

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA CARGOS E SALÁRIOS

AMICI TRATORES E MAQUINAS AGRICOLAS
LTDA.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA CARGOS E SALÁRIOS

AMICI TRATORES E MAQUINAS AGRICOLAS
LTDA.

Módulo 05 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra Roberto da Silveira

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Morais Doval

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Alunos:

David Benutti Neto, RA 15001536

Tatiane Aparecida da Cunha, RA 15001768

Jaqueline Paulino dos Santos, RA 15001484

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2016

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	05
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	00
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	06
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA.....	10
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	12
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	17
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.	19
4 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS.....	23

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo a realização de estudo em campo na empresa Amici Tratores e Maquinas Agricolas Ltda, que foi escolhida por ser uma empresa com sua matriz localizado em Araras-SP e filiais em São João da Boa Vista-SP e Guaxupé-MG, favorecendo a pesquisa e a oportunidade de desenvolver e oferecer processos efetivos. O projeto consiste em levantar a situação atual da empresa e sugerir melhorias na área de Recursos Humanos, dando apoio à sua aplicação, baseando-se nas aulas teórico-práticas, apresentando possíveis soluções para aplicação prática.

Focamos nossos estudos na filial de São João da Boa Vista-SP, por ser mais fácil o acesso a informação e localização e também facilita o diálogo e possíveis melhorias que possam vir a ser detectadas.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Amici Tratores e Maquinas Agricolas Ltda é uma empresa com 17 anos de história, que não se forma da noite para o dia. Para alcançar sucesso e boa referência de mercado, é fundamental trabalhar com excelentes produtos e serviços, e também oferecer um trabalho sério, com uma equipe de colaboradores altamente qualificados. E foi com esta receita que a Amici, revenda autorizada Massey Ferguson, fundada em 1999, galgou sua trajetória de sucesso e assim continua crescendo.

A Amici estabeleceu sua primeira unidade em Araras visando atender 17 municípios da região. Após 5 anos, expandiu as ações com uma nova filial em São João da Boa Vista, passando a atender 28 municípios dos estados de São Paulo e também Minas Gerais. Em franca expansão, deu um passo ainda maior para atender o estado mineiro, instalando-se em mais uma cidade, e assim abriu sua terceira unidade, agora na cidade de Guaxupé/MG, passando a atender mais de 50 municípios entre os dois estados.

A Amici foca seus esforços na satisfação total de seu cliente trabalhando sempre com peças originais e oferecendo tratores e colheitadeiras com a melhor tecnologia do mercado, proporcionando mais produtividade e oferecendo muito mais lucratividade. Já em implementos agrícolas, a Amici trabalha com as marcas mais conceituadas do mercado, como Massey Ferguson, Baldan, Tatu, Kamaq, Dria, Jacto, entre outras.

(<http://www.amici.com.br/index.php?sessao=empresa> – acessado 29/03/17).

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho nada mais é do que uma avaliação das competências técnicas e comportamentais. Gerenciais (para gestores), competências organizacionais (ligadas à empresa) e competências funcionais (ligadas a descrição do cargo). É importante lembrar que cada empresa tem seu grupo de competências mapeado, ou se não tem, poderia ter. As competências devem estar alinhadas a missão, visão e valores que são particulares de cada organização.

As organizações empresariais normalmente visam alcançar objetivos sociais, mas principalmente, econômicos. Portanto, é necessário identificar algumas ferramentas para avaliar o seu desempenho e de seus colaboradores. Isso permite que elas verifiquem os objetivos alcançados em relação àqueles esperados, a fim de validar suas estratégias adotadas em curto, médio e longo prazo e também se adaptar as mudanças no cenário.

A avaliação de desempenho é pouco explorada, merecendo, maiores esforços na busca de ferramentas que auxiliem na medição dos seus resultados. O desenvolvimento e a aplicação desse processo ocorrem de forma e em velocidades diferentes. As estratégias adotadas são elaboradas e discutidas pelo conjunto dos empresários, o que faz com que diferenças em seus desempenhos apareçam.

