

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT**  
**MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

**ERICK HENRIQUE APARECIDO MENDONÇA**  
**FABIANA VILHENA SUTTER AFFONSO**  
**TALITA BRAGA MORONN GONÇALEZ**

**AS FERRAMENTAS DE APOIO À RETENÇÃO DE TALENTOS:**  
**Um estudo sobre as mais eficazes**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga**

**Atibaia**  
**2018**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT**  
**MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

**ERICK HENRIQUE APARECIDO MENDONÇA**  
**FABIANA VILHENA SUTTER AFFONSO**  
**TALITA BRAGA MORONN GONÇALEZ**

**AS FERRAMENTAS DE APOIO À RETENÇÃO DE TALENTOS:**  
**Um estudo sobre as mais eficazes**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, oferecido pelo Centro Universitário UNIFAAT, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda M.C. Barroso Braga.

**Atibaia**  
**2018**

## Termo de Aprovação

**ERICK HENRIQUE APARECIDO MENDONÇA – RA 7416189**  
**FABIANA VILHENA SUTTER AFFONSO – RA 7416188**  
**TALITA BRAGA MORONN GONÇALEZ – RA 7415168**

### **AS FERRAMENTAS DE APOIO À RETENÇÃO DE TALENTOS: Um estudo sobre as mais eficazes**

Trabalho apresentado ao Curso de pós-graduação *lato sensu* MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas para apreciação da professora orientadora Dr.<sup>a</sup> Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga que, após sua análise, considerou o Trabalho \_\_\_\_\_, com Conceito \_\_\_\_\_.

Atibaia, SP, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga

## AS FERRAMENTAS DE APOIO À RETENÇÃO DE TALENTOS: Um estudo sobre as mais eficazes

**Erick Henrique Aparecido Mendonça**

**Fabiana Vilhena Sutter Affonso**

**Talita Braga Moronn Gonçalez**

Acadêmicos do Programa de Pós-graduação *lato sensu* “MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas” do Centro Universitário UNIFAAT.

### RESUMO

As organizações estão inseridas num contexto cada vez mais competitivo, requisitando profissionais com sólida formação e potenciais para agregar valor à estratégia de mercado e contribuir para que a organização seja um diferencial frente aos concorrentes. A proposição para o êxito das organizações tem elo com um novo delineamento na gestão de recursos humanos, alterando a abordagem de gestão em grupo para um tratamento individualizado aos colaboradores, que tem como intuito atender aos novos requisitos na retenção dos talentos humanos e a busca permanente de resultados para a empresa. Diante deste quadro, surge a motivação para conhecer o tema retenção de talentos, uma vez que este é trazido como um mecanismo que pode ser utilizado para que as pessoas possam permanecer nas organizações. Desta forma, este artigo se propõe a pensar inicialmente sobre as pessoas nas organizações, o valor dos seus talentos e de suas competências nas mesmas, uma vez que são elas que diferenciam positivamente a empresa no mercado. Todo este percurso traz a ideia de que as empresas e os profissionais de RH precisam que ter ações claras, objetivas e transparentes para o crescimento organizacional e individual, baseadas em processos de gestão em que a participação ativa dos profissionais auxilie no seu crescimento e no da empresa para manter, encontrar e reter essas pessoas consideradas talentosas.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Retenção de Talentos, Estratégia, Empresas, Valorização.

### ABSTRACT

Organizations are inserted in an increasingly competitive context, requesting professionals with solid training and potential to add value to the market strategy and contribute to the organization being a differential against competitors. The proposition for the success of the organizations has a link with a new design in the management of human resources, changing the approach of group management for an individualized treatment to the employees, whose purpose is to meet the new requirements in the retention of human talents and the permanent search of results for the company

Faced with this picture, the motivation to know the theme retention of talents arises, since this, it is brought as a mechanism that can be used so that people can stay in the organizations. In this way, this article proposes to think initially about the people in the organizations, the value of their talents and their competences in the same ones, since they are that they differentiate positively the company in the market.

All this leads to the idea that HR companies and professionals need to have clear, objective and transparent actions for organizational and individual growth, based on management processes in which the active participation of professionals helps in their growth and company. to keep, find and retain such talented people.

**Keywords:** Human Resources. Talent Retention. Strategy. Company. Value.

# 1 INTRODUÇÃO

A retenção de talentos inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas. As organizações buscam pessoas que se identifiquem com sua missão, visão, e valores para alcançar o sucesso empresarial e profissional.

A grande concorrência existente no mercado atual, nos leva a ver a importância da retenção de talentos, já que as pessoas detentoras do conhecimento e capital intelectual são o ativo mais importante dentro das organizações e que levarão as organizações a obterem vantagem competitiva e conseqüentemente o sucesso da organização.

Para isso, as organizações necessitam desenvolver o ambiente de trabalho cada vez mais, em que os talentos possam ser encontrados, desenvolvidos e retidos, valorizando e reconhecendo as pessoas de forma correta dentro do processo. O objetivo deve ser a satisfação e a realização dos seus talentos, admitindo que dessa forma, conseguirão atrair e reter os melhores talentos que serão os elementos-chave para o seu sucesso da organização. As ações realizadas para atração e retenção de talentos são instrumentos de extrema importância para a gestão de pessoas. Isso porque as pessoas tendem a ficar mais tempo trabalhando nas melhores organizações, que oferecem mais estímulos motivacionais, ambientes positivos, onde os empregados possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos incentivos para seu desenvolvimento. A retenção de talentos tem sido comumente abordada no ambiente organizacional, sendo esta uma forma de demonstrar valorização aos profissionais, adotando um novo modelo de gestão. Reter talentos, é, também, promover a interação entre indivíduos e ações que buscam esforços para serem somados à eficiência na busca pelo reconhecimento, valorização e sucesso.

Dentro deste contexto, o trabalho visa pesquisar quais ferramentas tem se mostrado mais eficaz na retenção de talentos, e estudar as melhores práticas a serem aplicadas.

Embasado em pesquisas bibliográficas e também com a análise do ambiente, verificar a forma com que é feito o processo retenção de talentos nas empresas da região Bragantina.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As empresas passam por mudanças aceleradas pela competitividade global e muitas não conseguem acompanhar ou saber tomar as decisões corretas para obterem sucesso.

Os administradores do presente e do futuro funcionarão em um mercado global em que as organizações trabalharão dentro e fora de suas fronteiras nacionais. As constantes mudanças das circunstâncias econômicas, os avanços tecnológicos acelerados e as alterações drásticas do terreno político representam alguns obstáculos para a realização dos negócios globais (SOTO,2005, P.111).

A organização é um sistema no qual se realizam atividades conscientes de maneira coordenada entre duas ou mais pessoas. (BERNARD, 1971). Essa cooperação entre as pessoas é primordial para a essência da organização. Assim, uma organização existe quando tem pessoas com capacidade de comunicação, disposição e contribuição para ações conjuntas e desejo de alcançar objetivos comuns.

Entre as interações humanas que ocorrem dentro do convívio organizacional ou institucional consolidam-se valores, crenças e hábitos que, por sua vez, determinam comportamentos individuais e coletivos. Esses valores, crenças e condutas características em todos os grupos específicos de uma instituição, fruto do esforço coletivo, de aprimoramento é denominado de cultura organizacional (SCARAMUZZA, 2009).

Segundo Fleury (2002), pode-se definir gestão trabalhista como sendo um conjunto de arranjos informais, da instituição que padronizam e transformam as relações entre o trabalho e o capital em várias dimensões sociais e econômicas, que de um modo geral determina a produtividade da empresa, através do desenvolvimento das forças produtivas e das relações sociais na organização.

Como as relações trabalhistas estão inseridas no contexto de relações sociais elas podem ser influenciadas pelos costumes, tradições, ideologias, culturas e, principalmente pelos valores atribuídos à categoria do trabalho, que se originam

na sociedade e ingressam de forma particular no universo do capitalismo.

É importante salientar que as relações trabalhistas diferem das relações industriais, que abrange apenas o sistema de normas e regulamentação das relações trabalhistas em uma visão estática e de normas que aspiram à estabilidade e ordem social, omitindo a questão essencial da contradição conflitiva entre capital e trabalho, imprimindo certa dinâmica nas mudanças das relações de trabalho através do tempo.

Através do ponto de vista conceitual, é possível observar, conforme Fleury (2002) que as relações de trabalho não se restringem apenas às relações trabalhistas, mas ao teor jurídico e normativo deste conceito, e que as relações interpessoais no trabalho abrangem também, assuntos relacionados ao comportamento organizacional.

Pode-se então relacionar três hipóteses essenciais para a atualização do conceito de relações trabalhistas como sendo uma relação entre forças sociais contraditórias:

- 1) A relação entre os proprietários e os não-proprietários dos meios de produção continuam a prevalecer, mesmo com o advento da informação, do conhecimento e da imaterialidade dos processos organizacionais e empresariais;
- 2) O trabalhador assalariado é livre para vender a sua força de trabalho, pois em caso contrário deixa de ter liberdade para o trabalho;
- 3) A produção de bens e serviços mesmo sendo coletiva e social, é marcada pela interdependência dos setores de produção denominados de cadeias produtivas continuam determinadas pelos resultados e concentradas em pequenos grupos de proprietários e gestores.

Dentro das inúmeras mudanças da sociedade atual, é possível encontrar alternativas para a tradicional maneira de emprego formal (carteira assinada). Essas novas alternativas merecem atenção, visto que são decorrências de um novo tempo de relações de trabalho. A visão antiga de unidimensionalidade do emprego tem sido trocada por uma gama maior de opções do mercado de trabalho, tais como:

- a) Trabalho por salário – é resultante do vínculo entre a empresa e o funcionário, por meio da realização de uma atividade profissional com carteira assinada;
- b) Trabalho por remuneração – dizem respeito à atividade de serviços

particulares ou especializados, por consultoria, terceirização e outras formas de ganhos pelas atividades prestadas;

- c) Trabalho doméstico – é a atividade em que se realizam atividades no âmbito familiar como cozinhar, lavar, passar, cuidar de jardins. Até pouco tempo essa atividade era uma forma de trabalho cuja relação era estabelecida entre empregado e patrão sem vínculo formal. A partir de 2006, entrou em vigor a Lei nº 11.324 de 19 de julho de 2006, que alterou artigos da Lei nº 5.858 de 11 de dezembro de 1972, os trabalhadores domésticos firmaram direito a férias de 30 dias, obtiveram a estabilidade para gestantes, direito aos feriados civis e religiosos, além da proibição de descontos de moradia, alimentação e produtos de higiene pessoal utilizados no local de trabalho.
- d) Trabalho voluntário – é uma atividade por meio da qual se colocam de maneira gratuita, as habilidades possuídas para doação de tempo, trabalho e talento para causas de interesse social e comunitário;
- e) Trabalho de estudo – é a prática em que se desenvolvem relações, habilidades e competências as quais servem para o aperfeiçoamento das alternativas de trabalho e empregabilidade. (CHIAVENATO, 2002).

O trabalho é uma força empregada por pessoas, estas conhecidas também como empregáveis. Suas habilidades e qualidades podem ser vendidas a empresas de pequenas a grandes. É o desenvolvimento de habilidades portáteis, que constroem o chamado mercado de trabalho, sendo utilizadas em diferentes contextos:

O mercado de trabalho ou mercado de emprego é constituído pelas ofertas de trabalho ou emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pelas organizações e oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações, em determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidade de vagas e oportunidades de emprego. O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos e financeiras, etc.) ou ainda por regiões (São Paulo, Belo Horizonte, etc.) Cada um desses segmentos tem características próprias (CHIAVENATO, 2002, p.71).

O líder de hoje está inserido em um contexto de mudanças que exige novos posicionamentos das empresas e, conseqüentemente um novo perfil gerencial. Além disso, o ponto central da liderança encontra-se em uma série de comportamentos

que são essenciais ao trabalho em equipe.

