando a satisfação geral dos mesmos e vivenciar um aumento na produtividade, além de abordar diretamente a satisfação e as preocupações dos colaboradores sobre benefícios. E ainda tornar as orientações, as sessões de treinamento e as reuniões de colaboradores mais eficazes e envolventes.

3.3 A Rotatividade de Pessoal (*turnover*) e seus Reflexos na Organização

Mandarine (2005, p.142) define *turnover* como o volume da flutuação de recursos humanos nas empresas. Os seus índices elevados provocam reflexos indesejados na corporação. O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, pode gerar situações de insegurança para atividade da empresa. Além de afetar o desempenho da produtividade da empresa, aumentando também os custos de admissões e de demissões.

É fundamental a existência de mecanismos de retenção desses funcionários na organização ao longo do tempo. A organização está em constante processo de mudança, faz se necessária a existência de programas os quais permitam que os funcionários estejam acompanhando e mudando também. Caso contrário, o resultado das mudanças pode ser letal para organização, elevando suas taxas de *turnover* (HUSELID, 1995).

Reconhecer e reter talentos torna-se fundamental para a manutenção da competitividade das organizações. No contexto atual, a competitividade cada vez mais dependente da capacidade de geração de conhecimentos que uma organização possui. Portanto, as pessoas assumem papel primordial. A importância de políticas de gestão de pessoas torna-se visceral para as instituições.

Nessa realidade, o estudo do turnover nas instituições se tornou essencial, é preciso conhecer e se identificar com a cultura da empresa bem como manter pessoas/talentos, apropriando dos conhecimentos gerados e adquiridos na instituição.

Para Steel, Griffeth e Hom (2002), as altas taxas de rotatividade dos empregados pode ser significar índice de alto custo nas finanças da organização. O custo de preencher uma vaga dos empregados tem aumentado em espiral ao longo dos anos mais recentes. O custo da rotatividade aumenta significativamente quando as perdas estão concentradas em grupos de empregados com altos investimentos, como em treinamento. Para eles, como regra, o custo de substituição tende a aumentar quando o mercado de trabalho oferece pouca oferta.

De acordo ainda com os mesmos autores supracitados é sabido que as pessoas permanecem em determinada empresa por diferentes razões, principalmente pelas seguintes: segurança no trabalho e cultura que oferece o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Isto é, além do trabalho, dispor de tempo para dedicar à vida familiar e à comunidade; satisfação, comprometimento com a organização, reconhecimento pelo bom trabalho; horário flexível; treinamento e desenvolvimento; sentimento de fazer parte do grupo ou equipe de trabalho; desafios profissionais de carreira; cultura corporativa alegre e descontraída; orgulho da organização; líder compatível e apoiador; afiliação e trabalho significativo.

Segundo Meyer e Allen (1997) a rotatividade depende do estilo de comprometimento organizacional. Assim, o trabalhador comprometido efetivamente falta com menos frequência, pois está envolvido emocionalmente com a organização e mais motivado para realizar as tarefas. O alto comprometimento também favorece o baixo índice de rotatividade e de absenteísmo, além de melhorar o desempenho.

Para Branham (2002) os talentos deixam as organizações por vários motivos:

a) Porque não vêem relação entre o salário que recebem e o desempenho. É desmotivador para a maioria que atua com alto desempenho verificar que trabalham mais e de forma inteligente, mas que – paradoxalmente - recebem o mesmo percentual de aumento salarial ou bônus. Quando ocorre a situação inversa eles se sentem motivados e com menos propensão a abandonar o emprego;

b) Não recebem oportunidades de crescimento ou promoção. Os gerentes falham por não perguntar aos funcionários sobre os objetivos de carreira, por não informar os planos que por ventura tenham para eles e por não manter diálogo profissional sempre aberto com esses talentos;

c) Eles não consideram o trabalho importante ou as contribuições não são reconhecidas e valorizadas por terceiros. Todos trabalhadores precisam acreditar que o trabalho dele é fundamental para o sucesso do empreendimento. Isso significa que o gerente do funcionário precisa transmitir, com segurança, exatamente como o trabalho do talento é essencial para a missão da empresa;

d) Eles não têm oportunidade de usar os talentos naturais. A falta de relação entre talento e tarefa depois de algum tempo leva ao desgaste. Por fim, o gestor ou o talento é obrigado a implantar processo de demissão, o que vai significar mais um caso de rotatividade dispendiosa;

e) Eles têm expectativas pouco precisas ou distantes da realidade. Talentos recém admitidos, em geral, esperam desafios imediatos e promoções imediatas. Quando isso não acontece, eles

podem simplesmente pedir demissão. Às vezes o gestor não oferece ao talento a condição realista do trabalho e das condições de realizá-lo. Não toleraram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. A maioria dos trabalhadores não quer permanecer em ambiente no qual deve aturar tratamento abusivo ou estresse fora de propósito.

3.4 Turnover no SESI-GO

Para iniciarmos com esse item discriminou-se abaixo o perfil dos empregados do SESI-GO, com relação à faixa etária e escolaridade:

Tabela 3: Perfil dos Empregados do SESI – 2010 à 2012

Empregados por Faixa Etária						
Ano	**Até 30 anos**	**De 31 a 40 anos**	**De 41 a 50 anos**	**De 51 a 60 anos**	**Acima de 60 anos**	**Total**
2010	379	302	170	86	19	**956**
2011	523	376	208	92	22	**1.221**
2012	529	404	223	102	29	**1.287**

Empregados por Nível de Escolaridade										
Ano	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	Total
2010	-	-	60	51	297	388	155	4	-	**955**
2011	-	-	56	54	414	535	161	1	-	**1.221**
2012	-	13	45	58	424	595	150	2	-	**1.287**

1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado sem cursos regulares; 3 - Ensino fundamental incompleto; 4 – Ensino Fundamental; 5 – Ensino médio ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação; 8 – Mestrado; 9 – Doutorado/Pós Doutorado/PhD/Livre Docência; 10 - Não Classificada.

Fonte: Relatório de Prestação de Contas do SESI Goiás – GPD/ASPLAN 2011/2012.

A faixa etária até 30 anos e de 31 a 40 anos concentram-se os o maior número de colaboradores, reduzindo este número a partir dos 41 anos. E em relação à escolaridade percebe-se uma grande porcentagem entre as faixas 5 e 6 da tabela, que são colaboradores com ensino médio e ensino superior; e também grande quantidade em aperfeiçoamento profissional.

A seguir as informações são sobre a estrutura de pessoal do SESI-GO que contempla a perspectiva sobre a estrutura de pessoal das unidades sobre a composição do quadro de pessoal, apresentado na tabela a seguir:

Tabela 4: Força de Trabalho da Unidade Jurisdicionada (UJ) - Situação apurada em 31/12/2012

Tipologias do Cargo	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Celetistas	1.247	1.247	337	289
2. Funções de Confiança	40	40	10	3
3. Terceirizados	216	216	0	0
4. TOTAL (1+2+3)	**1.503**	**1.503**	**347**	**292**

Fonte: GERHC - Gerência de Recursos Humanos e Conhecimento em 16/01/2013.

A fórmula utilizada para encontrar o resultado do *turnover* do SESI-GO foi (ADMISSÃO+DEMISSÃO)/2)/TOTAL EMPREGADOS)x100, conforme ilustra a tabela a seguir:

Tabela 5: Percentual de *turnover* do SESI-GO

ANO	TOTAL EMPREGADOS	ADMISSAO	DEMISSAO	TOTAL	DIVIDE POR 2	DIVIDE TOT. EMP	MULT. POR 100	TURNOVER (%)
2011	1221	496	230	726	363	0,297297297	29,72972973	29,73
2012	1261	296	252	548	274	0,217287867	21,72878668	21,73
Total	2482	792	482	1274	637	0,256647800	25,66478000	25,66

Fonte: SESI-DR-GO (Gerencia de Recursos Humanos e Conhecimento)

A instituição enfrenta um *turnover* considerável em relação aos padrões do Brasil. Segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (publicados em 2007), no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, que representa um índice anual de 42%.

Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20%, o que significa que em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocam seus quadros de funcionários. Porém, mesmo diante de tantos impactos negativos que representam custos, Jubilato (2008) cita um estudo da Watson Wyatt Inc[4] (2005) que apresenta a questão principal não é a quantidade de rotatividade de pessoal, e sim a qualidade desta rotatividade.

Este estudo mostra que organizações com uma taxa de rotatividade de 15% possuíram melhores desempenhos se comparado com organizações que possuíam uma rotatividade entre 30% e 40%. Porém, estas empresas com alta rotatividade, possuíram um

[4] Era uma empresa de consultoria global, que se fundiu em janeiro de 2010 com Towers Perrin para formar Towers Watson. Os serviços da empresa incluem gestão de custo e eficácia dos programas de benefícios dos empregados, o desenvolvimento de atração, retenção e estratégias de recompensa; aconselhando patrocinadores de planos de pensão e outras instituições sobre as estratégias de investimento ideal, fornecendo consultoria estratégica e financeira às seguradoras e empresas de serviços financeiros, e fornecimento de tecnologia relacionada, outsourcing e serviços de dados.

desempenho melhor do que as organizações que apresentavam um índice de rotatividade baixa, variando em aproximadamente cinco por cento. Talvez por exigir que as empresas tenham processos bem desenhados onde seja fácil identificar atividades e responsáveis.

As taxas de turnover no SESI estão acima de 20%. Ao analisar este percentual percebe-se o impacto no orçamento, pois gasta-se mais com capacitações de novos colaboradores. Esta taxa também demonstra a dificuldade de reter conhecimento, já que com a rotatividade alta o conhecimento dificilmente fica retido na instituição.

Ainda segundo os estudos Watson Wyatt Inc é importante estabelecer uma rotatividade entre 10% a 20%, pois assim a oxigenação na instituição com novos talentos e novas idéias – turnover positivo – acima desses índices os impactos financeiros em relação a capacitações de novos colaboradores, processo seletivo e a retenção de conhecimento tendem a prejudicar os desempenho das instituições.

Diante do exposto sobre as taxas de turnover, o estudo pretende contribuir na diminuição e na identificação das razões desses índices.

3.5 Indicadores Gerenciais Sobre Recursos Humanos

Segundo o Relatório de Gestão 2012 do Serviço Social da Indústria – Departamento Regional de Goiás, apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de Contas Ordinárias, o SESI-GO encerrou o ano de 2012 com um quadro de pessoal efetivo de 1.287 empregados, representando um crescimento 5,41% em relação a 2011. Esse crescimento atendeu prioritariamente necessidades ligadas ao desenvolvimento de ações na área de educação básica com a implantação do programa de educação articulada na unidade integrada SESI/SENAI Dr. Celso Charuri e com a criação de novas salas descentralizadas de EJA – educação de jovens e adultos. As novas contratações de pessoal atenderam de um modo geral, a todas as áreas, contemplando preponderantemente as áreas fim ou de produção com 87,3%, enquanto as áreas de gestão e de apoio foram atendidas, respectivamente, com 2,9% e 9,8%.

Quanto à formação escolar o perfil apresentado pelo quadro de pessoal do SESI mostra que 46,2% dos empregados possuem formação de nível superior, 32,9% nível médio e apenas 4,5% nível fundamental, indicando que o nível de instrução dos funcionários vinculados a instituição superam, em sua maioria, as exigências de escolaridade em grande parte das funções que ocupam. A concessão do benefício bolsa de estudo muito tem

contribuído para estimular a continuidade dos estudos pelos empregados, sobretudo no nível superior.

A distribuição do quadro de pessoal por idade apresenta uma concentração de 529 empregados na faixa etária de 18 a 30 anos, 404 empregados de 31 a 50 anos e 102 empregados de 51 a 60 anos e 29 empregados acima de 60 anos. Os empregados na faixa de 18 a 30 anos representam 41,1% do quadro. Na faixa de 31 a 50 anos a participação sobe para 48,7% do quadro de pessoal, enquanto que acima de 50 anos a faixa etária corresponde a 10,2% dos empregados contratados pelo SESI.

De acordo ainda com o relatório de gestão citado acima o SESI-GO desenvolve e executa anualmente o PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, assim como institui, acompanha e presta todo o apoio à atuação da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes não só no cumprimento da legislação como na realização de ações preventivas, tendo como objetivo assegurar a proteção da saúde física e mental do empregado, resguardando-o dos riscos relacionados ao exercício de suas funções e do ambiente físico onde o trabalho é executado.