Acessado em 17 de abril de 2017

Fonte:(<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/247/1521>)

Apresentaremos para a empresa, métodos de avaliação de desempenho, para que ela possa decidir quando implantar essa melhoria.

Avaliação 180 e 360 graus:

Avaliação 180 graus é uma ferramenta que tem como foco a gestão estratégica de pessoas, onde o avaliado é analisado somente pelos seus superiores, ou seja, permite que o gestor realize uma avaliação de cada membro da sua equipe, tendo por base as metas que lhe foram determinadas durante o período de avaliação.

Trata-se de um modelo intermediário da Avaliação de Desempenho denominado 180 graus, no qual não os subordinados não avaliam seus superiores. Além disso, o trabalhador também pode realizar sua auto avaliação de desempenho.

Com a Avaliação 180 graus, o subordinado e seu superior têm uma variedade de funcionalidades em sua avaliação e auto avaliação.

Podendo contar com o auxílio de gráficos, consenso prático e PDI, de forma que o desenvolvimento do colaborador ganha nova direção, enquanto os relatórios para os Recursos Humanos e os diretores passam a ser mais completos e fidedignos.

Já a Avaliação de Desempenho 360 ° consta em um modelo de avaliação funcional, onde o funcionário é avaliado por uma série de avaliadores, tais como a chefia imediata, os colegas de trabalho, os subordinados e até os clientes da empresa.

Ou seja, compreende a utilização de feedback envolvendo todas as pessoas que se encontram no entorno do avaliado, subordinados, pares e superiores.

Algumas vezes, a pessoa avaliada escolhe os avaliadores, sujeitos à aprovação de um gestor, com o entendimento de que as avaliações produzidas serão confidenciais, por exemplo, os formulários preenchidos (ou a inserção em um sistema de avaliação de desempenho) podem não conter o nome do avaliador e os resultados podem ser consolidados para cada nível.

A avaliação 360 ° (um pouco diferente da Avaliação 180) fornece uma imagem mais completa dos pontos fortes e fracos dos funcionários e, muitas vezes, capta qualidades que outros métodos ignoram.

Por exemplo, um funcionário pode ter um relacionamento complicado com seu supervisor, mas ser muito bem visto por seus pares e subordinados.

A abordagem pode levar a ganhos significativos, muitas vezes motivando os funcionários a melhorar suas notas.

Por outro lado, os funcionários podem mostrar-se indispostos para ser rígidos com seus colegas, levando a certa uniformidade das classificações.

Em geral, este tipo de avaliação tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandados pela empresa.

Neste sentido, o avaliador deve ter uma visão sistêmica da rede, de como funciona a comunicação interna, o clima de cooperação ou competitividade e se certificar de que as pessoas envolvidas na avaliação foram preparadas para tal.

E têm como objetivo contribuir para o crescimento da empresa e das pessoas avaliadas, obedecendo aos critérios fornecidos para uma avaliação imparcial, ética e profissional, sem nenhuma contaminação com sentimentos consequentes de problemas pessoais que não foram bem resolvidos.

Ambas trarão muitos benefícios para sua empresa, pois automaticamente os colaboradores ficarão mais engajados!

Antigamente a Avaliação 360 graus não era muito bem aceita pelo trabalho manual com papéis impressos e planilha que, devido ao número de questionários, tornava o processo muito demorado e nada produtivo.

Na atualidade, esse problema deixou de fazer parte do cotidiano, visto que as ferramentas online, como o Software de Avaliação, simplificaram muito isso para o RH.

Com ele, consultores de RH, com apenas poucos cliques definem qual modelo de avaliação de desempenho deseja aplicar e já pode enviar os convites para os participantes responderem

E consegue acompanhar online, através de relatórios e gráficos, quem já finalizou e quem ainda está fazendo, assim como enviar automaticamente lembretes para os pendentes.