No cenário atual em que está se desenvolvendo a nova liderança, encontram-se incertezas, turbulências e contradições. Muitos desses fatores são provocados por alguns paradoxos com que o líder tem que conviver. As habilidades mais discutidas por diversos autores sobre o líder do futuro são, entre outras: ser visionário, utilizar linguagem diferenciada para atingir as necessidades e ser coerente com palavras e ações.

Diz respeito à habilidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões. Sua relação se apresenta ligada com a capacidade de liderança. Segundo Bateman e Snell (1998) quando há motivação de equipes para realizações elevadas, existe um exercício de poder de que dispõe o líder. São eles:

Poder legítimo - advindo do cargo formal ocupado pelo líder junto à estrutura da empresa ou ao qual tenha sido designado. Em alguns casos, há o poder informal, quando o líder possui prestígio em determinados grupos.

Poder sobre recompensas – baseado na concepção de prêmios materiais ou sociais, partindo de critérios pessoais e institucionais, estes podem influenciar positivamente o comportamento de indivíduos e grupos.

Poder de coerção – provém do controle sobre punições eventuais de comportamentos indesejáveis.

Poder de referência: provém das características pessoais que despertam admiração nas outras pessoas.

Poder de competência: baseado em conhecimentos e nas habilidades valorizadas pelo grupo servindo de modelo.

Um das primeiras pessoas a iniciar discussões sobre esse tema foi Machiavel no início do século XVI, analisando a relação entre o princípio e o oportunismo, o que serviu como guia para o príncipe nos estados da Itália Medieval.

Para se compreender o foco e as características da liderança na atualidade, é interessante seguir a evolução das teorias:

Dos traços (1940-1948): identificação dos traços da personalidade responsáveis pela eficácia do líder;

Comportamental (a partir de 1950): o que o líder faz como deve agir e a identificação do seu foco e estilos de liderança;

Situacional (1970): analisa a situação em que o processo de interação lider-seguidor ocorre;

Transacional: processo de troca entre líderes e seguidores;

Transformacional: processo de troca baseado em necessidades de alto nível (auto-realização e auto-estima);

Carismática: influência a partir da identificação e percepção de um modelo (estilo e traços);

Estratégia: estrutura organizacional que influencia seus membros e seus interesses individuais e coletivos;

Visionária: canaliza as energias de seus seguidores em busca de uma visão comum e comunicação clara e inspiradora.

Através dos tempos houve a necessidade de mudanças de liderança. De fato, essa nova realidade exige um novo estilo, não vetando a presença e utilização dos outros em determinadas situações.

As arquiteturas organizacionais estão se diferenciando para que se adequem às necessidades do mercado e manterem-se competitivas, assim como o poder está mais diluído e descentralizado, reduzindo-se os níveis hierárquicos.

Para se ajustar a isso, diferentes formas de liderar são necessárias. Contudo o que deve ser analisado cuidadosamente, antes de se definir um estilo de liderança ou optar por um líder, é a análise do contexto socioeconômico envolvido e a cultura local. Esses fatores fornecem elementos que influenciam direta ou indiretamente a conduta dos indivíduos.

Portanto, deve-se ressaltar que cada um dos estilos sempre cumpre o papel de embasar e propiciar a alavancagem de desempenho dos liderados por meio de uma adequada audição do líder. (ROBBINS, 2002)

A motivação é um processo que necessita de estímulo para liberar todo o potencial das pessoas que compõem a organização e com isso maximizar a eficiência de ambas. Trata-se de um empenho para manter ou aumentar ao máximo a capacidade de um indivíduo, para que ele possa alcançar a excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou fracasso da organização a qual ele pertence.

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, que origina um estado energizador que impulsiona o organismo a atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. (SOTO, 2005, p.154)

Segundo Scaramuzza (2009) a motivação é um processo que pode ser encoberto e cíclico, conforme o quadro abaixo:

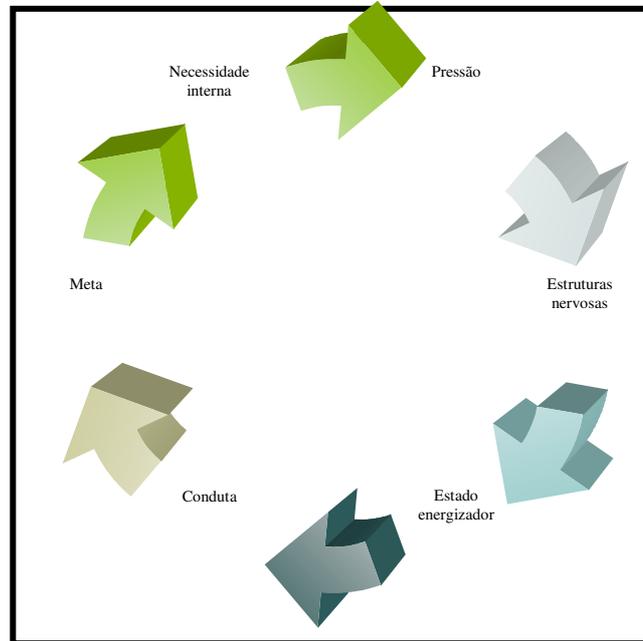


Figura 1 Ciclo de motivação

Fonte: (Scaramuzza, 2009)

A motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinados rumos de ação e adotem certos comportamentos. Geralmente, esses comportamentos são orientados em direção a uma meta da organização. A motivação para o trabalho é uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo; o desafio no processo de motivação é descobrir qual o estímulo mais adequado, Quando os estímulos não são suficientes para levar a resultados , tem-se a frustração, Para preencher o vazio gerado pela frustração desenvolvem-se mecanismos de defesa que, segundo Pieron (1966) são mecanismos inconscientes pelos quais o ego se dissocia de impulsos ou afetos sentidos como perigosos para a integridade do organismo. Alguns mecanismos psicológicos são:

- a) Racionalização – desejo de possuir algo que não se pode ter;
- b) Fantasia – troca do real pelo imaginário;
- c) Projeção – atribuir a culpa de seus problemas aos outros;
- d) Deslocamento – transferência da emoção de uma situação para outra;

- e) Sublimação – desviar sensações e emoções para uma condição análoga àquela que não se pode ter;
- f) Generalização – atribuir o descontentamento a tudo e a todos;
- g) Isolamento – distanciamento dos outros;
- h) Apatia – indiferença a outras oportunidades.

O processo de motivação ou ausência da mesma é um fenômeno intrínseco, de caráter absolutamente pessoal. Desse modo determinados estímulos externos funcionam diferentemente em algumas pessoas, mas não em todas.

Um líder ou gestor deve adotar alguns comportamentos na relação com a equipe de trabalho. Para Vergara (1999) são três os principais facilitadores na motivação das pessoas:

Manter e aumentar a auto-estima – Quando existem pessoas satisfeitas consigo mesmas, conseqüentemente há a motivação, produção criatividade. Também há um maior envolvimento para solução de problemas, as oportunidades são mais bem aproveitadas e os desafios são enfrentados com maior facilidade no trabalho em equipe. As pessoas são valiosas, merecendo serem encaradas de maneira específica e sincera; elogios são sempre bem-vindos. Por outro lado, não deve ser esquecida a clareza nas situações.

Ouvir e responder com empatia - a empatia é a compreensão da situação de outrem, havendo compaixão e captação do que o outro vivencia. É a demonstração de que há uma relação de entendimento e estímulos a uma cooperação maior. Dessa forma, a pessoa percebe que está sendo atendida e considerada. A resposta empática não quer dizer necessariamente concordar com o que o outro está dizendo.

Pedir ajuda para a solução de problemas – a solicitação da opinião e participação cooperativa traz um estímulo maior para a apresentação de idéias e sugestões. Em alguns casos, nem tudo pode ser acatado como bom. Nestas situações, a clareza de objetivos, o porquê do posicionamento de não aceitar idéias “fracas” é indispensável.

De uma maneira geral, os princípios facilitadores na motivação das pessoas devem seguir um objetivo específico e o espírito da equipe. A gestão bem sucedida assegura que ela seja baseada em um trabalho eficaz da equipe, adotando o valor do espírito de equipe: trabalhar juntos.

O talento é fundamental para a organização, essencial na busca de criação e na implantação de soluções diferenciadas, a preocupação é na questão de como atrair e reter este talento, este é uma problemática que vem aumentando cada vez mais, pois as mudanças no cenário competitivo, também estão causando mudanças nos valores e atitudes dos mais jovens que procuram trabalho com uma maior autonomia e liberdade, algo que os desafiem. Manter os talentos é uma tarefa difícil para as organizações, é preciso ser estratégico sem deixar de pensar nas pessoas.

Talentos não são atraídos só pelo salário e benefícios que são oferecidos, mas também pelos desafios propostos pela organização, por isso ela deve praticar uma cultura de reter talentos para seu próprio sucesso no mercado.

Manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos. (CHIAVENATO, 2009, p. 07)

Chiavenato (2009) lidar com pessoas pode ser um desafio ou uma solução para as organizações. Desafio quando a organização não está suficientemente preparada para lidar e não consegue utilizar todo o seu potencial de desenvolvimento e realização. Solução quando a organização desenvolve os meios necessários para dar as pessoas um lugar de destaque no seu negócio fazendo com que elas se tornem o seu ativo mais importante.

Chiavenato descreve um sistema composto por cinco subsistemas que tem a função de cuidar da atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e monitoramento dos talentos de uma organização. Os subsistemas são contingentes e situacionais, e variam conforme a organização e depende de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. O importante é que eles funcionem de maneira integrada. Toda organização procura alcançar crescimento, maior participação no mercado e lucratividade, e para isso é necessário os clientes. Mas para conquistar clientes a organização precisa dispor de produtividade, qualidade e inovação – como impulsionadores do negócio. E estes dependem de competências organizacionais que decorrem do capital humano, como conhecimento, habilidade, competências, atitudes, comprometimento, adaptabilidade, desempenho e foco em resultados. E para alcançar e consolidar essas competências do capital humano é necessário o subsistema de recursos humanos. Sendo os cinco subsistemas os seguintes:

Subsistema de provisão de recursos humanos (Recrutamento e Seleção); Subsistema de aplicação de recursos humanos (posicionamento dos colaboradores e avaliação de seu desempenho); Subsistema de manutenção de recursos humanos (benefícios sociais e medicina e segurança do trabalho); Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento); Subsistema de monitoração de pessoas (banco de dados, sistemas de informação e auditoria de RH).

Cada processo inclui:

- (I) Subsistema de provisão: planejamento de Rh, pesquisa de mercado de mão de-obra, recrutamento e seleção;
- (II) Subsistema de aplicação: análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação de mérito ou de desempenho, movimentação de pessoal (tanto nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal);
- (III) Subsistema de manutenção: remuneração (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros, controles de pessoal e relações trabalhistas;
- (IV) Subsistemas de desenvolvimento: treinamento, planos de desenvolvimento do pessoal e de desenvolvimento organizacional;
- (V) Subsistemas de monitoração: banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e auditoria de Rh.

<b>Subsistema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Atividades</b>
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado em RH
		Recrutamento de pessoas
		Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas
		Desenho de cargos
		Descrição e análise de cargos
		Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação
		Benefícios e serviços sociais
		Higiene e segurança do trabalho

		Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento
		Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados
		Sistema de informações
		Controles e frequências
		Produtividade e balanço social

Fonte: (Chiavenato, 2009)

Para compreender e lidar com o comportamento das pessoas a abordagem mais adequada é tratar a organização como um sistema social em vez de um sistema mecânico de habilidades técnicas dirigidas por regras racionais. Os fatores que influenciam o desempenho e a eficácia da organização incluem não apenas as habilidades e competências individuais ou os métodos e processos de trabalho, mas também o funcionamento global da organização como um sistema integrado de partes interdependentes e interagentes. Algumas características que influenciam o desempenho das pessoas envolvem a qualidade da comunicação em todas as direções, clareza e aceitação dos objetivos individuais e organizacionais, cooperação entre unidades lateralmente dispostas, alto nível de confiança recíproca, distribuição e uso do poder, eficácia na resolução de conflitos intra organizacionais e adaptabilidade à mudança. Esses aspectos influenciam as organizações na focalização dos esforços de treinamento nas áreas de habilidade e competências que têm a ver com relações humanas efetivas e com o trabalho em equipe.