A rotatividade de pessoal no SESI-GO, mesmo reduzida de 29,7% em 2011 para 25% em 2012, ainda assim ocasionou um *turnover* bastante elevado devido à acentuada movimentação de pessoal representada pela realização de 347 admissões e 281 demissões. Embora as demissões em grande parte tenham sido de iniciativa do próprio SESI, verificou-se, entretanto, que o mercado de trabalho continuou a exercer uma forte atratividade sobre o quadro de pessoal da instituição e estimulou o desligamento de outro grande número de empregados por iniciativa própria. Para fazer face a este problema o SESI realizou estudo sobre os valores de salários praticados em comparação com mercado e implantou um novo PCCS – Plano de Cargos, Carreira e Salários em Dezembro de 2012, como importante medida para contribuir com o cumprimento do objetivo estratégico de atrair e reter pessoas de alto desempenho.

O relatório ainda traz que no campo do desenvolvimento dos recursos humanos o SESI-GO realizou investimento da ordem de 1,88%da receita compulsória em programas de capacitação, desenvolvimento de lideranças e na concessão de bolsas de estudo como estímulo à formação continuada dos seus empregados. O programa de capacitação oferecido em 2012 teve a realização de eventos diversos (cursos, seminários, palestras, etc.) com a finalidade de desenvolver competências e habilitar os colaboradores para o melhor desempenho das suas funções, conforme necessidades de capacitação apontadas pelas gerências, ensejando um total de 28.969 horas de capacitação. O programa de bolsa de estudo,

por sua vez, contemplou 142 empregados no ano de 2012, sendo 55 para graduação, 86 pós-graduação e 01 em nível de mestrado, beneficiando 11,07% do quadro de pessoal e representando uma importante ação de incentivo à educação continuada.

Os níveis de satisfação e motivação dos empregados são levantados pelo SESI-GO em Pesquisa de Clima realizada a cada 02 anos. A última pesquisa realizada em 2011 confirmou, a exemplo do que já havia ocorrido em 2009, que os empregados demonstram satisfação e muito orgulho pelo SESI-GO. Foram destacados e reconhecidos como pontos fortes: o bom relacionamento entre os colegas; a qualidade de vida oferecida; a segurança no trabalho; saúde; ambiente físico e organização do trabalho. Outros fatores mais comentados como liderança, salário, capacitação e benefícios, foram indicados como pontos que devem merecer mais atenção para contribuir com a melhoria dos níveis de satisfação dos empregados. A comunicação interna que tinha sido muito mal avaliada em 2009 melhorou substancialmente na opinião dos empregados, destacando-se como o fator que teve a melhor evolução no período. O fator liderança que se posicionou em segundo lugar como o ponto mais comentado, já está sendo tratado com a devida prioridade mediante a implementação do PDL – Programa de Desenvolvimento de Lideranças, abrangendo todos líderes nos níveis de diretoria, gerência, supervisão e coordenação, e outros empregados com vistas a um melhor desenvolvimento de suas atividades, bem como a preparação para exercício futuro de função gerencial.

Quanto ao aspecto disciplinar o SESI, departamento regional Goiás, aplica regulamento próprio, além de observar a legislação pertinente ao assunto. O Código de Ética implantado em 2011 aprimorou o processo de interação e liderança, segundo uma postura comum, na medida em que definiu os princípios e valores que norteiam as relações entre o SESI e seus colaboradores.

No exercício de 2012, houve o ingresso 07 reclamatórias trabalhistas contra o SESI-GO, atingindo essas ações o valor de R$ 355.841,44. No total de todas as reclamatórias trabalhistas contra o SESI-GO, em exercícios anteriores até a presente data, o passivo corresponde ao valor de R$ 391.345,16 (Soma dos valores iniciais, constantes dos pedidos e, em alguns processos, dos valores estabelecidos por sentença). Todas essas ações encontram-se "*sub judice"* e esse total está sujeito a variações, tanto para mais, quanto para menos, quando do seu julgamento final. Isso porque os valores iniciais, na maioria das vezes, são bastante superiores aos realmente devidos e, quando determinados por sentença, esta poderá ser modificada por recursos.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem sido escolhido, de forma recorrente, como alternativa para pesquisas sobre o fenômeno educativo. Um Estudo de Caso exige do investigador o emprego de alguns procedimentos metodológicos, como protocolo do estudo; preparação prévia para o trabalho de campo; estabelecimento de base de dados etc.

Outro aspecto salientado pelo autor refere-se à preocupação que o investigador deve observar em relação à preparação para coleta de dados. Segundo Yin (2005) é fundamental que o investigador reflita sobre as habilidades para a realização de estudos de caso, como experiência prévia, sagacidade para fazer boas perguntas, capacidade de não se deixar levar por seus preconceitos e ideologias, e flexibilidade para se adequar às situações adversas.

A essência de um estudo de caso está no fato de ser uma estratégia para pesquisa empírica empregada para a investigação de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, possibilitando a explicação de ligações causais de situações singulares.

Segundo Yin (2005), os estudos de caso podem ser causais/exploratórios ou descritivos:

- Causais / exploratórios: trata-se de um modelo de estudo de caso que, embora não se resuma à exploração, permite ao investigador elencar elementos que lhe permitam diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística;
- Descritivos: possibilitam, ao investigador, a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real.

Para Yin (2005) as fontes dos estudos de caso variam de acordo com a natureza do caso investigado. Essas fontes podem ser:

- Documentais: a pesquisa documental deve constar do plano de coleta de dados. O material coletado e analisado é utilizado para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso considerar que nem sempre os documentos retratam a realidade. Por isso, é importantíssimo tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados. Os documentos podem fornecer “pistas” sobre outros elementos.
- Entrevistas: as entrevistas constituem a principal fonte de evidências de um Estudo de Caso. Trata-se de relato verbal sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou de articulação imprecisa. Há três tipos de entrevistas: aberta – para extrair fatos; opiniões, “insights”; focada – perguntas previamente formuladas. Servem para corroborar o que o

investigador pensa a respeito de determinada situação. A terceira maneira de condução de uma entrevista é a estruturada – perguntas pré-formuladas, com respostas fechadas.

Como mencionado anteriormente, o estudo de caso possibilita a triangulação de dados como estratégia de validação. Neste trabalho realizou-se um estudo de caso exploratório, utilizando entrevista de desligamento (APENDICE A), a qual continha perguntas do tipo aberta, focada e estruturada.

O método a ser adotado em uma pesquisa precisa ser adequado ao tipo de estudo que se queira cumprir ou realizar. A natureza do problema e o seu nível de aprofundamento é que irão determinar a escolha ideal do método de pesquisa (Richardson, 1999). De acordo com este autor, existem dois grandes métodos de pesquisa: qualitativo e quantitativo.

O método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base de análise de um determinado problema. A pesquisa qualitativa tem como prioridade a utilização de técnicas necessárias para descobrir fenômenos latentes, como a observação participante, documentos ou relatos de vida, entrevistas, procurando captar a situação em toda a sua plenitude (Costa & Costa, 2001).

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta e no tratamento das informações, usa-se técnicas estatísticas tais como a correlação e regressão como instrumento de análise. Richardson (1999) argumenta que esse método é empregado para garantir a precisão dos resultados, evitando-se a distorção de análise e interpretação, possibilitando que a análise desses dados esteja salva quanto a possíveis interferências. Sua aplicação é utilizada nos estudos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e investigar a relação de casualidade entre fenômenos.

Neste trabalho foram utilizados os dois métodos; haja vista que o método quantitativo se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, será traduzido em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão. Como o objetivo é o de apurar as opiniões explícitas dos entrevistados, o questionário representa um dos meios mais eficazes para testar de forma precisa as hipóteses levantadas. Por meio de questões do tipo “fechadas”, apresenta-se um conjunto de alternativas de respostas no intuito de se obter aquela que melhor representa o ponto de vista da pessoa entrevistada. Ao delinear de forma precisa e clara o que se deseja, tal procedimento garante uniformidade de entendimento por parte dos entrevistados, o que contribui para a eficácia, a precisão e a padronização dos resultados. E a pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços

subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis.

Considerando a metodologia destacada anteriormente utilizou-se na coleta de dados além das pesquisas Quali-Quanti, que foi aplicada com os gerentes de unidades e áreas do SESI Goiás para definição dos colaboradores desligados os quais consideravam importantes para instituição, utilizou-se ainda a técnica da entrevista e ou questionário para registrar as informações do ex - colaboradores.

Segundo Mendonça (2008), a entrevista caracteriza-se por uma conversação com a finalidade de produzir um relato verbal de idéias, opiniões e experiência elaborados pelo próprio entrevistado. É utilizada para averiguar motivos, reconstruir condutas, etc. O autor define ainda que um questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante.

A proposta foi de aplicar quando possível as duas técnicas de coletas e dados, mas em algumas situações foi possível apenas a do questionário, o que foi informado e destacado nos resultados da pesquisa.

Nesse trabalho foi feito um levantamento sobre os colaboradores desligados do SESI Goiás no período de Janeiro de 2011 a Dezembro de 2012. Os dados foram encaminhados pelo departamento de RH do SESI-Goiás contemplando todos os colaboradores desligados nesse período e com base em levantamentos teóricos e posicionamento de seus gestores identificou-se os talentos, ou seja, colaboradores que seriam importantes e poderiam contribuir para instituição (APENDICE B). Para identificar esses colaboradores, foi realizada uma entrevista com os Gestores do SESI Goiás (APENDICE C). Após analisados quais realmente foram considerados talentos para a empresa aplicou-se entrevistas individuais para levantamento de informações para identificar os principais motivos que levaram essas pessoas a se desligarem do emprego (APENDICE A).

Enfim, após analisados quais realmente foram considerados talentos para a empresa, aplicou-se entrevistas individuais para levantamento de informações para identificar os principais motivos que levaram essas pessoas a se desligarem do emprego.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo se deram pelas entrevistas realizadas com os colaboradores desligados (considerados talentos para seus gestores) e transcritos através de gráficos. Comentários e respostas destes ex-colaboradores também foram registrados no trabalho.

Dos 15 gerentes das unidades do SESI, 12 responderam o questionário sobre rotatividade (APENDICE B). De um total de 482 demitidos nos anos de 2011 e 2012, 43 ex-colaboradores, segundo esses gerentes, poderiam continuar contribuindo para a instituição (APENDICE C). Destes 43 ex-colaboradores, conseguiu-se que 50% respondessem ao questionário. (APENDICE A). Foram levantadas as situações que os levaram a se desligar do SESI-GO, verificando-se se algo poderia ter sido feito para sua permanência na instituição.

Os gráficos a seguir ilustram as opiniões dos gerentes sobre rotatividade dentro das unidades que gerenciam. Para eles há quase um consenso que os colaboradores são motivados para estarem na empresa devido à imagem que ela representa no mercado e os salários aplicados a eles, seguido com igual porcentagem do bem estar no trabalho e da boa relação com a equipe de trabalho (Gráfico 1):

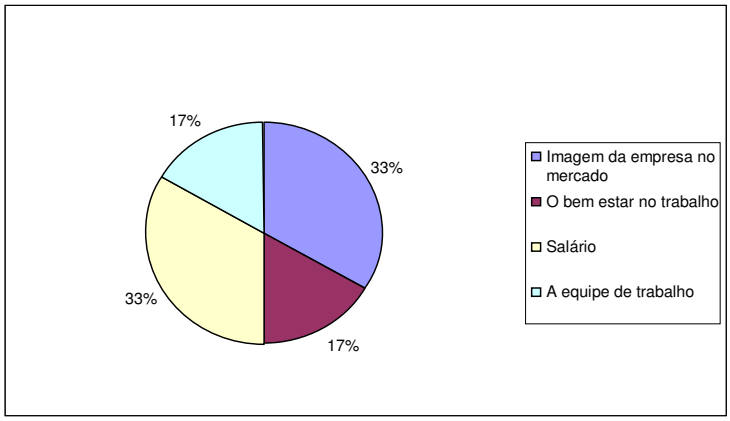


Gráfico 1 – Fatores que motivam os colaboradores

Os gerentes entrevistados consideram que a instituição oferece grande porcentagem ou oportunidades de crescimento profissional. Eles citam ainda que *"de acordo com o desempenho profissional do colaborador"* as oportunidades de progredir na empresa são maiores (Gráfico 2).