Podemos utilizar algumas outras ferramentas complementares, como testes de perfis, alguns dos exemplos são o Coaching Assessment, Auto feedback, Teste de Sistemas Representacionais e Avaliação de Perfil Comportamental, tudo para ter uma maior eficácia na hora de avaliarmos o desempenho de cada colaborador e passar possíveis feedbacks de maneira mais assertiva.

(Acessado em 24 de abril de 2017)

[\(https://avaliacaodedesempenho.net/avaliacao-180-e-360/\)](https://avaliacaodedesempenho.net/avaliacao-180-e-360/)

Ao surgir a necessidade dos administradores em encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação que possibilitem a comparação dos objetivos traçados com o desempenho alcançado, a fim de avaliar a eficácia de suas estratégias.

A forma de avaliações de desempenho pode ser objetiva ou perceptiva.

Objetivas: Baseadas em registros, como, por exemplo, medir o crescimento de vendas, o crescimento dos empregos ou o retorno sobre os investimentos.

Perceptivas: Consistem nos objetivos não financeiros e no sucesso global avaliados por gerentes em empresas.

Ainda não foi escolhido nenhuma das ferramentas acima pela empresa, a nossa sugestão é criarmos um projeto piloto, utilizando o departamento de vendas, pois ele já tem algumas metas pré-estabelecidas.

Segue em anexo nosso modelo de avaliação:

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de subsidiar o desenvolvimento do plano de carreiras.

O plano de cargos e salários é muito importante para obter uma boa contratação de empregado, tendo a análise e descrição de cargo uma das formas de ajudar.

A implantação de planos de cargos e salários pode contribuir em casos de produzir elementos para uma eventual reclamação trabalhista, por equiparação salarial, diagnosticar e prevenir insatisfação salarial por parte dos funcionários.

“Um dos principais benefícios do plano de cargos e salários e a isonomia salarial, artigo 461-CLT que consiste na equiparação salarial de funcionários com o mesmo cargo e função desempenhada. “

(WANESSA CINTRA DE SOUZA MENDONÇA)

A empresa não possui plano de cargos e salários/carreira. A descrição de cargos é baseada apenas na CBO, não contemplando a especificação dos cargos, nem as competências de cada cargo. Os aumentos são concedidos acompanhando data base da categoria. Foi analisado também os cargos atuais e salários, e verificou-se que não possui paradigma salarial, e que se faz necessária a estruturação de cargos e salários/carreira.

Um bom plano de carreira pode ser definitivo na hora de trazer um bom candidato para seu time. Uma forma de organizar e identificar a sequência que profissionais podem percorrer dentro de uma organização, seja ela de forma vertical como horizontal, por meio de sua evolução técnica e comportamental que reflita nos resultados da organização, é um processo que precisa ser natural.

Planejamento necessário

Para que uma política de plano de carreiras atinja seus objetivos, é necessário um ótimo planejamento estratégico na gestão de pessoas tais como por exemplo:

- 1- Mapear de forma genérica os cargos e suas competências de acordo com as características de seu negócio;
- 2- Avaliar o potencial de mercado e sua capacidade econômica de suportar custos;
- 3- Desenvolver uma política de remuneração estruturando o plano de cargos e salários consistente;
- 4- Realizar sempre que possível benchmarking com empresas cuja estrutura e objetivos sejam semelhantes;
- 5- Investir e incentivar o autodesenvolvimento de seus colaboradores;

6- Promover treinamentos internos que impactam nos resultados da empresa, isto é, no que realmente fará a diferença para ambos sinalizando quais os conhecimentos necessários para se assumir o cargo;

Benefícios da implantação

Esse método estimula o autodesenvolvimento profissional o que gera motivação para os colaboradores, além de ser uma ferramenta importante de retenção e atração de talentos, pois seus critérios apontam de forma clara os requisitos necessários para que o profissional assuma nova responsabilidade, para tanto as empresas devem mapear as competências profissionais de cada cargo, dando uma visão clara do que se espera tornando o time mais qualificado em busca dos resultados organizacionais.