A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas.

O subsistema de manutenção de pessoal:

(I) Remuneração (administração de salários);

As pessoas aplicam seu tempo e esforço e, em troca, esperam receber dinheiro que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador.

(II) Planos de benefícios sociais;

- a. Transporte do pessoal (fretamento);
- b. Alimentação;
- c. Assistência médica e odontológica;
- d. Seguro de vida;
- e. Planos de empréstimos pessoais;
- f. Assistência jurídica;
- g. Grêmios ou clubes;
- h. Planos de previdência privada;

O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

(III) Higiene e segurança do trabalho;

Os programas de segurança e de saúde constituem atividades paralelas importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal. Segundo o conceito emitido pela organização mundial de saúde, a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade.

(IV) Relações sindicais;

A administração de recursos humanos é visto como fator decisivo para o desenvolvimento de uma cultura e arquitetura organizacionais capazes de incrementar um ambiente de trabalho satisfatório que permita condições de solidariedade recíproca entre organização e as pessoas. As relações trabalhistas constituem, no fundo, uma política de relacionamento da organização com representantes de seus próprios membros ou, em outros termos, uma especialidade que ganhou cunho político.

Para Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) a retenção é a terceira fase do Ciclo de Comprometimento e uma das questões fundamentais para as empresas hoje em dia. Em um estudo recente do Monster 70% das empresas listaram a retenção de talentos como uma de suas principais preocupações, com impacto direto no desempenho da empresa.

Pogorzelski, Harriot e Hardy (2011) relatam que a retenção é o teste decisivo de uma boa contratação. Você pode se convencer de que os empregados são leais, mas, quando há uma escassez de mão de obra especializada, outras empresas vão em busca de profissionais de altíssima qualidade. Elas oferecem mais dinheiro, responsabilidade e/ou status.

Segundo Pogorzelski, Harriot e Hardy (2011) salários e benefícios são importantes, mas o sentimento de ligação do empregado vem de recompensas intangíveis, como o orgulho da empresa ou a crença de que tanto a liderança como sua gerência cuidam pessoalmente do seu bem-estar. São promessas intangíveis, como a perspectiva de crescimento profissional, que estimulam o senso de integração.

De acordo com Pogorzelski, Harriot e Hardy (2011) calcular o impacto do turnover permite que você considere qual deve ser o investimento apropriado para manter os empregados. Semelhante aos cálculos feitos na indústria varejista, que provam que investir nas relações já existentes com os clientes é mais barato que conquistar novos clientes.

De acordo com Pogorzelski, Harriot e Hardy (2011), o dinheiro raramente é a razão dominante para desligamento de um colaborador. Estudos feitos pela Gallup Organization, pelo Saratoga Institute e pelo Monster apontam uma relação pobre com o chefe como principal razão para saída dos empregados. O trabalho estimulante, o crescimento na carreira, bons colegas de trabalho e bons chefes são as principais razões para que as pessoas fiquem, o oposto são as principais razões para que as pessoas saiam.

Para Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) as entrevistas de desligamento podem ajudar quando você vai além da questão financeira, mas é preciso uma relação especial para quebrar essa barreira. Considere os seguintes fatores que, combinados, geram o turnover:

- a) A situação da economia local
- b) Demanda por determinados cargos
- c) Qualidade dos gerentes
- d) Qualidade da contratação
- e) Disposição dos concorrentes para pagar mais
- f) Estresse e pressão do cargo
- g) Saúde do negócio
- h) Razões pessoais do indivíduo

Segundo Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011), a lealdade é um ponto de vista de alguém sobre o empregador, mas mesmo os trabalhadores que os descrevem como confiantes podem sentir uma ligação mais forte com o seu emprego. Há um

estado de espírito ainda mais poderoso que estimula uma produtividade maior e uma retenção maior, e isso é manter o empregado engajado em seu trabalho.

Para Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) o comprometimento diz respeito à paixão, que brota interiormente, e os gerentes nutrem o comprometimento quando recompensam essa paixão e afastam essa paixão e afastam os obstáculos. Independente do que um empregado foi contratado para fazer, a paixão que leva aquela pessoa a querer fazer mais que a lista de atribuições do seu cargo impulsiona o comprometimento.

De acordo com Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) a maioria dos candidatos admite naturalmente que a remuneração, em todas as suas formas é o principal estímulo para aceitar um novo trabalho. Obviamente, ela também é motivadora da permanência ou da saída de um emprego.

Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) relatam algumas práticas de retenção de empregados:

- a) Proporcionar um ambiente de trabalho equilibrado
- b) Promover a sucessão de forma dinâmica
- c) Manter-se conectado por múltiplos canais
- d) Recompensar a mobilidade interna

Para Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) os planos de carreira atualmente se parecem mais com uma treliça que com uma escada, à medida que as pessoas mudam as atribuições do cargo, mudam de uma linha de departamento para a outra, aprendem rapidamente uma nova série de habilidades enquanto confiam nas forças que as fizeram talentosas no seu último cargo e colhem múltipla recompensas. Elas fazem mais dinheiro, ganham mais dinheiro, ganham mais flexibilidade, aceitam mais desafios e saem de uma rotina e recebem o entusiasmo que tiveram anos antes, quando o trabalho era novo.

Segundo Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) a maioria dos melhores empregados ficará mais tempo do que você imagina desde que pensem que estão crescendo em suas carreiras ou que estão fortalecendo suas habilidades, que estão desenvolvendo seu conhecimento e expandindo suas habilidades atuais.

Para Pogorzelski, Harriott e Hardy (2011) o último fator da retenção é o comprometimento do empregado, e as marcas do empregador que admiramos

funcionam porque seu pessoal vive a promessa de uma marca. Essas organizações contratam as pessoas certas pelas razões certas, e as tratam de forma correta.

Para Regato (2016) a motivação é um processo psicológico responsável pela formação e manutenção da conduta humana. Constitui um objeto de estudo bastante valioso para o meio corporativo, uma vez que a obtenção de resultados depende muito desse processo. O grande desafio para os gestores no quesito motivação é proporcionar um ambiente favorável a ela, associando, de modo compatível, colaboradores a papéis organizacionais e, ainda, reconhecendo seu bom desempenho e/ou recompensando-os por isso.

Segundo Regato (2016) as pessoas são diferentes em termos motivacionais. O que as move são motivos pessoais e, por isso, diferentes. Só podemos entendê-las se conhecermos suas necessidades, que as levam a agir de modo compatível com sua percepção acerca das situações.

Para Regato (2016) toda vez que surge uma necessidade, ela rompe o estado de equilíbrio do organismo e causa uma tensão que precisa ser resolvida. A resolução da tensão está implicada no comportamento adotado pela pessoa e é capaz de lhe devolver o equilíbrio. Na resolução encontram-se a satisfação da necessidade e a descarga da tensão provocada por ela. Se tivermos fome ou sentirmos dor, buscaremos saciedade ou alívio da dor, respectivamente. Para tanto, agiremos de modo a conseguir os resultados desejados. Se formos bem-sucedidos, teremos nossa necessidade satisfeita e a tensão orgânica, dela resultante, diluída.

Maslow (1943, *apud* REGATO, 2016) observa que uma necessidade, enquanto não satisfeita, integra e motiva comportamentos. Após sua satisfação, o comportamento tende a ser extinto, mas surgem outros, motivados pela necessidade de realização de outros desejos. As necessidades fisiológicas são defendidas pelo autor como as únicas que não podem deixar de ser satisfeitas, pois dela depende a própria vida.

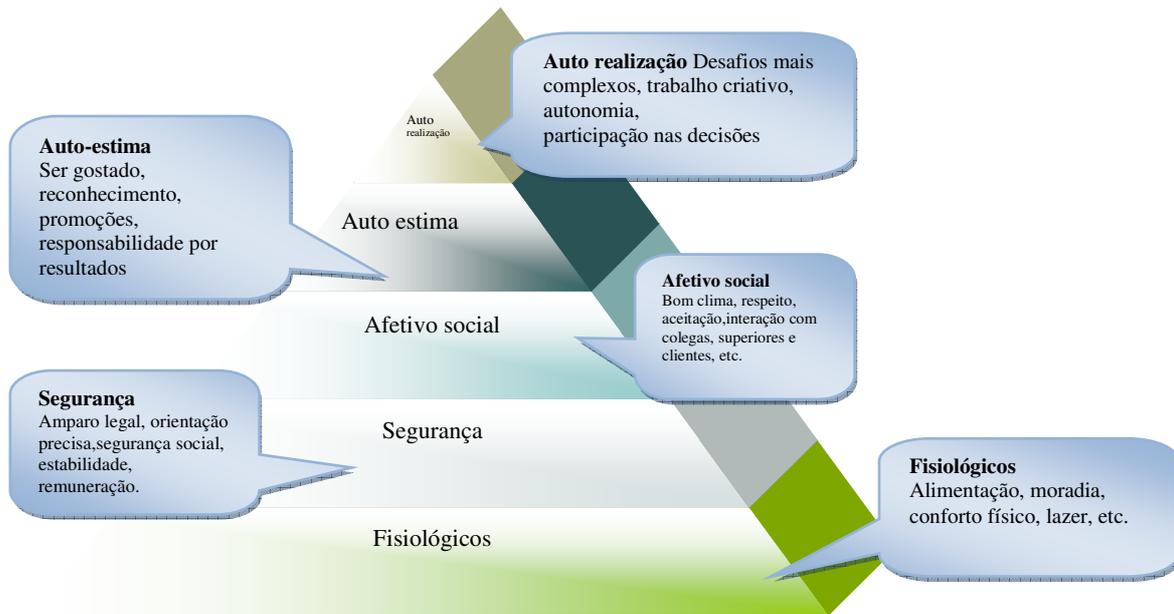


Figura 3. Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006)

Para Regato (2016) no trabalho é importante para o gestor conhecer as necessidades dos colaboradores para entender melhor seu comportamento e, assim, entender como retê-lo. Se a satisfação provida nesse mesmo ambiente se limitar às necessidades primárias, deverá ser viabilizado o alcance de necessidades de ordem superior, que dependem da interação dos colaboradores. Nesse caso, a promoção de relações amistosas e, conseqüentemente, de um clima organizacional satisfatório constitui uma grande ajuda.

Vroom (1964, *apud* REGATO, 2016) propõe uma teoria motivacional, a chamada Teoria Contingencial, que prioriza mais as diferenças individuais na produção de comportamentos e está mais restrita a motivação para a realização, muito facilmente aplicada aos ambientes de trabalho. Em síntese, nos mostra que a produção de trabalho das pessoas depende da presença de três fatores mencionados e que eles podem ter pesos distintos. Se as relações forem reais para o sujeito, mas ele encontrar, por exemplo, uma razão para inibição de seu potencial a produção poderá não ser satisfatória.

Locke e Latham (1990, *apud* REGATO, 2016) afirmam ser a fixação de metas a teoria motivacional de utilização mais frequente no meio organizacional. Seu princípio básico está na ideia de que as pessoas buscam a realização de objetivos e,

para isso, se comportam de modo específico. A meta é o resultado, a marca que a pessoa deseja alcançar. Ela percebe, em seu comportamento, a forma de viabilizá-la e, por isso, produz de forma direcionada.

Segundo Boog (1999, *apud* REGATO, 2016) a automotivação é um aspecto muito frequente nos colaboradores organizacionais que se autogerenciam e acabam se tornando autônomos na própria dinâmica de trabalho. Devemos entender como autônomo, nesse caso, a pessoa capaz de produzir com ou sem a presença de superior hierárquico.

O fator da retenção de talentos na nova configuração de mercado necessita de políticas bem estabelecidas, quanto a perspectiva de permanência na organização, haja vista, que ao perder um talento além do custo de desligamento que a empresa terá, resulta também na dificuldade de encontrar um novo talento, perdas de negócios e produção, são alguns elementos que podem impactar de maneira nociva, pois terá que deslocar outro colaborador para dar as instruções para o novo talento inserido na empresa.