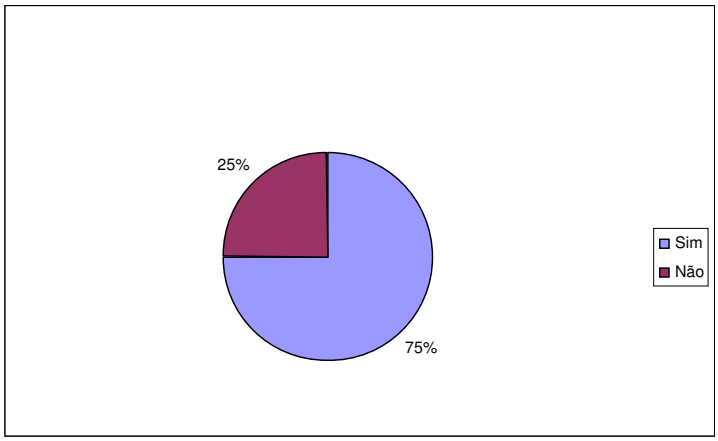


Gráfico 2 – Oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa

Os critérios usados para avaliação de desempenho do colaborador na empresa, ou seja, se estão aptos a prosperarem são:

- A partir dos resultados obtidos pelo colaborador;
- Competência técnica e administrativa;
- Desempenho e confiança do trabalhador (mas mesmo assim se passa pelo processo seletivo da empresa);
- Relação de confiança associada ao desempenho observado pela chefia;
- Avaliações contínuas pelos coordenadores de equipe;
- Conhecimento e domínio das atividades;
- Confiança desenvolvida ao longo da convivência;
- Postural pessoal;
- Desempenho pessoal;
- Investimento em qualificação pessoal.

De acordo com os gerentes, não se tem uma ficha padronizada ou requisito obrigatório que possam verificar se o colaborador apresenta ou não critérios para se tornarem aptos a subirem de cargo ou mudarem de função dentro da empresa. Há alguns gestores que não oferecem tais oportunidades justificando que estão aguardando efetivação da avaliação do desempenho proposta pelo Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS).

Para os gerentes, eles sempre estão medindo o nível de satisfação do colaborador, em maior ou menor grau. É o que mostra o Gráfico 3:

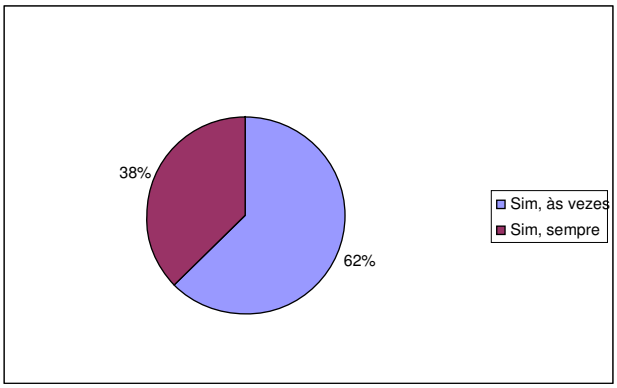


Gráfico 3 – Mensuração do nível de satisfação do colaborador por parte da empresa

Todos os gerentes entrevistados foram unânimes em dizer que a empresa oferece planos de cargos e salários. Afirmação feita por eles de acordo a aprovação do Plano de Cargos, Carreira e Salários datado do ano de 2012, uma versão aprovada pelo Conselho Regional do SESI-GO e implantado em 2013.

O Gráfico 4 mostra que 87% dos entrevistados viabilizam junto a seus colaboradores treinamentos, os que não oferecem esse aperfeiçoamento são devido aos prestadores de serviços terceirizados.

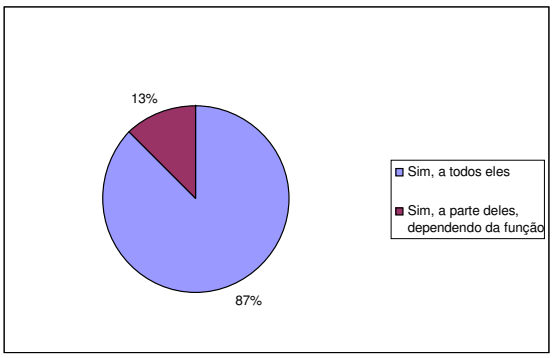


Gráfico 4 – Treinamento proporcionado aos colaboradores

Sobre o oferecimento de benefícios sociais os gerentes disseram que 71% recebem este incentivo. Dentro os quais se destacam bolsa de estudos, plano de saúde, subsídio alimentação e descontos nos produtos oferecidos pela empresa (Gráfico 5):

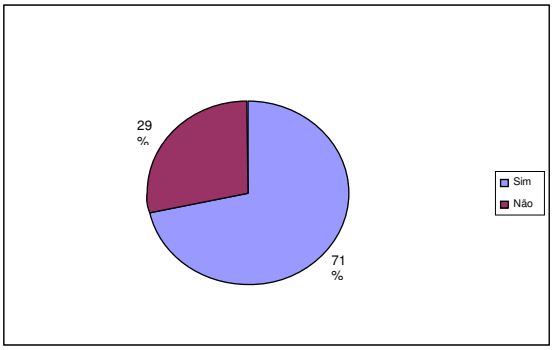


Gráfico 5 – Oferecimento de algum benefício social

Quando perguntados se o fator "rotatividade" dentro dos seus departamentos estavam relacionados a falha no recrutamento e seleção (Gráfico 6):

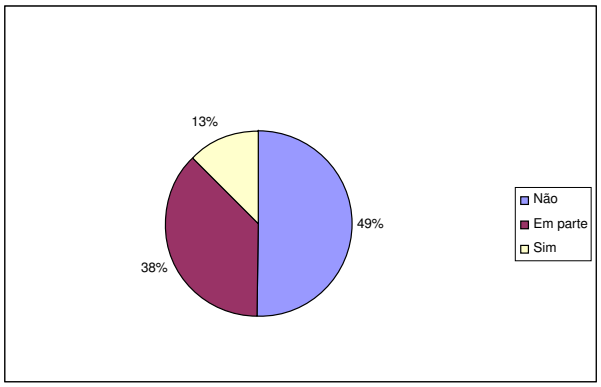


Gráfico 6 – Rotatividade da empresa relacionado a falha no recrutamento e seleção

Diante do apresentado acima grande parte dos entrevistados considera que os Recursos Humanos são responsáveis pela rotatividade da empresa. Somando as respostas *"sim"* e *"em parte"* obtêm o resultado de 89%. E em relação a essa rotatividade nos setores que gerenciam os gerentes consideram (Gráfico 7):

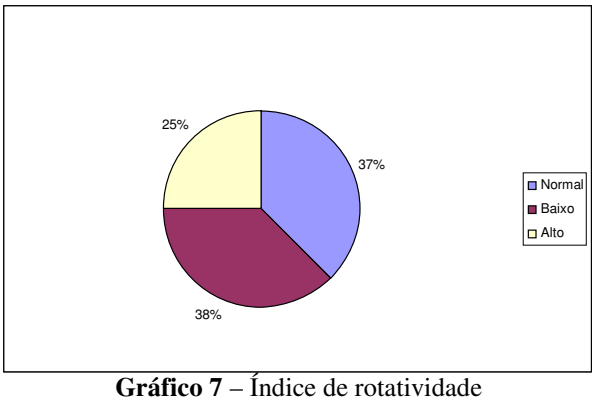


Gráfico 7 – Índice de rotatividade

Quando questionados os entrevistados sobre se a saída dos colaboradores considerados *"talentos"* ocorre por livre espontânea vontade ou por iniciativa própria, eles foram quase unânimes em dizer que (Gráfico 8):

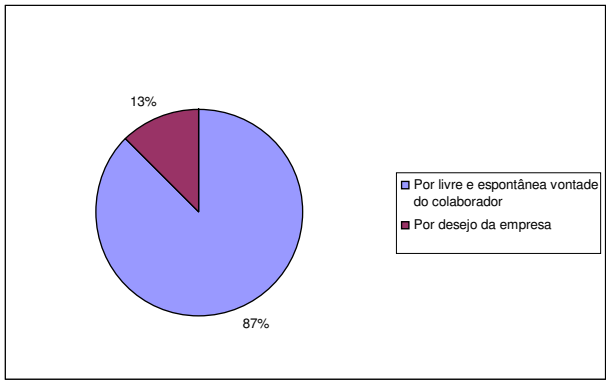


Gráfico 8 – Saída dos colaboradores

Em seguida foi realizada a pergunta sobre o que é feito para diminuir o índice de rotatividade nos setores que os gerentes administram, e eles apresentaram as seguintes respostas:

- Tentam oferecer melhores condições no ambiente do trabalho, o que proporciona ambiente de trabalho de qualidade;
- Reforçam as relações interpessoais através de eventos sociais e comemorações internas;
- Reconhecem os serviços prestados por seus subordinados;
- Realizam investimento em atividades físicas, com foco na saúde do trabalhador (ginástica laboral, hidroginástica, futebol, voleibol);
- Treinamentos dentro e fora da empresa e em investimentos no desenvolvimento profissional;
- Oferecem acesso a novas tecnologias;
- Tentam motivar a equipe sempre.

E essas saídas ou desligamentos, de acordo com os entrevistados, ocorrem por livre e espontânea vontade quando:

- A remuneração ou oferta de outra empresa que remunera melhor;
- Os gestores não têm poder de negociação direta com os empregados para melhorar remuneração, eles acabam optando por outra empresa que oferece condições financeiras melhores;
- Surgem oportunidades mais interessantes;
- A oportunidade de crescimento na empresa fica limitado nos departamentos devido a vagas limitadas;

Já os desligamentos ocorrem pelo desejo da empresa quando:

- Há atitudes e comportamentos inadequados;
- Apresenta baixo desempenho;
- Mostra falta de comprometimento;
- O colaborador não condiz com valores morais e éticos;
- Tem dificuldade em aceitar mudanças.

Os resultados a seguir foram relativos aos questionamentos realizados aos ex-colaboradores que eram considerados "*talentos*" para a instituição.

Quando feita a pergunta sobre o motivo, ou os motivos que levaram a seus desligamentos, os ex-colaboradores apresentaram como resposta uma melhor proposta de

salarial de outra empresa, representando 25% dos entrevistados. Os demais motivos são apresentados no Gráfico 9:

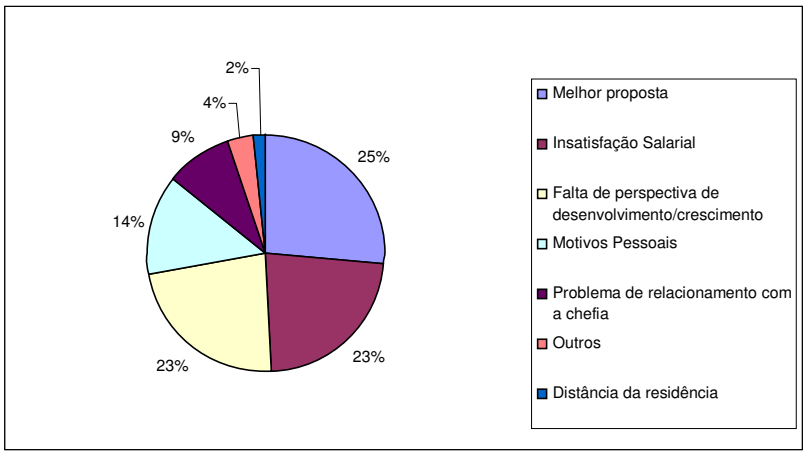


Gráfico 9 – Motivo do desligamento

Esses ex-colaboradores foram unânimes em dizer que se desligaram por iniciativa própria. O que demonstra que a instituição os considerava como *talentos*, tinham o perfil que atendia à instituição e não queriam os seus desligamentos.