A não implantação do plano de cargos carreiras dentro de uma organização pode ocasionar:

- * Falta de uma política consolidada de Gestão de Pessoas;
- * A cultura e visão empresarial conservadora e que não tem visão de retenção e atração de talentos;
- * A estrutura econômica da empresa e o quanto ela tem potencial de investimento;
- * A falta de planejamento para o crescimento;
- * Não definição de metas claras e de objetivos a serem alcançados;

"Pois, para que se desenvolva carreira, seja ela vertical ou horizontal, a empresa deve ter conhecimento de seu potencial de mercado, mapeando os impactos que um turnover poderá causar em seus resultados. Quando não há um desenvolvimento estratégico na gestão de pessoas, as organizações acabam criando cargos e planos de remuneração desnecessários dentro da estrutura, simplesmente na tentativa de reter um profissional, porém essa ação é temporária e de curta duração", diz Bazzola.

O sucesso de um plano de carreira está ligado diretamente a estratégia empresarial, ou seja, atuação de mercado, capacidade financeira, visão de médio a longo prazo, além de criar critérios que suportem a evolução profissional e conseqüentemente a permanência de profissionais motivados por um tempo maior na empresa, sem que impacte no potencial econômico da mesma.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Após levantamento, foram encontrados oito cargos diferentes. Em cada conjunto de cargos, foram levantados os CBO (Código Brasileiro de Ocupações), as datas de admissões e também feita pergunta para saber as funções desenvolvidas por cada empregado;

Abaixo CBO's utilizados na empresa:

(informações do site: www.mtecbo.gov.br/ - 02/03/2017)

4110-05- Auxiliar Administrativo

Auxiliar administrativo, Auxiliar de compras, Escriturário.

Descrição Sumária

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

1421-05 - Gerente Administrativo

Gerente administrativo e financeiro, Gerente de sistemas administrativos e finanças, Gerente de sistemas e métodos administrativos

Descrição Sumária

Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

5211-15 - Promotor de vendas

Descrição Sumária

Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos

de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

1423-20 – Gerente de Vendas

Gerente de departamento de vendas, Gerente de exportação, Gerente de mercado, Gerente de área de vendas, Gerente distrital de vendas, Gerente geral de vendas, Gerente nacional de vendas, Gerente regional de vendas.

Descrição Sumária

Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

1414-20 - Gerente de operações de serviços de assistência técnica

Gerente de serviços de oficina (assistência técnica), Gerente de serviços e peças, Proprietário de oficina mecânica, Subgerente de oficina (assistência técnica)

Descrição Sumária

Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica; atendem clientes; administram e estruturam equipes de trabalho; gerenciam recursos materiais e financeiros, contratos e projetos; promovem condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; assessoram a diretoria e setores da empresa.

9144-20 - Mecânico de manutenção de tratores

Reparador de tratores

Descrição Sumária

Elaboram planos de manutenção; realizam manutenções de motores, sistemas e partes de veículos automotores. Substituem peças, reparam e testam desempenho de componentes e sistemas de veículos. Trabalham em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

5211-10 - Vendedor de comércio varejista (Peças)

Consultor de vendas, Operador de vendas (lojas), Vendedor - no comércio de mercadorias, Vendedor interno.

Descrição Sumária

Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

4141-25 - Estoquista

Auxiliar de estoque, Encarregado de estoque

Descrição Sumária

Recebem, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado. Empacotam ou desempacotam os produtos, realiza expedição materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxiliam no processo de logística.