O capital humano vem assumindo papel significativo dentro das organizações, sendo que são recursos integrantes e auxiliam no desenvolvimento dos potenciais corporativos possibilitando estruturas sólidas para a permanência no mercado.

A valorização do capital humano é ressaltada por Chiavenato (2004, p. 05), “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que são o motivo da existência das instituições organizacionais. O quadro corporativo tem como incumbência o funcionamento dos processos que impulsionam o crescimento e desenvolvimento realizando através de planejamento, de tomadas de decisão, inovando processos e criação de serviços e produtos, bem como impulsionar o negócio da instituição, sendo possível através do capital humanos.

Existem muitas produções teóricas que apontam para as contribuições dos colaboradores frente aos desafios competitivos afrontados diariamente, neste sentido Gil (2006) reforça em seu excerto.

[...] verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o

empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização (GIL, 2006, p. 23-24).

Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino. As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em períodos de crescimento e expansão (CORADINI, MURINI, 2009).

O fator de atrair e reter talentos também encontra algumas adversidades, “a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma só pessoa” (GRAMIGNA, 2002, p. 11).

Barros (2003) frisa a importância de retenção de talentos em situações de fusões de empresas.

(...) a retenção de talentos tende a ser fator chave, por exemplo, em processos de Fusões e Aquisições (F&A) e um grande desafio em mercados em crescimento, nos quais “a disputa pelos melhores é maior”. Nestes processos, há uma evasão de talentos, causada principalmente pela insegurança gerada pela falta de lugar na nova organização e pela perda de poder. Assim, é preciso garantir a retenção daqueles empregados considerados estratégicos (BARROS, 2003, p. 56).

A designação de talentos pode ser obtida através dos estudos empreendidos de Ulrich (2006) e Mendonça (2002) que ressaltam que talento são pessoas que possuem competências diferenciais e difíceis de se obterem, são capazes, apresentam comprometimento com a organização e agregam valor ao intento estratégico da organização.

Tendo em vista as variações que ocorrem no mundo do trabalho e os desafios constantes que as organizações precisam enfrentar, o setor de recursos humanos assume papel vital na definição e execução de ações estratégicas de atração e retenção de talentos. Mudanças demográficas e a ascensão do conhecimento como ativo estratégico reforçam a ideia de que a gestão de talentos deve ser colocado no “coração da estratégia” (GUTHRIDGE *et al.*; 2008) e que esta tarefa requer comprometimento da alta administração e dos profissionais de recursos humanos, sendo estes os responsáveis por traduzir as estratégias organizacionais em estratégias detalhadas de gestão de talentos, necessitando, para isso de profundos conhecimentos do negócio.

## **3 MÉTODO**

### **3.1 Tipo e Método da Pesquisa**

A pesquisa ora tratada é do tipo descritiva, com delineamento do tipo levantamento em campo, com profissionais da área de Recursos Humanos e com conhecimento na área, sustentada pela revisão bibliográfica por uma abordagem qualitativa. Do ponto de vista da coleta de dados a pesquisa caracteriza-se como transversal em relação ao tempo da coleta de dados e com dados de natureza quantitativa.

Antecedendo à preparação da pesquisa de campo, procedeu-se a revisão bibliográfica sobre os conceitos de retenção de talento, cujos principais autores abordados são Chiavenatto, Regato, Pogorzelski, Harriot e Hardy.

### **3.2 Sujeitos e a Amostra**

Os sujeitos desta pesquisa são profissionais, sendo que 60% atuam na área de recursos humanos, com idade entre 25 e 44 anos, com nível de escolaridade entre superior completo à Pós-Graduação Completo, sendo a maioria com mais de 5 anos de experiência em RH, em empresas de médio à grande porte sediadas na região Bragantina. Tais sujeitos exercem as funções Operacionais, Supervisão ou Gerencial.

### **3.3 Instrumentos**

O instrumento de coleta de dados utilizado é um questionário com 29 perguntas fechadas, questionando os sujeitos a respeito das práticas de retenção de talento utilizadas na empresa em que trabalham, precedido de questões sobre dados demográficos.

O questionário na íntegra está apresentado no Apêndice deste trabalho.

### 3.4 Procedimentos

Os dados coletados na primeira parte deste estudo seguiram as etapas sugeridas pelos autores Chiavenatto, Regato, Pogorzelski, Harriot e Hardy, assim as informações neste estudo seguem os seguintes procedimentos: na parte do referencial teórico o tratamento é qualitativo, isto porque as informações contidas neste tópico são a partir de interpretações, e leitura de obras que retratam os temas ali discutidos.

Na pesquisa de campo o tratamento é quantitativo, uma vez que neste item são apresentadas as tabulações em forma de gráficos das respostas fornecidas pelos indivíduos que responderam aos questionários, aqui os dados se encontram quantificado e qualitativo, pois, haverá uma análise diante dos resultados.

Como o trabalho também possui uma pesquisa de campo, a coleta de dados foi efetuada da seguinte forma:

- a) Convite aos sujeitos para participar da pesquisa, explicando o teor e a finalidade;
- b) Os questionários foram enviados por e-mail a cada um dos sujeitos e, no ato, explicado que a adesão à pesquisa era opcional e que não deveriam se identificar .
- c) a Coleta de dados ocorreu no período de 08 de Maio de 2018 à 11 de Junho de 2018, com um retorno de 35 questionários respondidos.
- d) sendo que seu retorno ocorreu progressivamente desde a data de início da distribuição até 11 de Junho de 2018 e sua tabulação foi efetivamente realizada no dia 26 de junho de 2018.

## 4 Resultados

Para a apresentação dos resultados utilizaram-se gráficos, com os resultados de cada uma das perguntas do questionário.

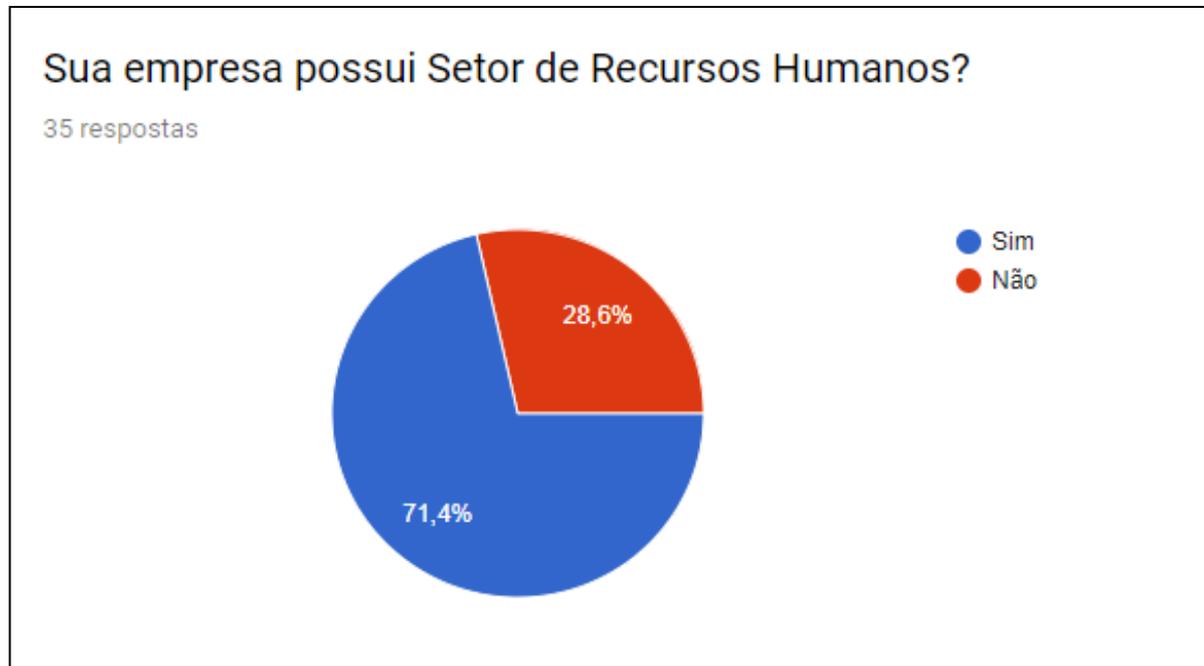


Figura 1 – A empresa possui setor de Recursos Humanos.

Observa-se no gráfico que é predominante empresas com setor de recursos humanos.



Figura 2 – Atuação no setor de Recursos Humanos.

Predominou na pesquisa profissionais do setor de recursos humanos.

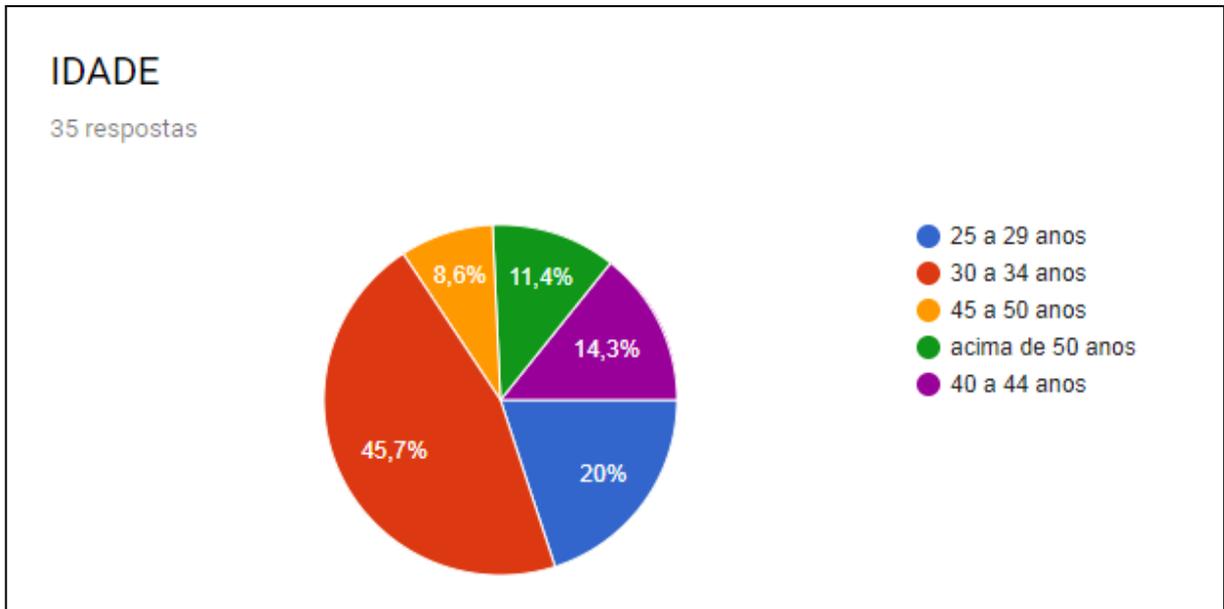


Figura 3 – Faixa etária.

Observou-se que a média de idade é de 30 a 34 anos.