Com relação às expectativas profissionais no sistema FIEG; desenvolvimento profissional e realização profissional que exerceu na função, as respostas são representadas nos Gráficos 10, 11 e 12:

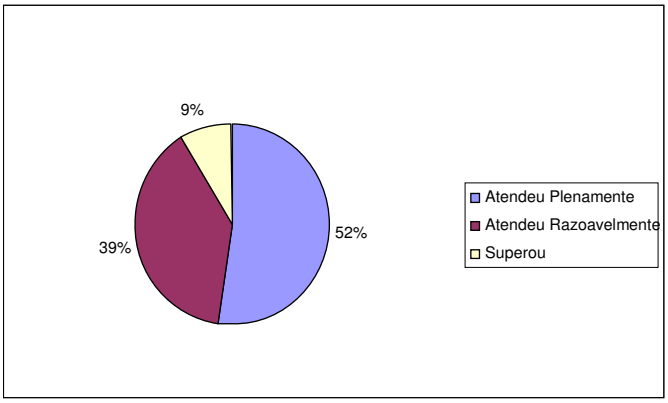


Gráfico 10 – Expectativas profissionais no Sistema FIEG

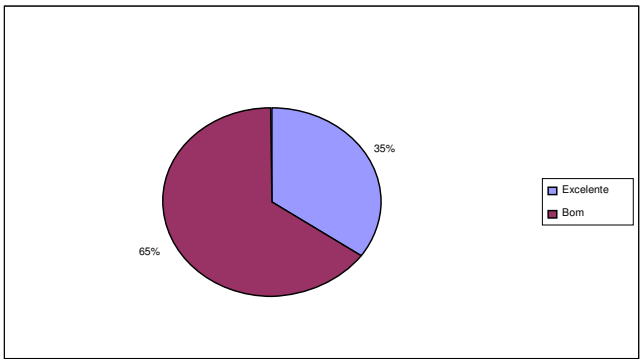


Gráfico 11 – Desenvolvimento profissional na Instituição

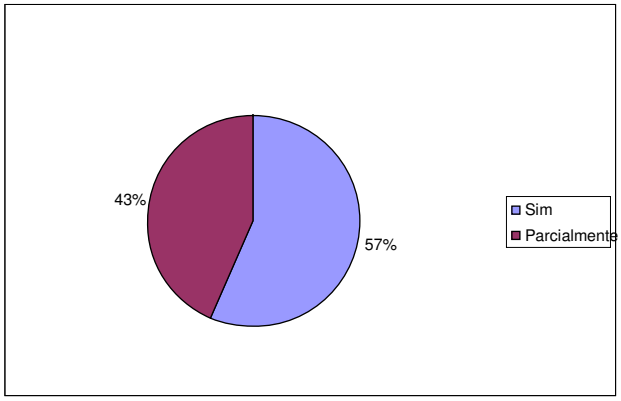


Gráfico 12 – Realização profissional na função que exerceu

Caso surgisse outra oportunidade em trabalhar no SESI-GO, a opinião quase foi dividida, um pouco mais da metade dos entrevistados trabalharia novamente e um pouco menos voltaria a trabalhar (Gráfico 13):

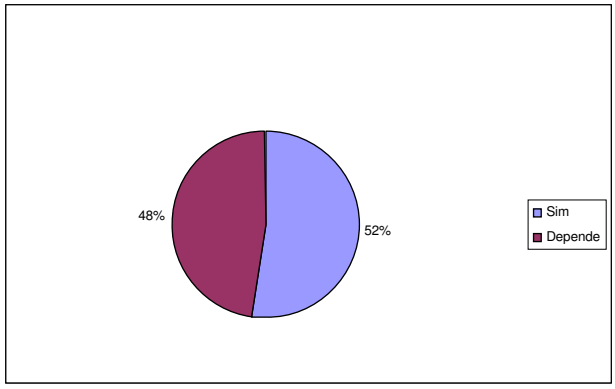


Gráfico 13 – Retorno para empresa caso surgisse outra oportunidade de trabalho

Os entrevistados que assinalaram *"depende"* escreveram na observação que podiam colocar que voltariam a trabalhar somente houvesse uma *"melhoria salarial"*. Esta afirmação vem em coerência com a resposta seguinte, onde perguntou-se sobre a compatibilidade salarial e quase 100% dos entrevistados falou que o salário não era compatível com a função que exercia (Gráfico 14):

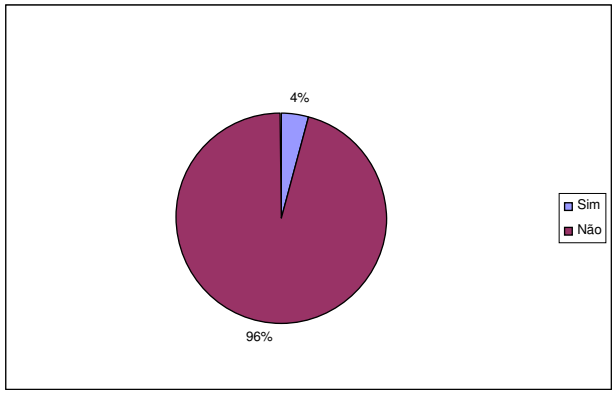


Gráfico 14 – Compatibilidade do salário com a função

Os Gráficos de 15 a 19 nos mostram os percentuais em relação aos benefícios que a instituição oferece. É necessário fazer uma observação que nem todas as unidades oferecem os mesmos benefícios, portanto os ex-colaboradores fizeram suas considerações a partir do que eles tinham de concreto:

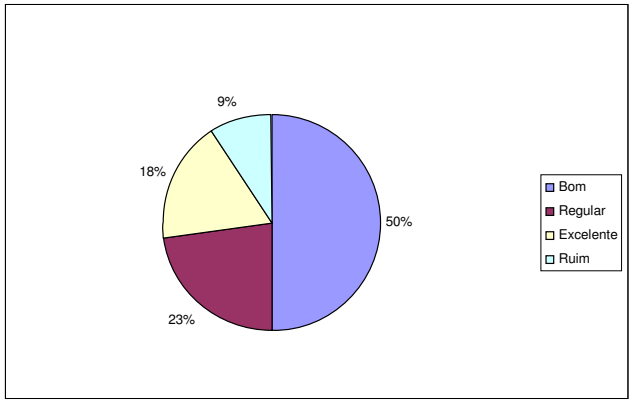


Gráfico 15 – Assistência Médica

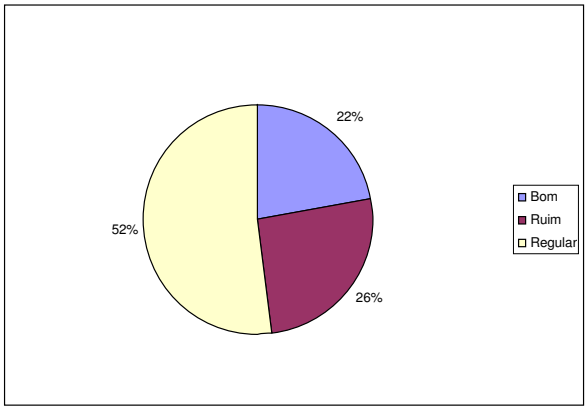


Gráfico 16 – Vale Refeição

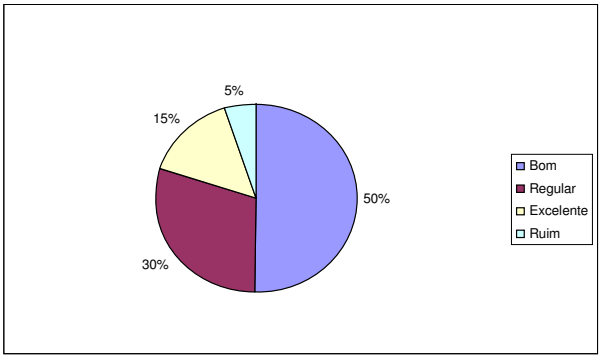


Gráfico 17 – Bolsa de Estudos

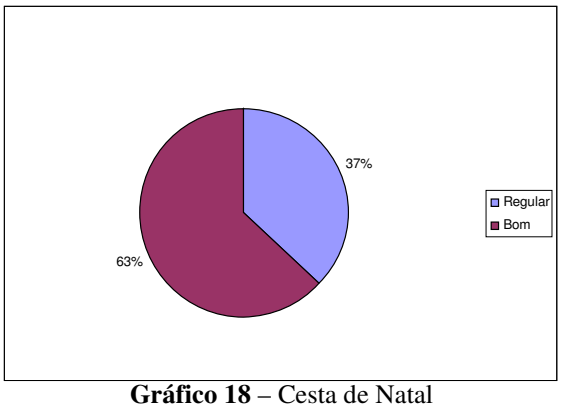


Gráfico 18 – Cesta de Natal

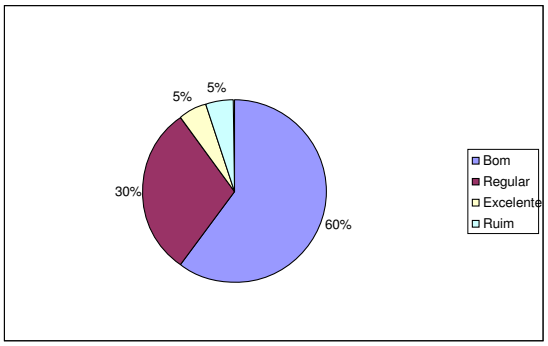


Gráfico 19 – Parceria SESI/SENAI

Nota-se que as piores porcentagens foram em relação aos benefícios *"vale-refeição"* e *"bolsa de estudos"*. Já os demais proveitos como *"assistência médica"*, *"cesta de natal"* e *"parceria SESI/SENAI"* foram melhores avaliados.

Em relação à pergunta sobre as orientações para exercício da função, 100% dos ex-colaboradores disseram que tiveram repasse de informações sobre como proceder nas funções. Mas a maioria classificou as atividades que desempenhava como "desafiadora" (Gráfico 20):

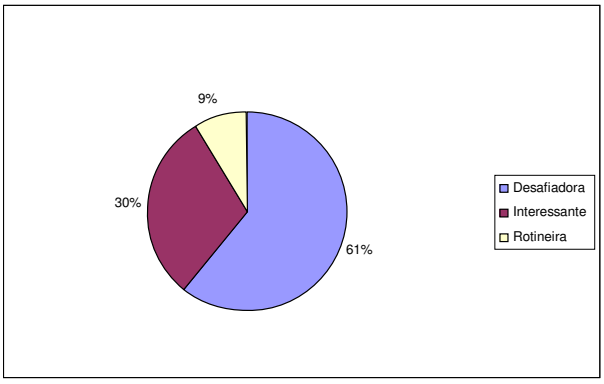


Gráfico 20 – Classificação das atividades desenvolvidas

Porém achavam adequadas as tarefas que desempenhavam (Gráfico 21):

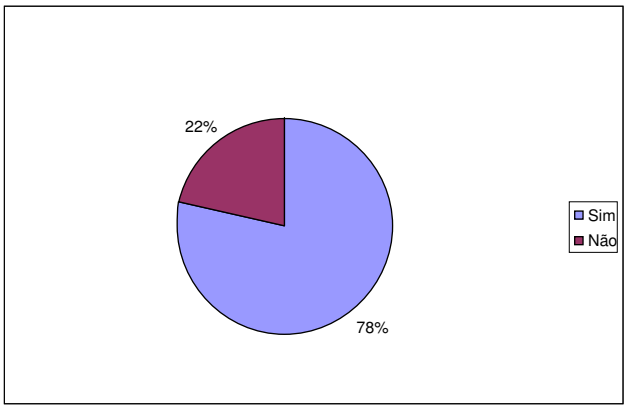


Gráfico 21 – Tarefas desempenhadas no dia a dia

O Gráfico 22 nos mostra que a instituição proporcionou oportunidades de desenvolvimento de uma forma geral:

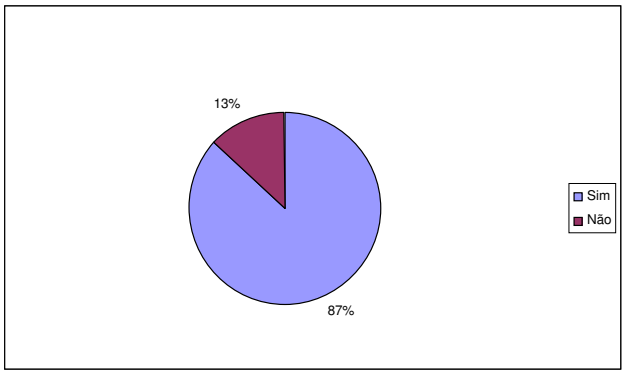


Gráfico 22 – Oportunidades de desenvolvimento profissional

No que diz respeito a relacionamento do ambiente de trabalho e no que se refere aos colegas de trabalho e ao chefe imediato, os ex-colaboradores disseram que havia, de uma forma geral, boa interação entre os mesmos. Podendo ser melhor analisado nos Gráficos 23 e 24):