Feito também o levantamento das datas de admissões de cada grupo de cargos, para verificar equidade salarial, pois a CLT em seu artigo 461 diz;

- Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 2º - Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão

obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 3º - No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional. (Incluído pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952)

§ 4º - O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial. (Incluído pela Lei nº 5.798, de 31.8.1972);

Levantado ainda em conta os exames médicos admissionais e periódicos, pois, devem estar em conformidade com as NR 7 e NR 9, conforme abaixo definidas:

PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) NR 7

O PCMSO é previsto pela Portaria do Ministério do Trabalho número 3214 de 08/06/78; a qual determina que todos os empregadores ou instituições que admitam trabalhadores como empregados regidos pela CLT, elaborem e implementem tal programa.

O mesmo tem por objetivo a promoção e a preservação da saúde dos trabalhadores, bem como a prevenção e diagnóstico precoce de doenças relacionadas às funções desempenhadas e ao ambiente de trabalho. Este trabalho é realizado por Médico do Trabalho

PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) NR 9

Esta norma estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação do Programa, por parte de todos os empregadores, visando a prevenção da saúde e segurança dos trabalhadores, através do levantamento dos riscos ambientais existentes nos locais de trabalho assim como os meios de neutralizá-los. Este trabalho é realizado preferencialmente por Engenheiro do Trabalho.

Já quanto a jornada de trabalho, verificou-se que os empregados foram contratados a quarenta e quatro horas semanais e duzentas e vinte horas mensais;

Existe um piso salarial menor para o tipo de contrato de experiência que é por prazo determinado;

Os descontos legais tais como INSS e IRRF, foram levantados e conferidos os valores de descontos e estão em conformidade com a legislação vigente.

Quanto a remuneração e adicionais, as horas extras em dias normais são acrescidas com adicional de 50% e as horas extras aos domingos e feriados são acrescidas com adicional de 100%.

Os benefícios que compõem a remuneração do trabalhador são:

Cesta Básica no valor de R\$ 120,00 (Valor em Reais);

A empresa fornece ticket alimentação para funcionários que estão viajando a trabalho, o valor é de R\$ 25,00 para o almoço e caso seja necessário, o funcionário pode utilizar o mesmo valor para jantar.

Fornece também plano de saúde a todos os seus funcionários, sem nenhum custo para eles, podendo incluir seus familiares, sendo descontado em folha de salário, apenas os familiares.

Outro benefício oferecido pela empresa é o plano odontológico, pago pelo colaborador, descontado em folha de salário.

Seguro de vida também é um dos benefícios que é oferecido pela empresa.

O cronograma de férias é respeitado, podendo o funcionário parcelar as suas férias.

O décimo terceiro salário é pago em duas parcelas, até o dia 30 de novembro de cada ano a primeira e até o dia 20 de dezembro de cada ano a segunda parcela.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A Importância de Retenção de Talentos:

Se até alguns anos atrás as empresas conseguiam ser competitivas somente graças às características de seus produtos ou serviços, essa é uma missão muito mais difícil de alcançar hoje em dia. As empresas estão oferecendo produtos cada vez mais parecidos e padronizados, o que faz com que a competitividade de uma organização dependa muito mais de outros fatores.

As pessoas que compõem suas equipes passam a ser um diferencial importantíssimo, a tal ponto que, para poderem sobreviver no mercado, hoje é fundamental que as empresas sejam capazes de identificar, desenvolver e reter seus talentos.

A retenção de talentos ganha importância em um ambiente de negócios mais exigente. A rapidez e a complexidade desse ambiente exigem que as empresas tenham um cuidado especial com seus profissionais, de modo a reter aqueles que tenham as competências necessárias para atuar e se destacar nesse cenário.

Em tempos de crise econômica, a retenção de talentos pode ser também uma grande aliada na redução de custos. Afinal, reter talentos significa manter aqueles que trazem melhores resultados e diminuir gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa. A saída de talentos é muito custosa para uma organização, pois ele leva consigo toda a sua experiência e conhecimento. Quanto mais estratégico o cargo do profissional que está saindo, maior será o custo e o tempo necessários para substituí-lo, além de haver o risco de acontecer alguma descontinuidade no atendimento aos clientes.