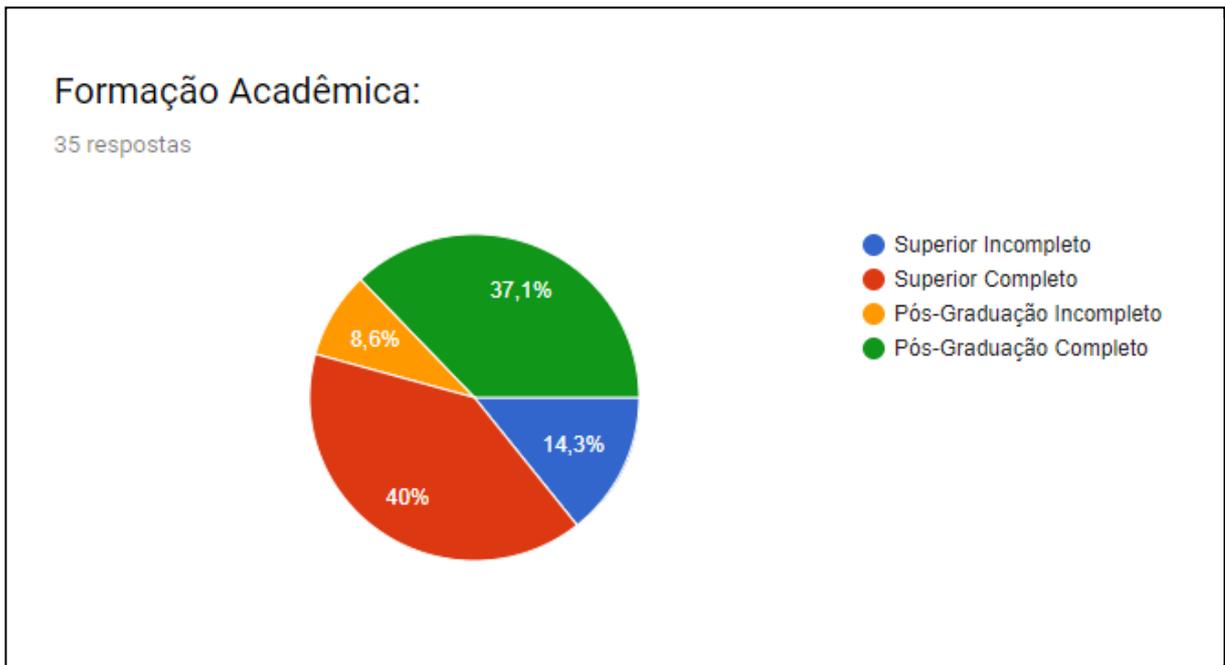


Figura 4 – Escolaridade.

Neste gráfico observa-se equilíbrio entre profissionais graduados e pós-graduados.



Predominou profissionais com nível de experiência acima de 5 anos.



Figura 6 – Nível hierárquico.

Neste gráfico interpreta-se que as funções exercidas têm equilíbrio entre operacional, supervisão e gerencial. Não houve nenhum sujeito em cargo de diretoria.

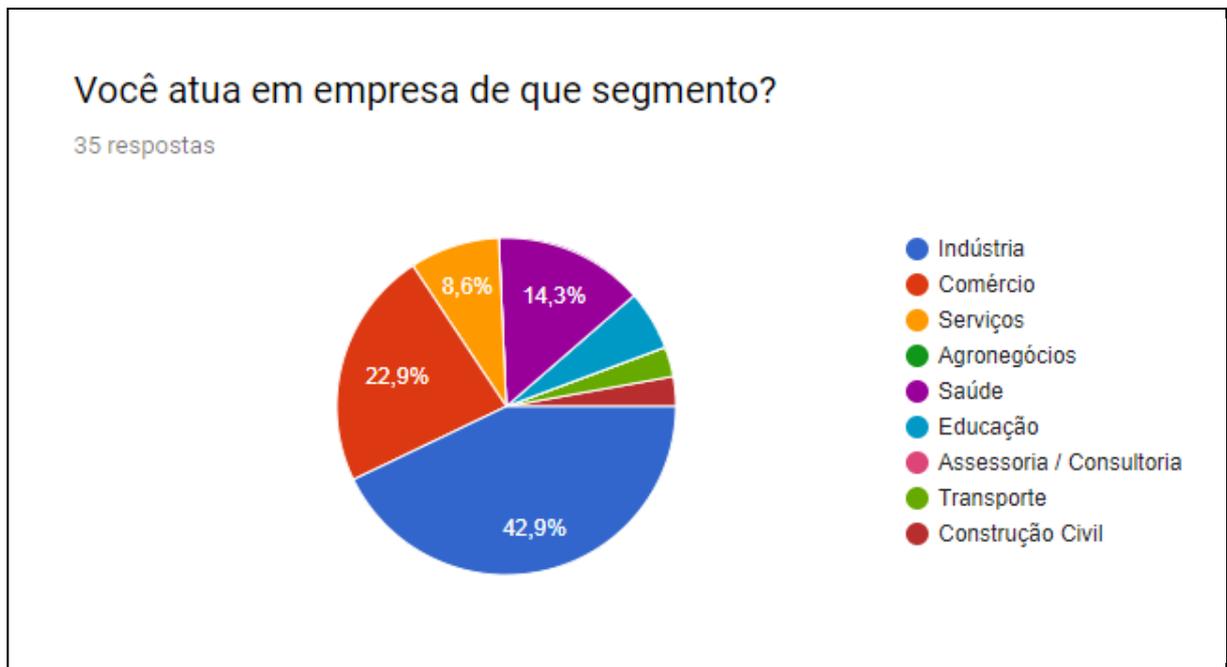


Figura 7 – Segmento de atuação.

O segmento predominante foi a indústria com 42,9%.

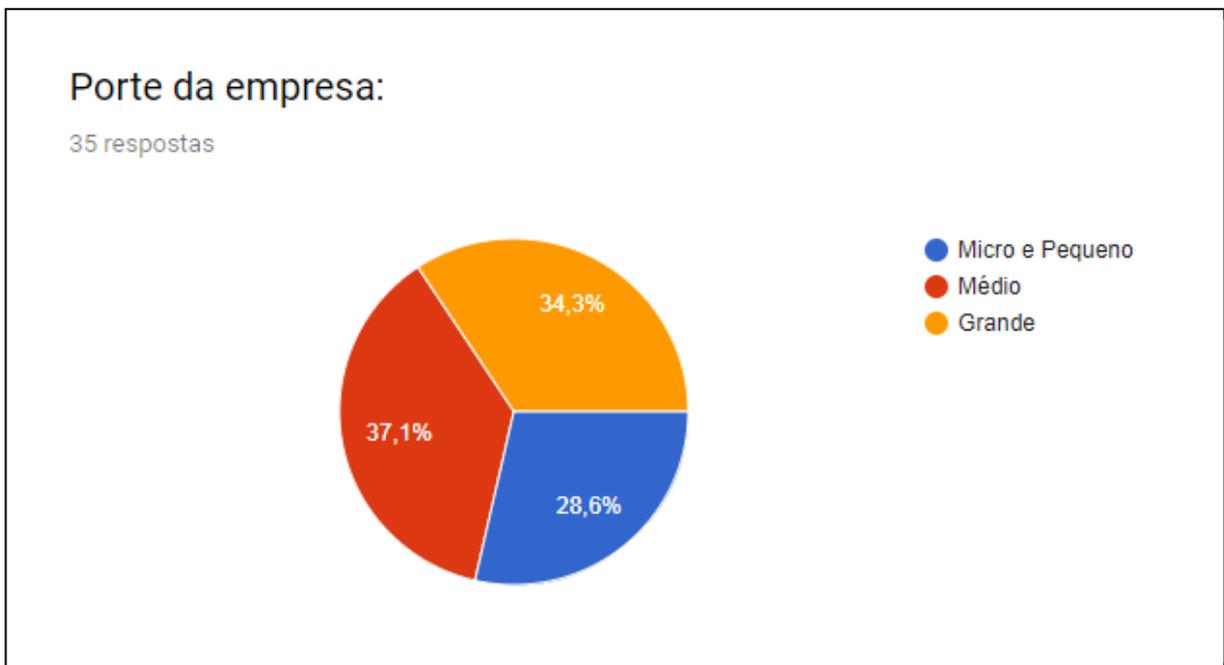


Figura 8 – Porte da empresa.

As empresas de médio porte foram com o maior percentual, porém apresentou equilíbrio com as empresas de grande porte.



Figura 9 – Pesquisa de mercado em RH.

Uma equivalência entre nunca e as vezes, concluindo que não é transparente para os colaboradores a pesquisa de mercado em RH.



Figura 10 – Modelo de Recrutamento e Seleção

37% dos sujeitos confirmam que o recrutamento e seleção potencializa a retenção de talentos e 34% dizem que é frequentemente, compreendendo-se que o recrutamento e seleção é um fator importante na retenção de talentos.

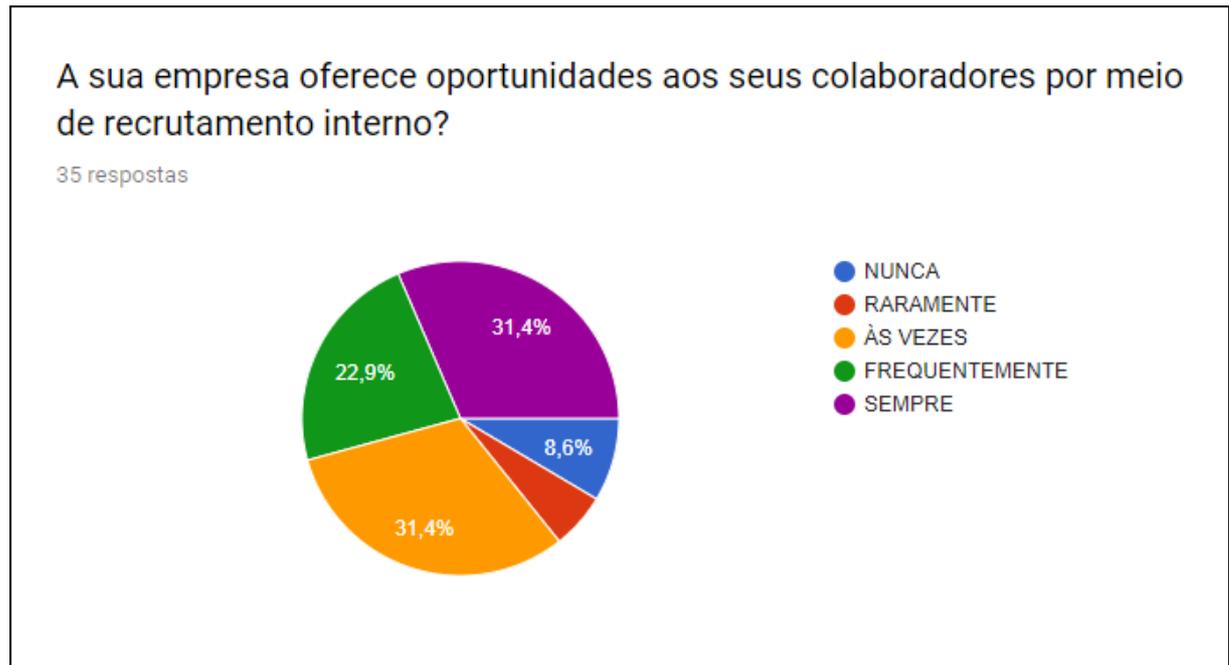


Figura 11 – Recrutamento interno.

Equivalência entre sempre e às vezes com 31,4%. Portanto a maioria das empresas utilizam o recrutamento interno como ferramenta de seleção.

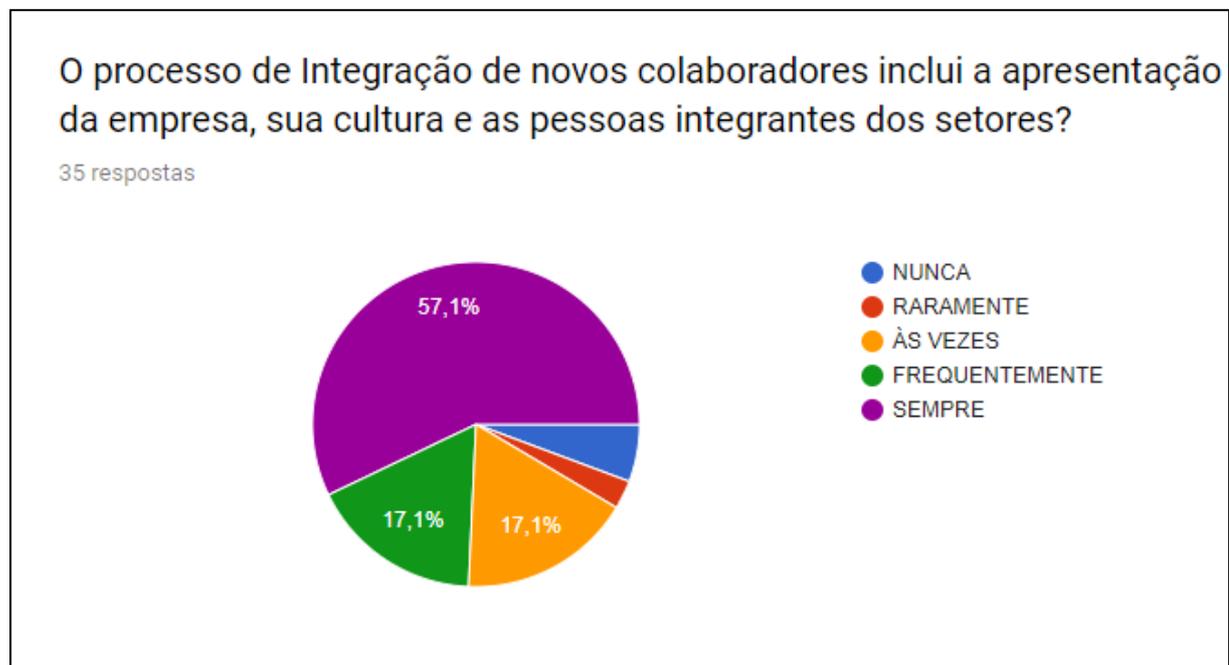


Figura 12 – Integração de novos colaboradores.