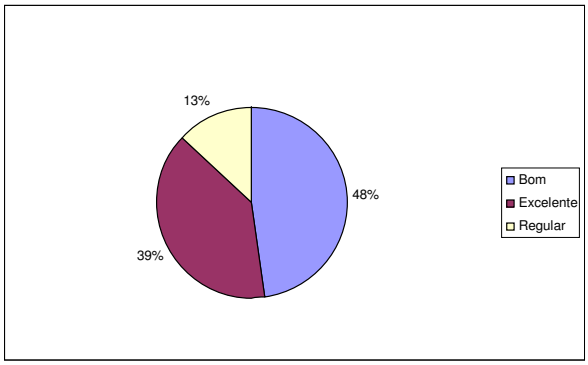


Gráfico 23 – Ambiente de trabalho

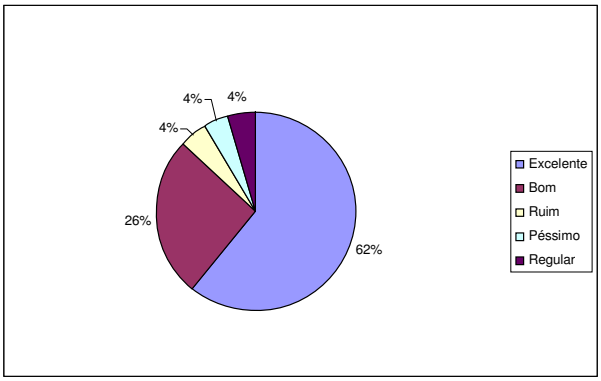


Gráfico 24 – Relacionamento com a chefia

Deixando transparecer que havia um bom processo no canal de comunicação, pois boa porcentagem dos entrevistados avaliou positivamente a comunicação interna da empresa (Gráfico 25):

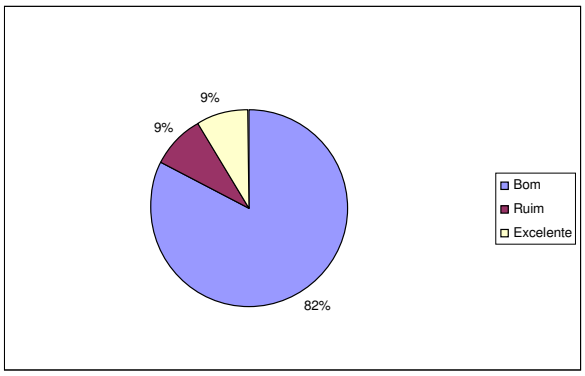


Gráfico 25 – Comunicação na Instituição

Quanto às instalações de trabalho e a segurança que a empresa oferece para seus colaboradores, os entrevistados avaliaram de forma positiva (Gráficos 26 e 27):

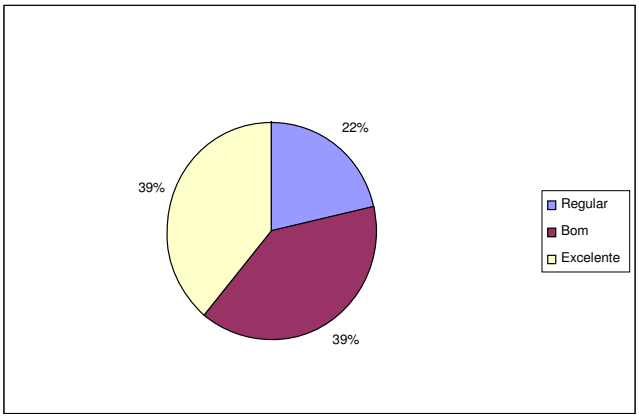


Gráfico 26 – Instalações de trabalho

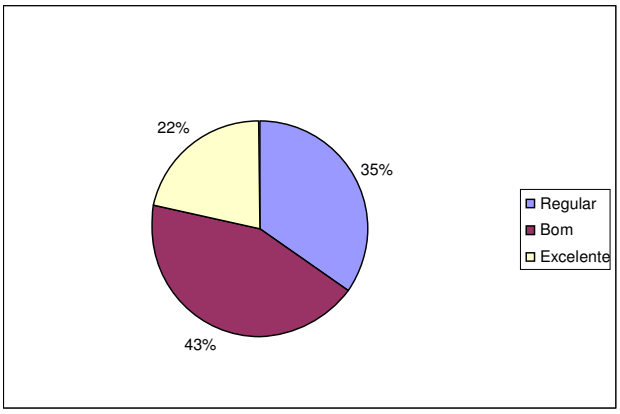


Gráfico 27 – Segurança no Trabalho

Quando questionados sobre se conseguiram colocar em prática os treinamentos oferecidos pela empresa, os ex-colaboradores responderam de acordo como demonstra os percentuais (Gráfico 28):

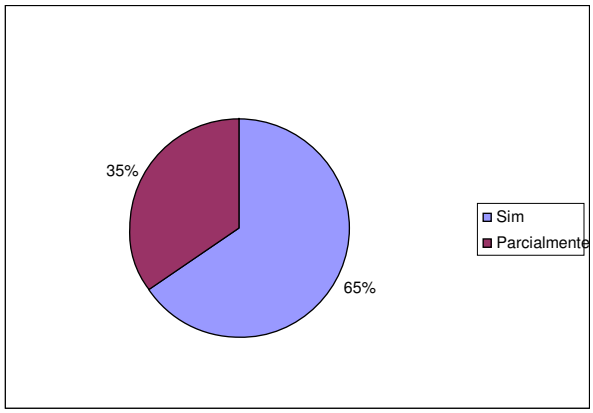


Gráfico 28 – Treinamento oferecidos colocados em prática

Todos os entrevistados avaliaram positivamente a "avaliação de desempenho do chefe imediato". Deixando transparecer mais uma vez que a relação e o ambiente para se trabalhar é favorável a boa interação entre os envolvidos (Gráfico 29):

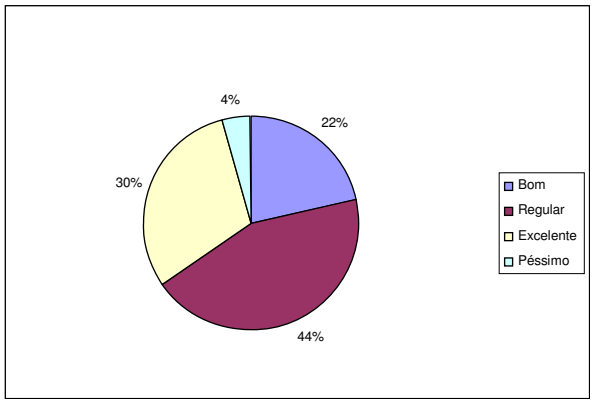


Gráfico 29 – Avaliação de desempenho pelo chefe imediato

Quando questionados o que poderia ser feito para garantir a permanência no cargo, os entrevistados puderam se expressar de forma subjetiva:

- Melhoria salarial;
- Plano de Carreira, Cargos e Salários;
- Projeto para retenção de talentos na instituição, para que sejam mais bem pagos;
- Incentivo remunerado por produção;
- Redução do desconto no plano de saúde;
- Adequação das horas de trabalho (pagamento em valores e não em folgas);
- Diminuição da burocracia em alguns aspectos (não especificam qual);
- Bonificação caso atingir alguma meta;
- "Reciclagem" a chefia com cursos de qualificação para melhor lidar com os colaboradores (autoritarismo em alguns casos);
- Ética no trabalho tanto entre os colaboradores como de alguns gestores;
- Condições de trabalho em alguns setores (não especificam qual);
- Formação continuada;
- Empenho em retenção por parte da chefia imediata;
- Reconhecimento profissional, reconhecer os talentos e valorizá-los;
- Diminuição da carga horária (volume de trabalho);
- Alternância para escalas aos finais de semana;
- Menos pressão no trabalho (não especificam que tipo de pressão sofreu ou sofreram);
- Readequação dentro da instituição sem precisar fazer processo seletivo;
- Diminuição de muitas hierarquias.

O primeiro item aparece em todos os questionários respondidos, que é em relação a melhoria salarial. Seguido de uma solicitação de um Plano de Carreia, Cargos e Salários, mas com relação a este, quando foi feita a pesquisa não tinha sido implantado o Plano. Nota-se que a maioria das respostas envolve o quesito *"remuneração"* ou *"melhor remuneração"* como forma de que poderiam ter ficado na empresa caso fossem melhores remunerados pela função exercida.

Em outra pergunta feita no questionário os entrevistados têm um campo para sugerirem aspectos que poderiam ser melhorados na instituição de uma forma geral e eles citam novamente a "adequação salarial". Esta observação aparece em todas as fichas.

A seguir os itens que sugeriram que poderiam ser melhorados na empresa de uma forma geral:

- Adequação salarial;
- Programa para retenção de colaboradores;
- Processo seletivo "tendencioso", melhorá-lo;
- Remuneração das horas extras;
- Implantação de um plano de aposentadoria;
- Criar momentos de integração entre os colaboradores;
- Comunicação interna / Melhor comunicação;
- Mais capacitações na área do lazer;
- Melhorar plano de saúde e vale alimentação;
- Desenvolvimento de ações voltadas para os colaboradores;
- Valorização dos profissionais;
- Ética em relação a alguns gestores;
- Prêmios para os talentos;
- Espaço de trabalho;
- Reconhecimento e recompensas;
- Gestão de transparência e uniformidade;
- Diminuição de trabalho aos finais de semana;
- Desburocratização Sistema de Gestão de Qualidade;
- Investimento financeiro no colaborador;
- Evitar atividades repetitivas - ação pela ação - leva a exaustão.

Outra pergunta que foi feita aos ex-colaboradores foi sobre os aspectos positivos que acham da empresa de uma forma geral. Os itens que mais apareceram nas respostas foram:

- Empresa renomada e consolidada no mercado;
- Estrutura física invejável, bem como a estrutura de uma forma geral;
- Qualificações e Capacitações;
- Boa disponibilidade de materiais - relacionada à quantidade e qualidade;
- Estabilidade;
- Aperfeiçoamento e oportunidade de desenvolvimento profissional;
- Bolsa de estudos;

- Salários em dia;
- Benefícios;
- Ambiente de trabalho bom e boa equipe de trabalho;
- Boa gestão de gerentes e diretores;
- Boa organização e planejamento;
- Oportunidade de desafios;
- Investimento em projetos;
- Acessibilidade aos gestores;
- Atendimento nas áreas de lazer, saúde, educação, cultura e responsabilidade social;
- Experiência com trabalhos em equipe.

A última pergunta feita foi em relação à avaliação da instituição de uma forma ampla. De acordo com o resultado do Gráfico 30 a maioria considera o SESI-GO "boa" e/ou "excelente" para se trabalhar:

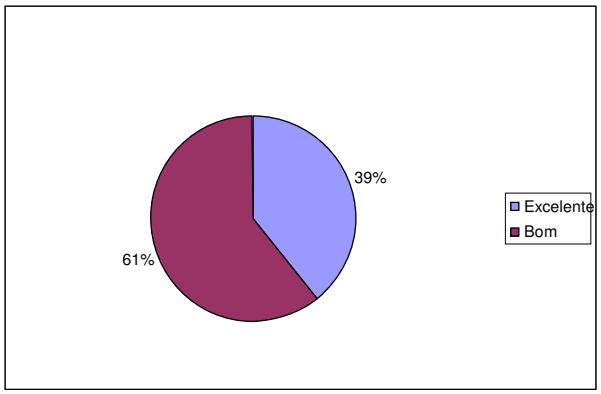


Gráfico 30 – Classificação da Instituição de uma forma geral

Diante do exposto o SESI-GO, em relação as suas principais missões que são, respectivamente, promover a qualidade de vida de do trabalhador e de seus dependentes, ampliou-se o atendimento ao trabalhador da indústria e às empresas industriais, obtendo excelentes resultados na produção. O que mostra ter avançado bastante em busca da sustentabilidade institucional e financeira.

Nota-se, porém, pontos de atenção relacionados a processos internos, de pessoas e de infra estrutura tecnológica. Faz-se necessário um olhar atento para dentro da organização.

No caminho crítico escolhido, a baixa performance dos objetivos relacionados à infra estrutura tecnológica e aos processos relacionados a pessoas resultam na dificuldade de atender ao cliente interno (eficiência operacional), principalmente no quesito *"melhoria salarial"*.

Outro fator de relevância e que deverá fazer parte dos planejamentos futuros do SESI-GO e de seus respectivos gerentes, serão os meios e projetos para se reter os *"talentos"*, evitando consequentemente o atual índice de *"turnover"* da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

De acordo com as questões 01 e 02 do questionário feito aos gestores que foram *"o que mais motiva o colaborador na empresa"* e *"a empresa proporciona oportunidade de crescimento profissional"*, conclui-se que a instituição precisa analisar suas políticas de gestão de pessoas, pois 75% dos gestores acreditam que a instituição proporciona oportunidades de crescimento profissional, mas ao analisar as respostas dos colaboradores percebemos 23% desligaram da empresa devido a falta de perspectivas de crescimento profissional (questão 01 feita aos ex-colaboradores).