É por este motivo que as organizações buscam apoio de empresas especializadas na criação e implantação de políticas eficientes de retenção de talentos. Outro cuidado especial é com o desenvolvimento das lideranças. O líder tem um papel fundamental. Ele deve ser capaz de potencializar o trabalho dos talentos e dar espaço para que possam crescer e se desenvolver.

Para que uma organização consiga reter talentos é justamente ter clareza do que significa talento para ela: cada empresa, de acordo com sua área de atuação ou filosofia, buscará talentos com competências específicas. Além disso, é essencial entender o que os talentos buscam na organização. Às vezes, a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento, mas elas não fazem sentido para seus talentos. Com isso, muitos acabam saindo em busca de oportunidades que atendam melhor as suas expectativas.

Garantir um ambiente de trabalho estimulante, dar espaço para que o profissional possa aprender constantemente e oferecer oportunidades de crescimento são, portanto, cuidados essenciais que uma empresa deve ter para reter seus talentos – retenção esta que, em muitos casos, é condição indispensável para que a empresa seja capaz de alcançar objetivos e sobreviver em um ambiente altamente competitivo e em constante transformação.

Fonte: (<https://r2bnetwork.wordpress.com/2009/07/01/a-importancia-da-retencao-de-talentos/>) **Acessado em:** 24 de maio de 2017

A empresa Amici Tratores, utiliza alguns procedimentos para contratação de pessoas, são divulgadas as vagas através de empresas que trabalham com banco de talentos, porem a triagem dos currículos é feita em conjunto com o gerente geral da loja.

Em alguns casos, fez-se necessário a contratação de uma psicóloga para avaliar o perfil dos candidatos à vaga.

- 1 - Divulgação da vaga (Fechada, através de empresa de recrutamento).
- 2 - Seleção dos currículos adequados.
- 3 – Triagem dos pré-selecionados (Empresa de recrutamento e a Amici)
- 4 - Entrevista com todos os candidatos para análise do perfil profissional.
- 5 - Entrevista individual. (Exposição do cargo e salario).
- 6 - Entrevista técnica com o encarregado do setor.
- 7 - Exame médico
- 8 - Referencias do candidato
- 9 – Admissão

Chegamos à conclusão que a Amici utiliza uma boa forma de recrutamento externo, porem quando questionado sobre o recrutamento interno, foi difícil apontar um funcionário que tenha sido recrutado desta forma na empresa.

Nossa sugestão é que a empresa comece a olhar para os talentos que ela mesmo está formando, para que ela possa usufruir de todo o investimento que faz em seus funcionários, senão, continuarão a perder talentos.

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações

A algum tempo atrás, o treinamento estava voltado somente para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico sobre a realização destas, mas atualmente, percebe-se sua importância não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades e para a empresa, que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Percebe-se a importância do treinamento como uma função de apoio aos setores da organização, na medida em que o RH deve adotar uma postura de assessoria frente aos outros setores da empresa. Desta forma, no momento em que há uma necessidade de treinamento, não só o RH pode auxiliar neste diagnóstico, mas os próprios setores podem e devem sinalizar tal necessidade.

O treinamento deve ser precedido de uma análise criteriosa, onde seja levado em consideração o ambiente socioeconômico onde a empresa se insere, as pessoas que fazem parte da organização e os papéis que estas desempenham na empresa. Feito isso, parte-se para o levantamento das necessidades, a programação dos treinamentos e por fim a análise dos resultados alcançados.

Percebe-se neste contexto, a importância das chefias no sucesso dos programas de treinamento, visto que sem o apoio da gestão, pouco poderá ser feito por parte do responsável pela área de treinamento e desenvolvimento.

Atualmente, torna-se de suma importância a necessidade de descentralização, a participação de todos os gestores de áreas no sentido de valorizar e contribuir com os objetivos dos treinamentos, só assim, estes serão alcançados de forma mais eficaz.