Sendo 57,1% sujeitos onde a empresa inclui a apresentação da mesma, da sua cultura e dos integrantes dos setores na integração de novos colaboradores,

confirmando que sempre a cultura, missão, valores e integração dos colaboradores está muito presente.

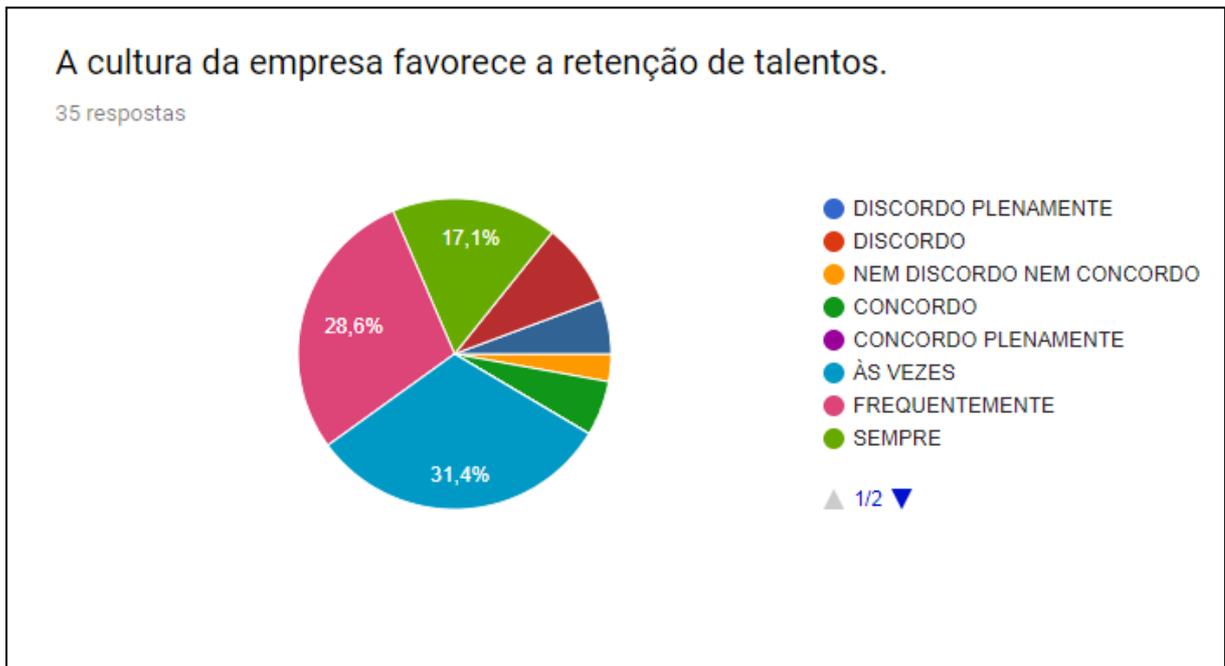


Figura 13 – Cultura organizacional.

31% dos sujeitos acredita que a cultura favorece a retenção de talentos. Entende-se que cultura é um fator importante na retenção de talentos.

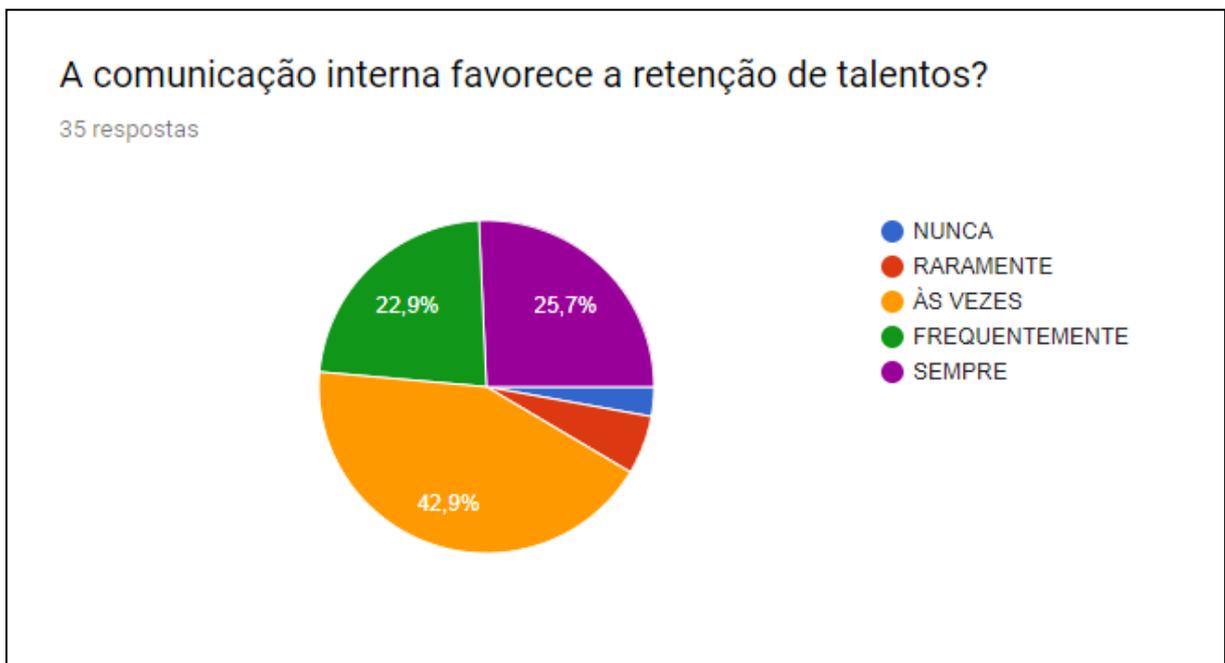


Figura 14 – Comunicação interna.

Observa-se que em 25,7% das empresas a comunicação interna sempre favorece a retenção de talentos, sendo 22,9% frequentemente e 42,9% às vezes, mostrando ser um fator que influencia a retenção de talentos.

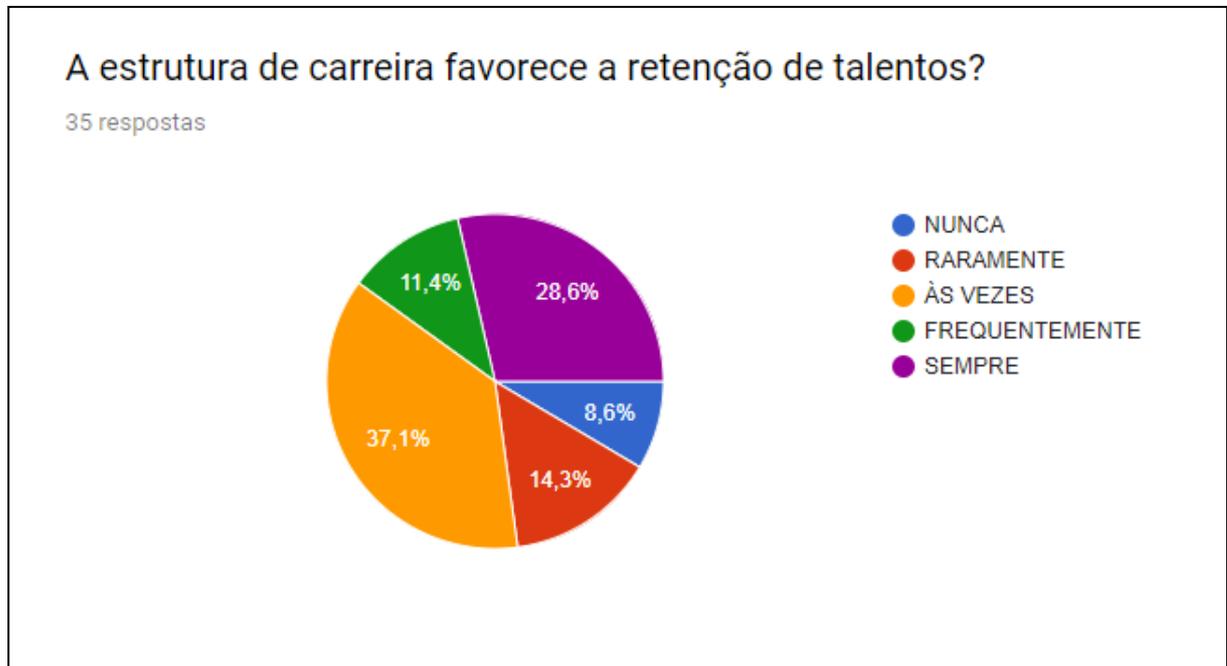


Figura 15 – Plano de carreira.

A maior parte dos sujeitos informou que, na empresa em que atuam, a estrutura de carreira favorece a retenção de talentos.

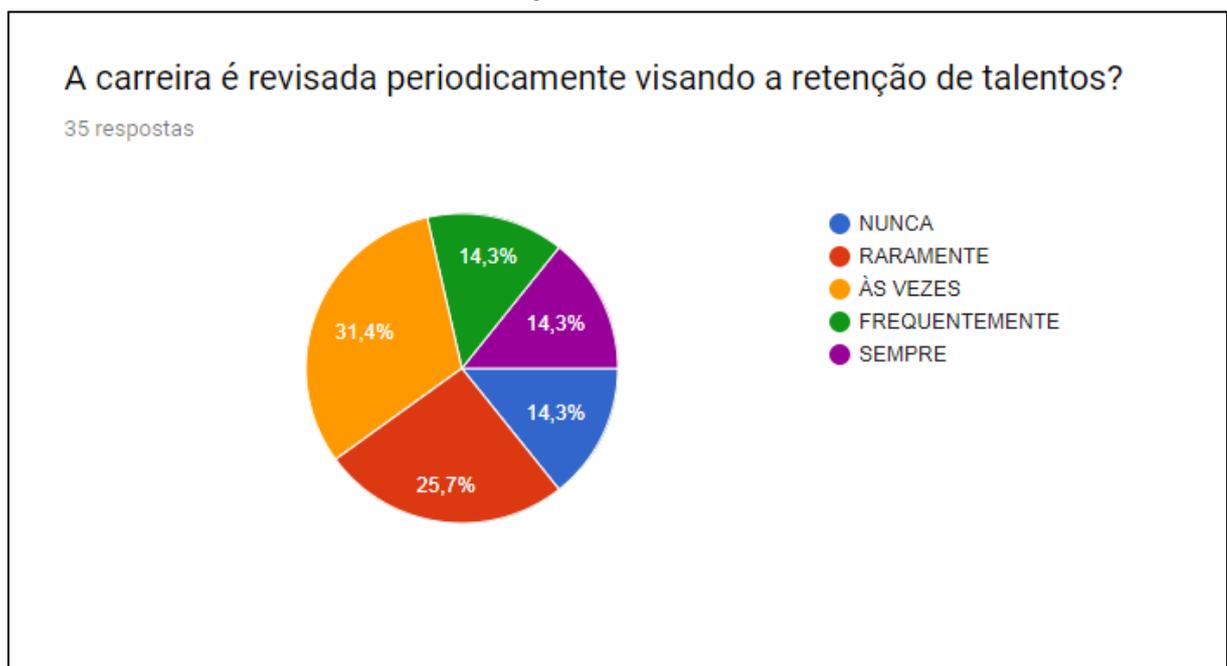


Figura 16 – Revisão de carreira.