Mausbach (2012) destaca a existência de quatro pilares para a atração, retenção e o desenvolvimento de talentos, o terceiro pilar reforça essa questão abordada pelos ex-colaboradores entrevistados: as oportunidades de desenvolvimentos de pessoas.

Os gestores entrevistados informaram também que não existe um critério para avaliações periódicas dos colaboradores. Nota-se a importância de implantar uma avaliação continua dos colaboradores, principalmente após as capacitações e treinamentos, pois assim seria percebido o nível de desenvolvimento de cada um e poderia ter possíveis adequações dos colaboradores, incentivando e motivando-os.

Silva (2006) reforça a importância dos gestores no acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores. Destaca a relevância dos mesmos na capacidade de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores quanto a suas competências técnicas e as habilidades pessoais e comportamentais.

De acordo com as respostas em relação às "capacitações", observa-se uma consistência nas respostas tanto dos colaboradores quanto dos gestores, que opinaram em favorecer mais os colaboradores e dar condições de suas permanências. Um colaborador "treinado" e eficiente torna um ganho para empresa, além de disponibilizarem condições de crescimento e valorização profissional.

Analisando as respostas das questões 01 a 04 do questionário realizado com os gestores e das questões 01 e 02 dos colaboradores desligados, verifica-se que tanto para os colaboradores quanto para os gestores, a instituição investe em treinamentos e capacitações. Os resultados dos gráficos convergem, pois ambos concordam que instituição favoreceu o desenvolvimento para seus colaboradores, mas nos depoimentos por escrito os colaboradores afirmam que não tiveram essa oportunidade ou necessitam de mais oportunidades para tal.

Nakashima (2003) também contribui nessa questão, para ele a retenção ou fidelização dos colaboradores é influenciada pelos atrativos que empresa oferece e da

conciliação dos mesmos com objetivos de cada um. Destaca ainda a valorização do potencial de cada colaborador como um fator enriquecedor nessa relação, ou seja, a instituição precisa conhecer seus colaboradores, o que querem e onde pretendem chegar.

A idéia de Fischer (2002) de um modelo de gestão de desenvolvimento mútuo e bastante simples, ou seja, quando a organização desenvolve e desenvolve as pessoas, estas desenvolvem a organização como um todo. Essa concepção reforça a questão de que a instituição precisa saber aonde seu colaborador quer chegar, quais são seus valores e assim poder proporcionar oportunidades.

A instituição para ser qualificante deve investir no seu quadro de colaboradores, para que efetivamente se torne qualificante, na dinâmica de uma organização que aprende (SENGE, 1995).

Outro ponto importante das analises leva em consideração o perfil dos líderes. Mesmo com apenas 9% dos entrevistados tendo afirmado haver problemas com seus superiores, nota-se problemas de relacionamento com a chefia e na avaliação de desempenho pelo seu chefe imediato.

Para Mausbach (2012) a importância dos líderes na permanência dos talentos na instituição, passa diretamente pelo "exemplo dos próprios dirigentes"; o autor considera ainda que esse é o primeiro pilar para retenção de talentos. Jeabaili (2002) reforça essa questão, destacando a importância da motivação dos colaboradores, quando os mesmos se sentem conectados a seus gestores, os mesmos se sentem valorizados e progredindo na empresa. Atos simples podem ajudar nesse processo de motivação, como dar *feedback* construtivo e estímulos positivos a seus colaboradores.

Outra grande contribuição em relação ao papel dos líderes é trazida pela consultoria de gestão de negócios, a Hay Group (2012), quando em uma de suas pesquisas identificou que dificilmente as empresas conseguem reter pessoas sem líderes talentosos; afirmam que líderes são exemplos inspiradores, não basta que existam equipes competentes, são necessários líderes que de fato obtenham resultados concretos, positivos e significativos por meio das pessoas. Líderes que construam o clima organizacional típico das melhores empresas para se trabalhar, aquelas que são capazes de atrair, propiciar desenvolvimento e motivar a permanência dos talentos.

Uma proposta interessante para os líderes é apresentada por Silva (2006) quando diz que os gestores podem promover discussões com os talentos sobre liderança, remuneração e o significado do trabalho. Desenvolvendo soluções referentes a problemas de

relacionamento no trabalho, preocupações salariais e os possíveis desejos de sair da empresa. Os líderes além de propor discussões, precisam escutar seu colaborador.

Branham (2002) reforça a importância dos líderes em conhecer seus colaboradores. Para ele um dos motivos que os colaboradores deixam a empresa é a falta de iniciativa dos gestores em conversar com seus colaboradores, saber a expectativa dos mesmos para com sua realização profissional e perante a empresa. Se os gerentes proporcionassem diálogos frequentes e momentos de discussão profissional, essa questão poderia ser diferente.

Deve-se considerar que as empresas precisam ter líderes de retenção, ou seja, que se preocupam em reter os colaboradores que contribuem para o desenvolvimento da instituição. Kaye e Jordan-Evans (2001) colaboram nessa questão quando afirmam "que os lideres de retenção tem muitas características em comum: tem mente aberta e desenvolvida, tem um estilo de gerenciamento que gera lealdade e tendem a criar um ambiente harmonioso entre todos".

Segundo estudos da consultoria Hay Group, as empresas que possuem clima organizacional edificado com liderança e comunicação adequada têm um impacto positivo em seus resultados.

Percebe-se como é importante para empresa conhecer os seus colaboradores, para dar as mesmas oportunidades para todos os envolvidos no processo. O principal fornecedor mundial de questionários pela internet Survey Monkey, garante que ao questionar seus colaboradores, pode-se melhorar o processo de tomada de decisões, proporcionando um local de trabalho mais harmonioso, e o resultado pode ajudar nas análises de propostas futuras que visam à permanência dos colaboradores na instituição.

Em relação às políticas de benefícios, destacam-se as que tiveram um índice de regular ou ruim superior a 30%. O impacto da insatisfação deles foi citado na maioria dos questionários respondidos pelos colaboradores.

No caso da assistência médica 18% percebem o beneficio como "excelente", 50% consideram "bom" e 32% identificam o benéfico como regular ou ruim. As maiores queixas levam em consideração o valor descontado no salário para ser ter o benefício. Uma solução para este item seria a negociação direta com o prestador desse serviço.

A política de concessão de Bolsas de Estudos, apenas 15% percebem como "excelente", 50% identificam-na como "bom" e 35% identificam-na como "ruim" ou "regular". Não foram obtidas respostas positivas em relação a esse beneficio, seria interessante um questionamento posterior com os colaboradores para melhor embasamento de como realmente as bolsas de estudo influenciam no desenvolvimento de um colaborador.

O pior item em relação aos benefícios prestados foi o “vale refeição”, nenhum comentário de “excelente”. Apenas 22% identificaram como “bom” e os outros 78% identificou o beneficio como “ruim” ou “regular”. Nos depoimentos dos ex-colaboradores verificamos que muitos não podem utilizá-lo com frequência, pois não encontram ou não tem restaurantes conveniados próximo ao local em que eles estão trabalhando. Seria interessante a instituição verificar a possibilidade de ampliar o benefício a um número maior de estabelecimentos.

Reforçamos aqui a necessidade de pesquisas periódicas (Pesquisas de Clima Organizacional), conversas com os líderes para identificar as melhores políticas de benefícios para seus colaboradores, propondo novos benefícios ou melhorando os já existentes. Ficou claro nas análises que nem sempre os empregados percebem os benefícios com a mesma empolgação que ele é destacado pelos gestores, e muitos casos não tem a relevância que o empregado gostaria.

Quanto às respostas dos colaboradores sobre o que poderiam ser feito para que permanecessem na instituição, foram unânimes em destacar a questão salarial. Podemos perceber claramente a insatisfação dos ex-colaboradores considerados “talentos” em relação a suas remunerações, 96% afirmaram que a remuneração não era compatível, esse fator contribuiu diretamente em todos os casos de desligamentos pesquisados no estudo.

Não se pode desassociar “melhor proposta” de “insatisfação salarial”, nesse contexto os ex-colaboradores desligados opinaram que achavam incompatível o salário em relação à função que desempenhavam.

Peloso (2010), diz que investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou saída dos colaboradores, pois vivemos em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para vida cotidiana. A questão da valorização salarial passa também pelo reconhecimento da instituição de seus “talentos”.

Em relação ainda do que “poderia te sido feito para sua permanência” (relacionado aos ex-colaboradores) eles responderam também “Plano de Carreira”, “Implantar remuneração por Produção”, “Bonificação com Base nas Realizações das Metas”, “Reconhecimento profissional – reconhecer os talentos e valorizá-los”. De acordo com essas afirmações deve-se reavaliar o PCCS, implantado em 2013, podendo aprimorá-lo, tornando-o mais atrativo para os colaboradores, pois segundo os relatos dos colaboradores que ainda trabalham no SESI-GO, sua implantação trouxe grande insatisfação para os empregados atuais da instituição.

As respostas dos gestores em relação à remuneração divergem das dos colaboradores. Os gestores acreditaram que o fator remuneração era um motivador para permanência dos colaboradores, pois considera-se que os colaboradores contratados anteriormente ao ano de 2008 possuíam o Biênio[5].

Para instituição fica a proposta de uma avaliação mais criteriosa do seu PCCS, analisando as questões levantadas e relatadas pelos colaboradores no estudo. Lorsch e Tierney (2003) afirmam que a política de remuneração não tem respostas certas ou erradas. Uma política perfeita para uma empresa pode ser um desastre para outra. O teste da verdade é o alinhamento, isto é, se os incentivos previstos no sistema de remuneração geram os resultados de desempenho que a empresa deseja compensar.

Peloso (2010) afirma que a política de remuneração da instituição tem que estar alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, a fim de que ambos estabeleçam uma relação profissional duradoura.

Outra importante contribuição para apoiar as políticas de remuneração da instituição encontra-se em Somoggi e Gusmão (2000) apud Gusmão (2005) que afirmam que ter políticas de remuneração agressivas e flexíveis é importante no processo de retenção de talentos.

Outra questão levantada pelos gestores em relação à questão salarial foi que eles não têm poder de negociação direta com seus colaboradores ou sua equipe. A política salarial já é imposta pela instituição. Seria necessário uma re-avaliação da empresa para que seus gestores tenham uma maior autonomia e poder de negociação, em relação a salários, para que possam reter seus talentos.

> A compensação salarial é uma das ferramentas mais poderosas na busca pela retenção de talentos, já que aborda o aspecto financeiro, o qual é um forte atrativo para os colaboradores. Entretanto, a permanecia dos colaboradores na organização não se restringe apenas à remuneração salarial, mas vai além, como abranger bens intangíveis: condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal com equipe de atuação, entre outros (PELOSO, 2010).

Diante do exposto percebe-se a importância de rever o Plano de Cargo, Carreira e Salários; implantar remuneração com base na produção (flexível) e avaliação por competência. Além de avaliar, aprimorar e diferenciar o processo seletivo dos colaboradores

[5] Os colaboradores contratados antes de 2008 recebem a cada dois anos trabalhados 4% de aumento sobre o salário. Esse valor foi incorporado na base salarial do Plano de Cargos, Carreira e Salários (Fonte: Ata de Reuniões de Avaliação Critica – RAC, que compõem as avaliações permanentes do sistema de Gestão da Qualidade).

em relação a seleção para novatos na empresa. Analisar e melhorar as políticas de benefícios bem como proporcionar mais momentos de integração entre os colaboradores. Não descarta-se a possibilidade de novos estudos para aprofundar nessas questões.

Um ponto a ser destacado é que todos os ex-colaboradores entrevistados relataram se caso houvesse outra oportunidade de trabalhar no SESI-GO aceitariam, mas mediante uma discussão sobre a remuneração. Isto deixa claro que é uma empresa considerada "apreciável de se trabalhar", e também de acordo com esses entrevistados é uma instituição com renome no mercado.

Concluí-se com a certeza de que as pessoas são essenciais na construção dos processos de crescimento e de desenvolvimento das instituições, de que o conhecimento gerado por elas é um patrimônio a serviço da empresa e da sociedade como um todo. Todos têm que trabalhar na perspectiva de que as pessoas ajudam a desenvolver uma empresa e a empresa as ajuda a se desenvolverem, o que forma um ciclo de sucesso.

As informações coletadas nesse estudo contribuem para a instituição na construção de uma proposta de valorização de seu pessoal, tornando uma empresa cada vez mais coerente e consistente no gerenciamento de suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese de livre-docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.