Fonte: (<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-nas-organizaes/>)

Acessado: 24 de maio 2017

A empresa, por se tratar de uma concessionária de uma grande marca, possui diversos treinamentos relacionados a marca, e também internos, específicos para o cargo de cada funcionário.

Parte dos treinamentos que são disponibilizados pela marca Massey Ferguson é online, disponibilizado através do portal AGCOonline. Essa etapa online é o primeiro passo para o funcionário que deseja aprender mais e ter um conhecimento mais amplo da marca. Esses treinamentos são disponibilizados para todos os funcionários da concessionária, cada departamento tem os seus cursos obrigatórios e aqueles que agregam mais valor de acordo com seu cargo dentro da empresa, os departamentos que possuem os cursos de maior peso são os de VENDAS, OFICINA, ADMINISTRATIVO e PEÇAS.

Os cursos presenciais são o segundo passo para o funcionário que está crescendo dentro da empresa, com os cursos presenciais ele pode ter contato com diversas pessoas de outras concessionárias e direto da fábrica, o que estreita os laços e facilita a comunicação. Esses cursos presenciais ocorrem em diversos locais do país e também diretamente na fábrica no RS, portanto cada região pode ter os treinamentos necessários e também podem ir até a fábrica para conhecer e aprender, cabe apenas a concessionária decidir em qual funcionário ela irá investir.

A nossa sugestão é para criarmos um método de avaliação para a empresa avaliar o conhecimento dos funcionários, relacionados aos cursos que já foram feitos e se eles estão colocando em pratica o conhecimento adquirido. Em contrapartida, permitir que os funcionários deem um feedback sobre a utilização pratica daquilo que foi aprendido.

4 CONCLUSÃO

Concluimos que a Amici Tratores e Maquinas Agricolas possui um bom departamento de RH, mas com algumas possíveis melhorias em suas áreas.

Começando nas áreas em que ela não possui nenhum conhecimento, como a Avaliação de desempenho (Técnicas e Comportamentais), é de grande importância que a gerencia tome conhecimento das técnicas que estamos disponibilizando para começar a implantar de forma correta esse tipo de avaliação, que pode melhorar consideravelmente a forma como são tratados os treinamentos que a empresa disponibiliza, fazendo com que a empresa tenha um melhor aproveitamento nessa área.

Outra área da empresa que, segunda a nossa análise, precisa de melhoria são os Cargos e Salários na empresa, apesar de ter uma boa estrutura, não possui uma descrição clara de cada cargo, ou seja, a função de cada cargo não é clara para todos os funcionários, deixando lacunas para desvios de funções e possíveis passivos trabalhistas. Outro critério é a parte de promoção ou mudança de cargos, dentro da empresa, não há nenhuma matriz salarial que determina os valores dos cargos, deixando sempre em aberto a questão das promoções e salários.

No recrutamento e Seleção, não encontramos a necessidade fazer nenhuma melhoria no recrutamento externo da empresa, porém, raramente é utilizado o recrutamento interno, deixando espaço para que seus talentos fiquem desmotivados e busquem crescer profissionalmente em outras empresas. A empresa possui 2 bons cargos de porta de entrada na empresa, porém não tem utilizado eles de forma correta, aumentando seu índice de turn over.

REFERÊNCIAS

Fonte: (<http://www.amici.com.br/index.php?sessao=empresa> –)

Acessado: 29 de março 2017

Fonte:(<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/247/1521>)

Acessado: em 24 de abril de 2017

Fonte: (<https://avaliacaodedesempenho.net/avaliacao-180-e-360/>)

(informações do site: www.mtecbo.gov.br/ -)

Acessado: 02 de março de 2017

Fonte:(<https://r2bnetwork.wordpress.com/2009/07/01/a-importancia-da-retencao-de-talentos/>)

Acessado em: 24 de maio de 2017

Fonte:(<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importncia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-nas-organizaes/>)

Acessado: 24 de maio 2017

ANEXO