O resultado foi equilibrado, a maioria dos sujeitos informou que às vezes a carreira é revisada periodicamente, mostrando que não é uma prática adotada pela empresa frequentemente.

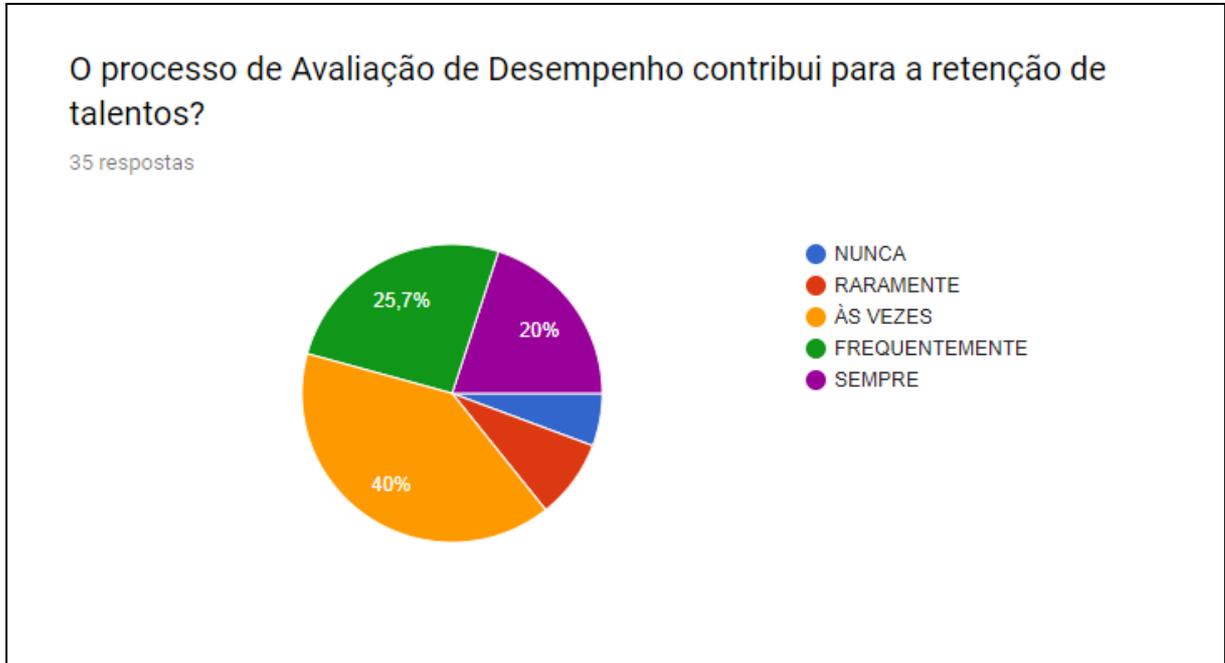


Figura 17 – Avaliação de Desempenho.

A maior parte dos sujeitos informou que, na empresa em que atuam, a avaliação de desempenho contribui para a retenção de talentos.

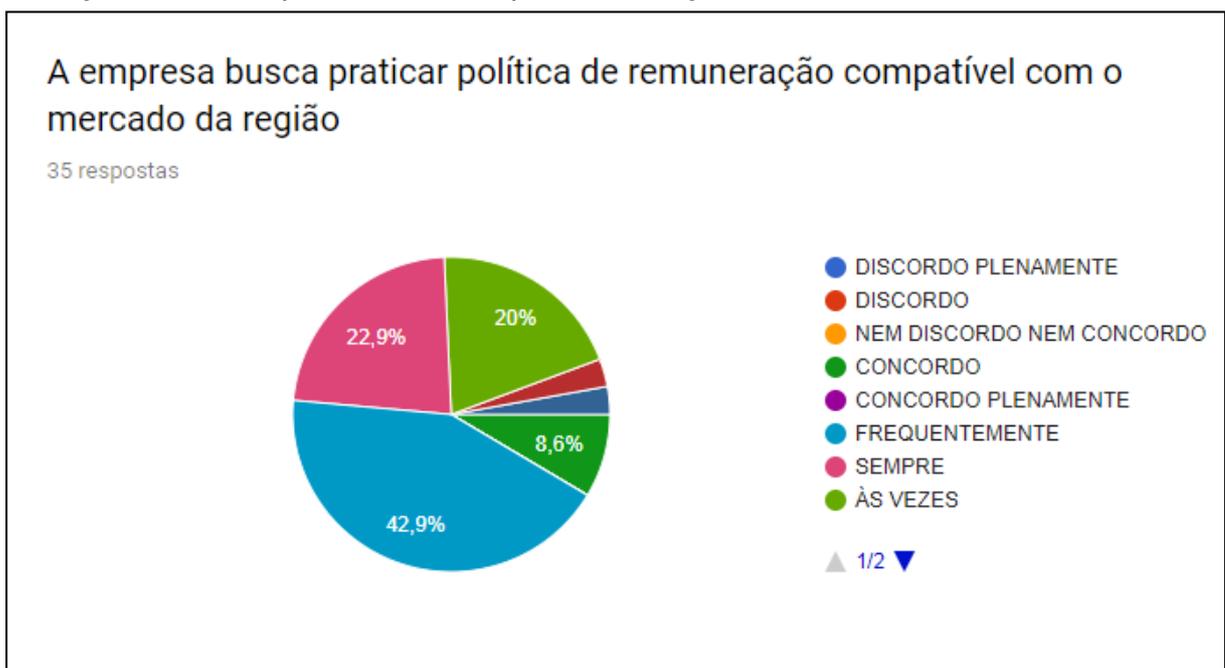


Figura 18 – Pesquisa de mercado.

42,9% das empresas frequentemente e 22,9% sempre buscam praticar política de remuneração compatível com o mercado da região, mostrando ser uma prática da maioria das empresas na região.

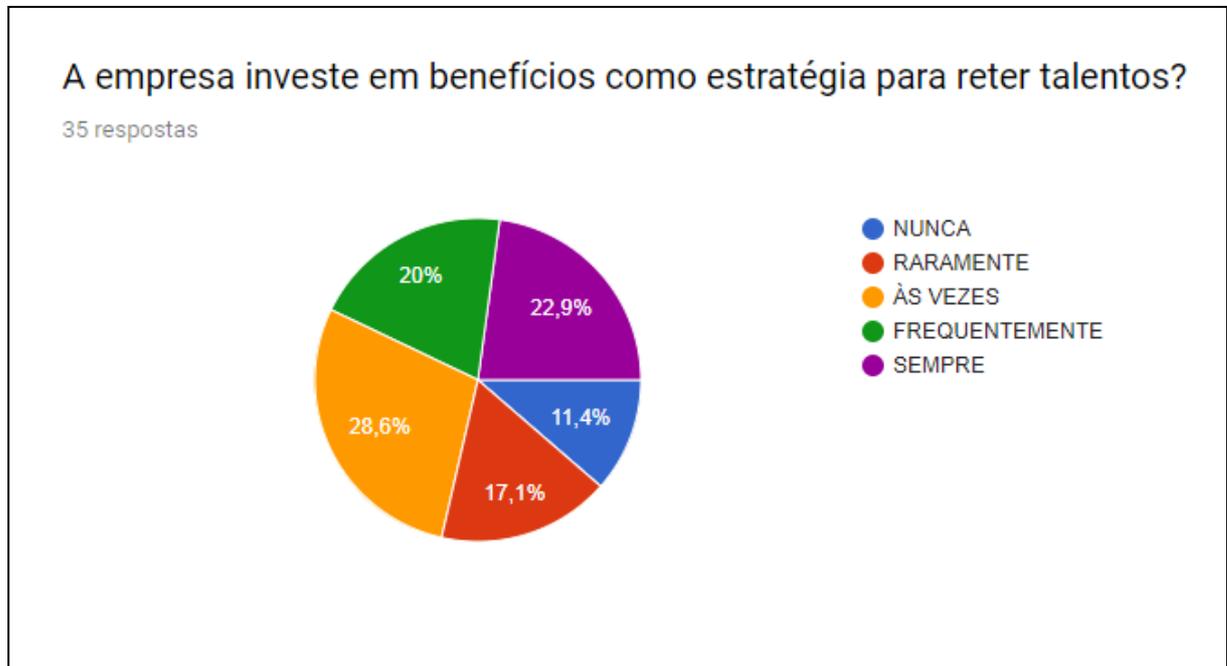


Figura 19 – Benefícios.

O resultado mostrou que a maior parte das empresas investe em benefícios como estratégia para reter talentos.

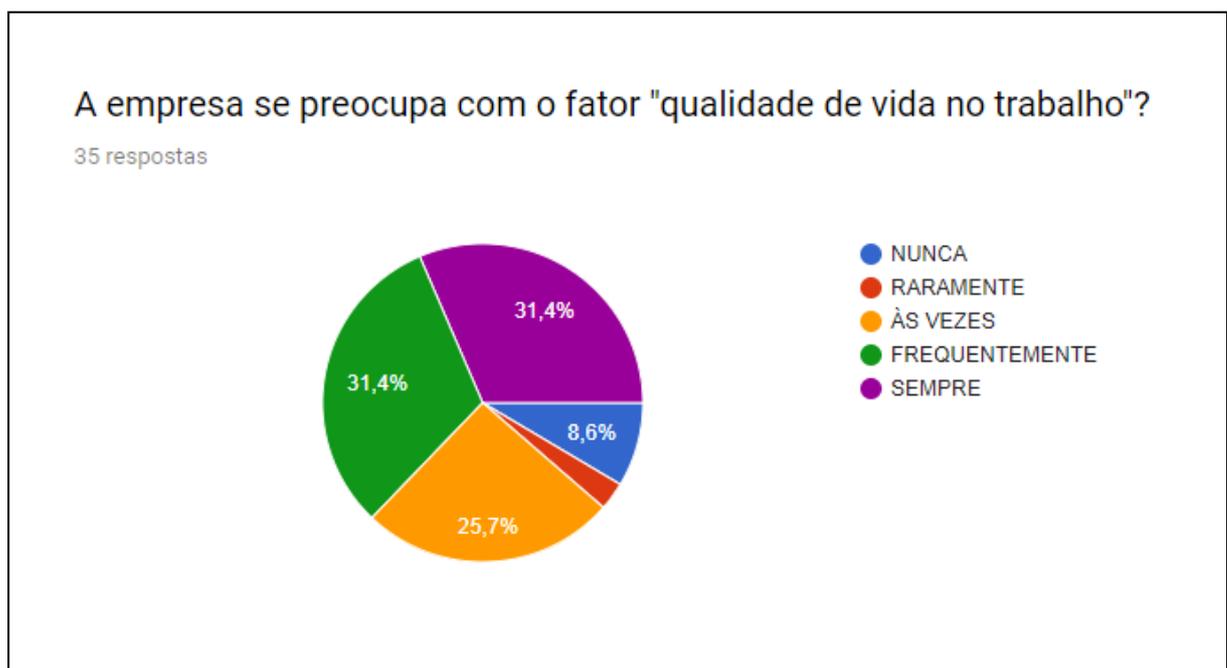


Figura 20 – Qualidade de vida no trabalho.

31,4% das empresas sempre e 31,4% frequentemente se preocupam com o fator qualidade de vida no trabalho, mostrando ser um fator de grande preocupação das empresas na região.



Figura 21 – Treinamento e desenvolvimento.

31,4% dos sujeitos informaram que a empresa raramente investe em treinamento e desenvolvimento, observando-se que não é um fator de maior investimento dessas empresas.



Figura 22 – Pesquisa de clima organizacional.

O resultado foi equilibrado, observa-se não ser uma prática na maioria das empresas.



Figura 23 – Ações com base nas pesquisas de clima organizacional.