BERTRAN, Paulo. **Uma introdução à história econômica do centro-oeste do Brasil.** Brasília: CODEPLAN, Goiás: UCG, 1988.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. Sao Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1995.

BRANDÃO, A. **Memórias: frigorífico das Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo em Jaguariaiva.** Curitiba: PNUD, 2000.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil (1937)**. Outorgada em 10/11/1937.

_____. **Decreto-Lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946**. Diário Oficial da União de 28/06/46.

_____. **Decreto-Lei n.º 57.375, de 02 de dezembro de 1965**. Diário Oficial da União de 03/12/65.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Art. 240. DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CARDOSO, C. F.; BRIGNOLI, H. P. **História econômica da América Latina.** Rio de Janeiro: Graal, 1984.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro, **Metodologia da Investigação.** Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

CARONE, E. **A República Velha: instituições e classes sociais.** São Paulo: Difusão Européia, 1970.

CARVALHO, J. M. **A construção da ordem: a elite política imperial / Teatro das sombras: a política imperial.** Rio de Janeiro: UFRJ/Relume-Dumará, 1996.

_____. **Os bestializados: o Rio de Janeiro e a República que não foi.** São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas**. v.2. cap. 2. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. p. 17-32.

Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <http://www.sistemacni.org.br/intranet/intranetcni/pravoce/planos.asp>. Acesso em: 09 set. 2012.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima B. da. **Metodologia da Pesquisa: conceitos e técnicas.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DEAN, W. **Os industriais e a questão social. In: _____. Industrialização de São Paulo.** São Paulo: Difel, 1971.

DIEESE. Anuário dos trabalhadores: 2007. 8 ed. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos. São Paulo: DIEESE, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINDES – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESPÍRITO SANTO. Disponível em: <http://www.sistemafindes.org.br/institucional/sesi/historico.asp> Acesso em: 10 mar. 2012.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As Pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GUSMÃO, Maria Letícia T. B. **A retenção de talentos como valorização profissional**. Recife, 2005.

HARDMAN, F. F.; LEONARDI, V. **História da indústria e do trabalho no Brasil: das origens aos anos vinte.** São Paulo: Global Editora, 1982.

Hay Group. **Por que está tão crítico reter profissionais?** Disponível em: <http://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf> Acesso em: 10 dez. 2012.

HUSELID, Mark. **The impacto f human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. Academy of Management Journal. v. 38. nº. 3, 1995.

JEBAILI, Paulo. **Onde foi que errei.** Revista Melhor Vidas & Trabalho. 180 ed. São Paulo: Segmento, 2002.

JUBILATO, Jorge. **Os impactos e consequências da rotatividade de pessoal sobre a memória organizacional: um estudo no comércio varejista.** Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2008.

KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. **Como reter talentos e manter a competitividade em alta.** São Paulo: T&D, 2001.

LEME, Rogério. **Gestão por competência no setor público.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011;

LEVY, M. B. **História da bolsa de valores do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: IBMEC, 1977.

LORSCH, Jay William; TIERNEY, Thomas J. **Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MANDARINE, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: Fundamentos**. São Paulo: Manole, 2005.

MANUAL DE GESTÃO DE QUALIDADE – SGQ. NBR ISO 9001/2008. Versão 013. Disponível em:< http://www.sistemafieg.org.br/intranet/>. Acesso em: 03 mar. 2012.

MAUSBACH, Artur. RH Central: **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. Disponível em: http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?interesse=11&cod_tema=484> Acesso em: 14 dez. 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. Ed. Futura: São Paulo, 2002.

MAZA, F. **O idealismo prático de Roberto Simonsen: ciência, tecnologia e indústria na construção da nação.** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em História Social, Departamento de História, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MENDONÇA, Alzino Furtado de. **Trabalhos acadêmicos: planejamento, execução e avaliação /** Alzino Furtado de Mendonça, Claudia Regina Ribeiro Rocha, Heliane Prudente Nunes. Faculdades Alves Faria: Goiânia, 2008.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace : theory, research and application.** London: Sage Publications, 1997.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MIQUELINO, Elcio Fernando Del Prete. **GH Consultoria – Representante SER (Tecnologia para Gestão de Pessoas) Human Capital Management (HCM) na Argentina e Uruguai.** Disponível em: <http://centraldefavoritos.wordpress.com/2011/02/04/gestao-por-competencias/> Acesso em: 10 mar. 2013.

NAKASHIMA, Cleide. Jornal do Comercio Online: **Novas armas utilizadas pelas empresas na contratação.** Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a5.htm> Acesso em: 20 out. 2012.

OLIVEIRA, Elton Silva. **Gestão de Talentos**. Faculdade Porto Alegrense. Cadernos FAPA - n. 1. 1º sem. 2005. Disponível em: <http://www1.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos/1edicao/administracao/talentos.pdf> Acesso em: 10 fev. 2013.

PELOSO, Ayslan Cavalcante. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049> Acesso em: 15 mai. 2013.

PEREIRA, J. C. **Formação industrial do Brasil e outros estudos**. São Paulo: Hucitec, 1984.

PINHEIRO, P. S. **Classes médias urbanas: formação, natureza, intervenção na vida política.** In: HOLANDA, S. B. **História geral da civilização brasileira. Brasil Republicano III: sociedade e instituições (1889-1930).** São Paulo: Difel, 1985.

_____. **Estratégias da ilusão: a revolução mundial e o Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

Portal da Indústria. Disponível em: http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/03/1,1741/historia.html Acesso em: 15 nov. 2013.

RICHARDDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RITNNER, C. **Estagiários e trainees.** In Boog G. (cord.) Manual de T&D. São Paulo: Makron, 1994.

SANTOS, Ana Paula Balthazar dos. **SESI: Ação sócio-política do empresariado industrial junto aos trabalhadores.** 118 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política), Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1996.

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI. Disponível em: <http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx> Acesso em: 15 nov. 2013.

SESI/SENAI-Goiás. **Plano de Ação 2012-2014.** Goiânia, 2011. 44p.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. **Departamento Nacional Plano de cargos e salários.** Brasília: 2007. 124 p.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.sesigo.org.br/site/> Acesso em: 02 fev. 2012.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.sesi.org.br/portal/main.jsp?lumChannelId=8A81818B146A9BC F01146AC23EDD2B39> Acesso em: 02 fev. 2012.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.sesi.org.br/portal/main.jsp?lumChannelId=8A81818B146A9BCF01146AC23EDD2B39> Acesso em: 02 fev. 2012.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.sesigo.org.br/site/> Acesso em: 02 fev. 2012.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.sistemafindes.org.br/institucional/sesi/historico.asp> Acesso em: 10 mar. 2012.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em:<www.sesi.org.br> Acesso em: 04 abr. 2012.

SESI – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Disponível em:<http://www.sesisp.org.br/home/2006/institucional/abrangencia.asp>. Acesso em: 05 abr. 2012.

Serviço Social da Indústria – Departamento Nacional. **Regulamento do Serviço Social da Indústria (SESI): atualizado pelo decreto nº. 6.637, de 5 de novembro de 2008.** Brasília, 2009.

SEVCENKO, N. **Orfeu extático na metrópole: São Paulo, sociedade e cultura nos frementes anos 20.** São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

SCHERKENBACH, Willian W. **O Caminho de Deming para qualidade e produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

SILVA, Élson Magno. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.** Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SurveyMonkey. Avaliações e pesquisas com funcionários e questionário de Recursos Humanos. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/human-resource-surveys/> Acesso em: 12 fev. 2013.

STEEL, Robert P; GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Pratical retention policy for the pratical manager.** Academy of Management Executive. v.16. n.2, Briarcliff Manor, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: UNB, 2001.

TREVISAN, M. J. **50 Anos em 5... a FIESP e o desenvolvimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1986. 205 p.

WEINSTEIN, Barbara. **(RE)Formação da Classe Trabalhadora no Brasil (1920-1964).** São Paulo: Cortez: CDAPH-IPHAN – Universidade São Francisco, 2000.

WOLKMER, A. C. **História do direito no Brasil.** Rio de Janeiro: Forense, 1999.

WONG, Robert. **O Sucesso é ser equilibrado.** HSM Management. v. 6. n.32. Entrevista concedida a Carlos Alberto Júlio e José Salibi. São Paulo, 2002.

YIN, Robert K. Resenha livre de YIN. Porto alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Entrevista com colaboradores desligados

Este formulário foi criado para solicitar suas impressões durante a relação de emprego com o Sistema FIEG por meio do vinculo mantido com uma de suas entidades. As informações serão tratadas com extrema confidencialidade e utilizadas para melhorar o ambiente e a qualidade do trabalho em nossa instituição. Sua sinceridade e clareza nas repostas são fundamentais para atingirmos o nosso objetivo. Obrigado por sua colaboração.

1 DADOS GERAIS

1.1 Nome: _____

1.2 Unidade: _____

1.3 Cargo que exercia:_____

1.4 Função que exercia: _____

1.5 Data de admissão: _____/_____/_____ 1.6 Data de Desligamento: _____/_____/_____

1.7 Motivos do desligamento:

( ) Atrasos e/ou faltas	( ) Insatisfação salarial
( ) Condições de trabalho	( ) Melhor proposta
( ) Faltas	( ) Problema de relacionamento com a chefia
( ) Extinção de função/área	( ) Problema de relacionamento com a equipe
( ) Motivos pessoais	( ) Falta de perspectiva de desenvolvimento/crescimento
( ) Distancia da residência	( ) Recrutamento interno: transferência para outra entidade
( ) Inadequação à função	( ) Redução do quadro
( ) Insatisfação com a instituição	( ) Outros
( ) Mudança de cidade/estado/país	

1.8 Tempo de trabalho na Instituição (SESI): _____.

2 DIAGNÓSTICO INICIAL

2.1 Tipo de desligamento: ( ) Iniciativa da Instituição ( ) Iniciativa própria

2.2 Motivo do desligamento:

2.3 O que poderia ter evitado seu desligamento?

Comentário:

_____

_____

_____

_____

_____

3 DIAGNÓSTICO DO COLABORADOR

3.1 Em relação as suas expectativas profissionais de trabalho no Sistema FIEG, como você classifica:

( ) Superou ( ) Não atendeu

( ) Atendeu plenamente ( ) Indiferente

( ) Atendeu razoavelmente

3.2 Como foi seu desenvolvimento profissional na Instituição?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.3 Você se realizou profissionalmente na função que exerceu?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

3.4 Caso surgisse outra oportunidade, você voltaria a trabalhar no Sistema FIEG?

( ) Sim ( ) Não ( ) Depende

Explique, caso tenha marcado "Não" ou "Depende"

_____

_____

_____

_____

3.5 Seu salário era compatível com o cargo/função, que exercia?

( ) Sim ( ) Não

3.6 Qual sua avaliação sobre os benefícios oferecidos pela Instituição?

(E) Excelente *(B) Bom* *(RE) Regular* *(R) Ruim*

( ) Assistência Médica / Unimed ( ) Cesta de Natal – AESGO/AESFI

( ) Auxílio refeição (SESI/SENAI/FIEG) ( ) Bolsa de estudos

( ) Vale refeição/Vale alimentação (IEL/ICQ Brasil)

( ) Parceria SESI/SENAI (laboratório, odontologia, curso, dentre outros).

3.7 Você recebeu formação / orientações devidas para o exercício da função?

( ) Sim ( ) Não

3.8 As tarefas que executava no seu dia-a-dia estavam adequadas ao seu cargo?

( ) Sim ( ) Não

3.9 Como você classifica a atividade que desempenhava?

( ) Desafiadora ( ) Interessante ( ) Rotineira ( ) Indiferente

3.10 A Instituição lhe proporcionou oportunidade de desenvolvimento?

( ) Sim ( ) Não

Comentário:

_____

_____

_____

_____

_____

3.11 Como você considerou o relacionamento com seu chefe imediato?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.12 Como você considerou o relacionamento com os colegas?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.13 Como você avalia as instalações de trabalho oferecidas pela Instituição?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.14 Qual sua opinião sobre condições de segurança no trabalho?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.15 Você conseguiu colocar em prática os conhecimentos recebidos nos treinamentos oferecidos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

3.16 Como você avalia o processo de comunicação na Instituição?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.17 Como você avalia o processo de avaliação do seu desempenho pelo seu chefe imediato?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.18 Na sua opinião, o que a Instituição poderia fazer para garantir a permanência de seus empregados?

_____

_____

_____

3.19 Aponte os aspectos mais positivos da Instituição, no seu ponto de vista:

_____

_____

_____

_____

3.20 Aponte os aspectos que poderiam ser melhorados, nos seu ponto de vista:

_____

_____

_____

3.21 Como você classifica a Instituição de um modo geral?

( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo

3.21 Tem algum comentário a fazer?

_____

_____

_____

Local: _____ Data: _____/_____/_____

Assinatura: _____

PARECER DO ENTREVISTADOR

_____

_____

_____

_____

Assinatura: _____ Data: _____/_____/_____.

APÊNDICE B – Formulário sobre rotatividade, aplicado com os Gestores de Unidade do SESI-Goiás

Prezado Gestor,
Iniciei em Janeiro de 2012 o Mestrado em Desenvolvimento Regional. Minha linha de pesquisa é em Gestão de Pessoas, com foco na "Atração e retenção de talentos". A necessidade surgiu em decorrência do número de desligamentos de colaboradores em nosso Departamento Regional, quando comparamos o número de admissão com o de demissão (desligamentos) chegamos a um número de 29% (2011) e 21% (2012), o que é denominado *turnover*. Com a certificação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) em 2006 e a implantação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG), a Atração e Retenção de Talentos virou item de destaque e foi o maior motivador da minha linha de pesquisa.

Acredito que este estudo contribuirá para uma compreensão dessa taxa de *turnover* e propor situações de melhoria para nossa realidade em relação à contratação e retenção de pessoas.

Sua opinião é muito importante para conhecer e auxiliar em relação ao *turnover* na instituição SESI. Suas informações serão tratadas confidencialmente, sem identificação e será de grande valia como subsidio para o trabalho.

1 DADOS GERAIS

1.1 Nome do Gestor: _____

1.2 Tempo nesta função: _____ 1.3 Unidade do SESI: _____

1.4 Setor: _____

2 DIAGNÓSTICO DO GESTOR

2.1 Quantos colaboradores possui seu setor? _____

2.2 De acordo com ponto de vista do Sr.(a), o que mais motivou o colaborador a trabalhar na empresa?

( ) Salário ( ) Imagem da empresa no mercado

( ) O bem estar no trabalho ( ) A equipe de trabalho

( ) Outro _____

2.3 A empresa proporcionou oportunidades de crescimento profissional aos colaboradores?

( ) Sim ( ) Não

2.4 Caso tenha respondido SIM na questão anterior, qual a principal?

( ) De acordo com o nível escolar do profissional

( ) De acordo com o desempenho profissional do colaborador

( ) De acordo com a confiança adquirida pelo colaborador

( ) De acordo com tempo do colaborador na empresa

2.5 A empresa mede o nível de satisfação dos colaboradores?

( ) Sim, sempre ( ) Sim, as vezes ( ) Não

2.6 A empresa oferece algum plano de cargos e salários?

( ) Sim ( ) Não

2.7 A empresa proporciona treinamento aos colaboradores?

( ) Sim, a todos eles ( ) Sim, a parte deles, dependendo da função ( ) Não

2.8 Quais os critérios usados pela empresa para saber se o colaborador está apto ou não para crescer na empresa?

_____

_____

_____

2.9 A empresa oferece algum tipo de benefício social?

( ) Não ( ) Sim. Qual? _____

3 DIAGNÓSTICO SOBRE DEMISSÃO E ROTATIVIDADE

3.1 O(A) Sr.(a) acredita o índice de rotatividade da empresa se deve a falhas no recrutamento e seleção:

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte

3.2 A saída da maioria dos colaboradores da empresa ocorre:

( ) Por livre e espontânea vontade do colaborador ( ) Por desejo da empresa

3.3 Qual o principal fator para demissão de um colaborador?

_____

_____

_____

3.4 O Sr.(a) considera o índice de rotatividade em seu setor:

( ) Alto ( ) Baixo ( ) Normal

3.5 O que é feito para diminuir esse índice?

_____

_____

_____

APÊNDICE C – Questionário para definição dos colaboradores a serem entrevistados na pesquisa de desligamento

Prezado Gestor,

Iniciei em Janeiro de 2012 o Mestrado em Desenvolvimento Regional. Minha linha de pesquisa é em Gestão de Pessoas, com foco na "Atração e retenção de talentos". A necessidade surgiu em decorrência do número de desligamentos de colaboradores em nosso Departamento Regional, quando comparamos o número de admissão com o de demissão (desligamentos) chegamos a um número de 29% (2011) e 21% (2012), o que é denominado *turnover*. Com a certificação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) em 2006 e a implantação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG), a Atração e Retenção de Talentos virou item de destaque e foi o maior motivador da minha linha de pesquisa.

Acredito que este estudo contribuirá para uma compreensão dessa taxa de *turnover* e propor situações de melhoria para nossa realidade em relação à contratação e retenção de pessoas.

Sua opinião é muito importante para conhecer e auxiliar em relação ao *turnover* na instituição SESI. Suas informações serão tratadas confidencialmente, sem identificação e será de grande valia como subsidio para o trabalho.

Para isso preciso entrevistar os colaboradores desligados de sua unidade, mas apenas aqueles que alcançarem 70% em sua avaliação considerando os seguintes itens, poderiam ser considerados "Talentos":

- Produtividade - A produtividade é a qualidade daquilo que é produtivo. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, trata-se da eficiência na produção de algo, isto é, do rendimento, ou da relação entre uma determinada quantidade produzida e do(s) fator(es) necessário(s) para a obter. Cumprir metas.
- Flexibilidade - A flexibilidade é a susceptibilidade de se adaptar às mudanças consoante as circunstâncias.
- Mudança Sistêmica – Adaptações a novos produtos e serviços, adaptação as diretrizes do Sistema;
- Espírito Inovador – O *espírito inovador* e a capacidade de apresentar soluções diferenciadas a um problema encontrado, transformando este *conceito* em algo concreto.

Considerando as informações e conceitos acima, seria importante que os colaboradores desligados atendessem as seguintes questões:

1. O colaborador contribuía para organização?
( ) SIM ( ) NÃO
2. Ele era produtivo para instituição?
( ) SIM ( ) NÃO
3. Era flexível as mudanças sistêmicas e de mercado?
( ) SIM ( ) NÃO
4. Tinha espírito inovador?
( ) SIM ( ) NÃO
5. Conseguia resolver assuntos de sua área e de outras pertinentes sem apoio direto de seus superiores?
( ) SIM ( ) NÃO
6. Sua performance comparada aos outros era superior?
( ) SIM ( ) NÃO
7. Tinha interesse no trabalho?
( ) SIM ( ) NÃO

8. Tinha agilidade em suas respostas e atividades?
( ) SIM ( ) NÃO
9. Tinha conhecimento de suas funções e obrigações?
( ) SIM ( ) NÃO
10. Sabia desenvolver suas atividades com a habilidade necessária ao cargo e função?
( )SIM ( ) NÃO

Segue a lista dos desligados em 2011 e 2012 (base de meu estudo) caso algum deles alcance sete respostas (SIM) (70%), por favor me encaminhar o nome e se possível o contato atual, para que o mesmo responda minha pesquisa (Estou formulando-a) e assim poderemos identificar os motivos de seu desligamento, para possíveis melhorias em nosso Sistema de Seleção e Retenção de Pessoas. Sei que o SESI realiza uma entrevista de desligamento, mas dois motivos me fazer propor outra pesquisa: 1º que eles podem deixar de responder alguma das questões.

Muito Obrigado e aguardo suas considerações o quanto antes possível.

MODELO DA LISTA DOS COLABORADORES DESLIGADOS ENTRE 2011 E 2012 ENVIADA PARA OS GESTORES DO SESI

LISTA DOS DESLIGADOS DA UNIDADE – SESI CANAA

Período

01/01/2011 A 30/11/2012

Entidade

SERVIÇO SOCIAL DA INDUSTRIA DR GO

CAT MOZART SOARES FILHO (CANAA)

Nome	Dt. Admissão	Dt Desligamento	Cargo	Fones (celular)	Fone (Outros)	E-mail
ALLANE DE ARAUJO VENTURA	01/03/2011	01/08/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM		0	
ANA PAULA MATIAS DE LIMA	04/03/2010	08/03/2012	PROFESSOR DE EDUCACAO FISICA	92122181	0	
ANDREYA MOREIRA DE SOUZA	03/03/2011	02/05/2011	ANALISTA DE SUPORTE		0	
ANDRIEL COUTINHO DE MORAIS	08/09/2010	18/05/2012	PROF. ENSINO MEDIO - GRADUADO	91747700	36610690	
ANGELO JOSE DE SOUZA NETO	02/03/2006	05/12/2011	ASSISTENTE OPERACIONAL	96154832	30948229	CANAA.SESI@SISTEMAFIEG.ORG.BR
ANTONIA CARDOSO DE SOUZA	05/04/2010	05/01/2012	AUXILIAR OPERACIONAL	85820040	32895876	
BRUNA CAPONI BORBA	01/03/2011	24/02/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	85847238	32929649	
CONCEICAO DE MARIA SOARES QUEIROZ	02/08/2010	31/03/2012	MONITOR	99042123	35843109	
ELOA REGINESE DA SILVA FONSECA DE SOUZA	11/06/2010	03/01/2011	ANALISTA DE SUPORTE	81183561	32842199	
GENTIL GOIANO BRASIL JUNIOR	17/09/2010	01/11/2012	AUXILIAR OPERACIONAL	92714767	0	
GISELLE LOPES MOREIRA	01/03/2011	05/11/2011	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM		0	
GUSTAVO CESAR MIRANDA CARDOSO	01/03/2010	03/02/2012	AUXILIAR OPERACIONAL		35373931	
JOSICLEI NASCIMENTO DE SOUZA	01/03/2007	18/03/2011	PROFESSOR DE EDUCACAO FISICA		32071178	JOSICLEI.SESI@SISTEMAFIEG.ORG.BR
LUCIANO SILVA CARDOSO	02/05/2012	30/07/2012	ASSISTENTE OPERACIONAL		0	
LUCIENE PEREIRA DA SILVA	22/07/1991	22/06/2011	AUXILIAR OPERACIONAL	92826616	32566214	CANAA.SESI@SISTEMAFIEG.ORG.BR
LUDMYLLA CORREIA XAVIER	22/03/2010	05/01/2012	ANALISTA DE SUPORTE	96073301	32513976	
MARCO AURELIO OLIVEIRA BRAGA	18/04/2011	26/05/2011	PROFESSOR DE EDUCACAO FISICA		0	
MARIA APARECIDA CORREA DE OLIVEIRA	12/02/2007	01/08/2012	ANALISTA DE SUPORTE	81126962	35759061	CIDASTAR@YAHOO.COM
MARIA LUIZA NUNES SOUSA	01/03/2011	01/01/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	92275324	0	
MURILO DE LIMA ARANTES	01/03/2011	08/08/2011	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	93480957	32934158	
NATHALIA DE FARIA CARVALHO E SILVA	01/03/2011	25/02/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	99070054	34327634	
SABRINA MARIA DA SILVA	03/07/2008	25/02/2012	ANALISTA DE SUPORTE	84136626	32470510	SABRINA.SESI@SISTEMAFIEG.ORG.BR
SAMANTHA BORGES DOS SANTOS	01/03/2011	01/02/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	84388836	35762979	
SAMUEL ESTEVES DA SILVA NETO	21/06/2004	02/03/2011	PROFESSOR DE EDUCACAO FISICA	99124773	84152136	SAMUEL.SESI@SISTEMAFIEG.ORG.BR
SUELEM MANFREDI ROCHA	11/05/2009	12/04/2012	ANALISTA DE SUPORTE	84982032	35176495	84331518
TERCIO RODRIGUES FREIRE	01/03/2011	13/01/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	95294993	36264575	
VANESSA BERNARDES	01/03/2011	27/06/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM	85469822	32881994	
VANESSA SANTOS INACIO	11/01/2010	03/02/2012	PROF. ENSINO MEDIO - GRADUADO	84505475	32026029	
VINICCIUS CARNEIRO MARQUES E SILVA	01/03/2011	01/02/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM		0	
VIVIANE ARANTES DE ANDRADE	01/10/2009	18/03/2011	ANALISTA DE SUPORTE	99496897	32257829	
VIVIANE OVIDIO DE ALMEIDA CRUZ	01/04/2011	12/05/2012	ORIENTADOR DE APRENDIZAGEM		0	
WASHINGTON LUIZ RIBEIRO	01/03/2010	14/10/2012	AUXILIAR DE APOIO		0	

Total 32