O resultado mostrou que na maior parte das empresas dos sujeitos que responderam o questionário a empresa não desenvolver ações com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional.

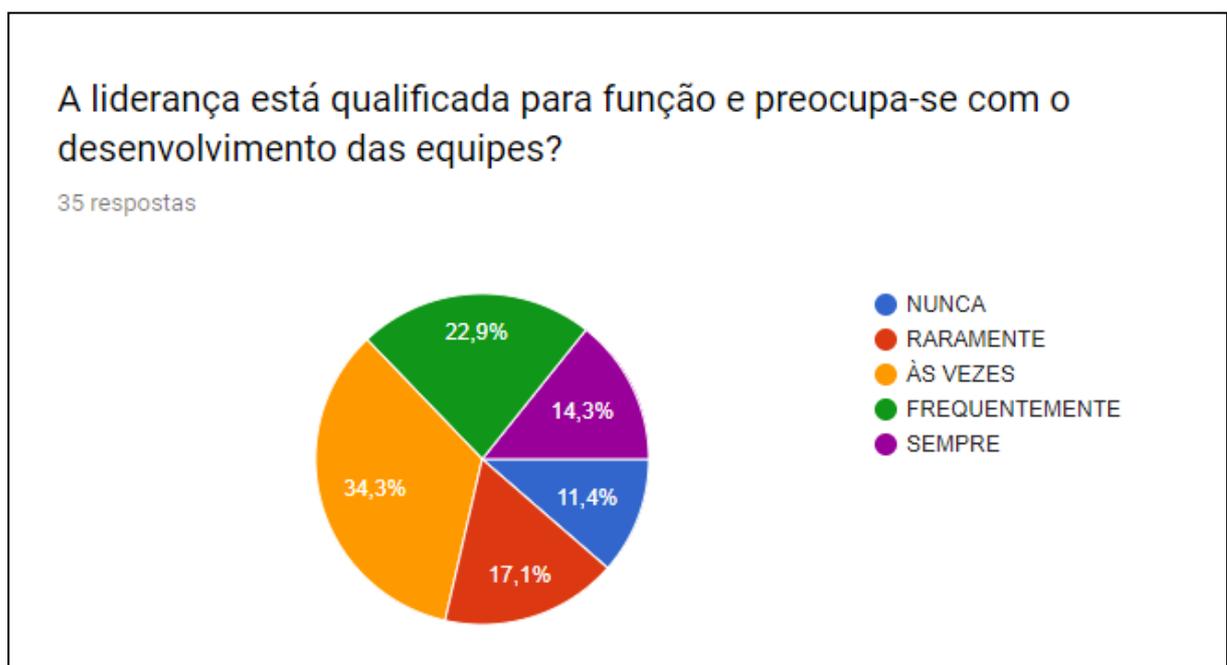


Figura 24 – Liderança.

O resultado foi equilibrado, demonstrando que, na empresa de grande parte dos sujeitos a liderança não está qualificada para a função e não se preocupa em desenvolver suas equipes.

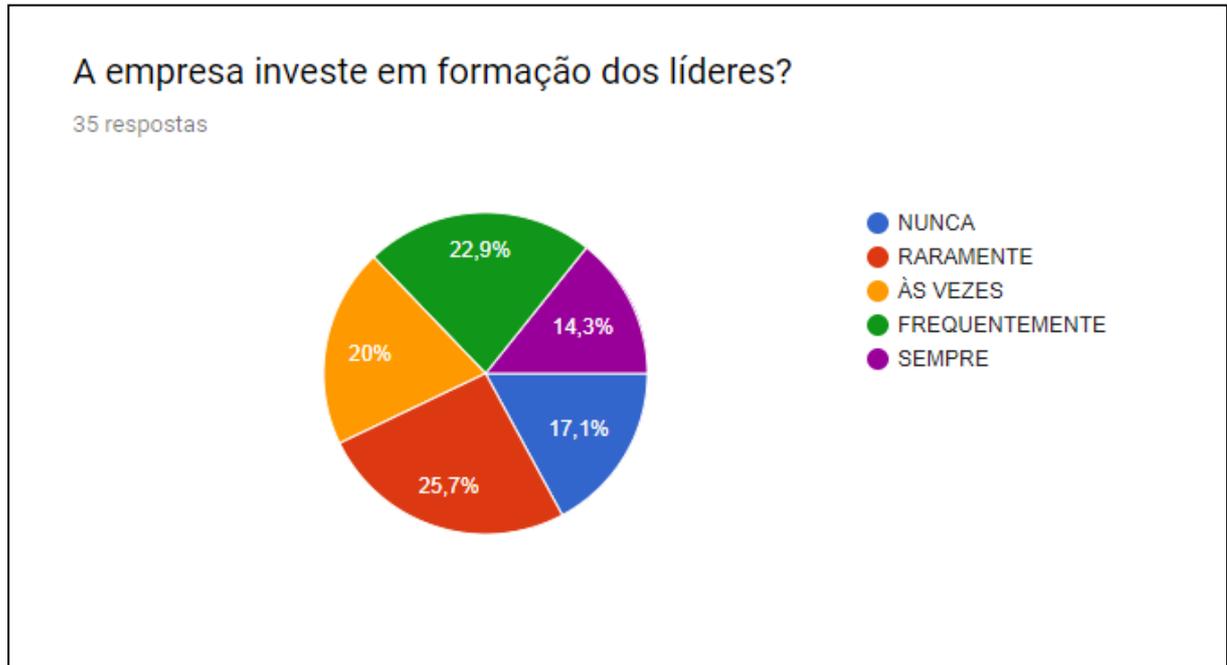


Figura 25 – Formação dos líderes.



Figura 26 – Plano de sucessão.

A maior parte das empresas não investe em plano de sucessão.



Figura 27 – Eficácia na retenção de talentos.

28,6% responderam “às vezes”, 20% “frequentemente” e 17,1% “sempre” quanto a eficácia na retenção de seus talentos, portanto as empresas dos sujeitos que responderam os questionários, com as práticas apresentadas têm eficácia na retenção de talentos.

## 5 Análise e interpretação dos resultados

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo, chegou-se às seguintes análises.

Os resultados obtidos na pesquisa a maioria dos participantes são pessoas que atuam na área de Recursos Humanos, predominante com graduação de nível superior acima e com mais de 5 anos de experiência, dividindo-se entre operacional, supervisão e gerencial.

Pesquisa de mercado:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa a maioria das empresas não realiza pesquisa de mercado para saber se o salário proposto pela empresa está de acordo com o da região, sendo um ponto negativo na hora de reter o talento

sendo remuneração um fator importante na retenção do talento. O número de 51,50% de empresas que nunca ou raramente realizaram uma pesquisa de mercado da região chama a atenção, pois devem ter outras estratégias para reter os talentos dentro da organização.

#### Modelo de Recrutamento e Seleção:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa o modelo de Recrutamento e seleção aplicado pelas empresas entrevistadas potencializa na maioria das vezes a escolha do candidato, um processo de recrutamento e seleção, realizado com responsabilidade e seguindo todas as etapas de ambos, mostra que pessoas qualificadas e aptas são indicadas para a vaga, fazendo com que, empresa e empregado, sintam-se satisfeitos com o desempenho das tarefas exigidas pelo cargo.

#### Recrutamento interno:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa mais de 85% das empresas entrevistadas dão importância para o processo de recrutamento interno que tem como objetivo valorizar o capital humano dentro da organização. A valorização dos recursos internos estimula os funcionários a se aperfeiçoar, devido à possibilidade de crescimento, gera um custo menor no processo, as empresas já têm um conhecimento prévio do candidato e motiva os colaboradores internos selecionados.

#### Processo de integração de novos colaboradores:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa as empresas entrevistadas se preocupam com o processo de integração de novos colaboradores, os resultados demonstram que mais de 50%, onde não zelar pela integração pode comprometer todo investimento realizado no processo de recrutamento e seleção, afinal é por meio do processo de integração que o funcionário conhece os valores e a cultura organizacional da empresa, entra em contato com seus colegas e gestores e toma conhecimento de suas metas.

#### Cultura das empresas:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa nem todas as culturas favorecem a retenção de talentos, dar importância para cultura organizacional somente na hora de contratar um candidato não é suficiente para reter bons talentos. Isso porque um bom clima e uma boa cultura ajudam muito na atração, para as pessoas terem vontade de ficar na empresa é necessário que isso que as atraiu perdure, o que só vai acontecer se clima e cultura forem uma prioridade e

sempre trabalhados dentro da organização, a missão, visão e os valores da empresa devem estar sempre presentes, sendo revisados e lembrados diariamente – fazer um diagnóstico de Cultura Organizacional periodicamente pode ser uma boa iniciativa. Além disso, ter colaboradores novos e antigos alinhados à cultura é o que garantirá que todos terão em mente qual seu propósito e motivação dentro da organização, tendo mais chances de desejar ficar.

Comunicação interna favorece a retenção de talentos:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa as empresas entrevistadas demonstram ter uma boa comunicação interna dentro da organização, podemos dizer que a comunicação interna é a troca de informações dentro do ambiente corporativo, que pode acontecer entre chefes e subordinados e profissionais do mesmo nível hierárquico, o objetivo da comunicação interna é manter os colaboradores informados sobre as ações, missão, visão e valores da empresa, além da estratégia de atuação no mercado e tudo mais que for considerado relevante. Tendo em vista o alinhamento da equipe de trabalho e, além de tudo, o engajamento de todos na busca por resultados para os negócios. Para haver sucesso na comunicação é necessário que a alta cúpula da organização também esteja disposta a ouvir seus colaboradores e a manter um diálogo aberto, possibilitando o feedback constante entre todas as partes interessadas.

Plano de carreira:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa a média das empresas se preocupa com o plano de carreira dentro da organização, vale lembrar que é de extrema importância que a empresa tenha um setor de RH preocupado com a implantação desse planejamento, com funcionários seguros, a empresa tem muito a ganhar. Com o plano de carreira, os colaboradores mantêm seus objetivos estabelecidos e têm um alvo a atingir. Dessa forma, não ficam preocupados em buscar oportunidades melhores em outros lugares, já que possuem algo em que se respaldar, mostrará ao funcionário que ele tem um futuro na empresa, tem condições de crescer, de contribuir mais e, paralelamente, de receber retorno financeiro compatível com seu desenvolvimento. Essa segurança diminui a evasão de bons funcionários, que perceberão seu valor dentro da empresa e optarão por ficar e crescer.

#### Avaliação de desempenho:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa referente à Avaliação de Desempenho as empresas não se demonstram adeptas à prática de utilizar da ferramenta dentro da organização, o maior resultado é considerado “às vezes”, a mesma é importante para identificar, medir e melhorar os processos internos, mensurar o desempenho dos colaboradores e avaliar se a seu desempenho está condizente com os resultados esperados. Além de fazer este diagnóstico, sobre a eficiência e eficácia, do trabalho de cada avaliado, também permite reconhecer os talentos e os profissionais de destaque, bem como a identificar aqueles que precisam ser acompanhados.

#### Benefícios:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa os benefícios não estão sendo tratados como uma forma de retenção de talentos, a remuneração nem sempre é o elemento mais importante para o colaborador, o oferecimento de benefícios ligados à alimentação, saúde e oportunidades de crescimento desperta interesse e pode ser decisivo na hora em que um candidato está decidindo pela vaga na sua empresa ou em outra. Em um mercado que compete por um quadro de funcionários qualificado, contar com uma política de benefícios diferenciada pode ser uma estratégia para atrair e reter talentos.

#### Qualidade de vida no trabalho:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa em geral as empresas se preocupam com o ambiente e qualidade de vida no trabalho, isso faz com que os trabalhadores se sintam bem em trabalhar na empresa e fazer do ambiente de trabalho um lugar agradável e produtivo. Um programa de Qualidade de Vida existe para criar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e de suporte ao colaborador e à organização, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade e visam a busca na melhoria do ambiente de trabalho e principalmente na saúde física e mental de seus colaboradores.

#### Treinamento e Desenvolvimento:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, poucas empresas dão importância ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, é de suma importância às organizações investirem em treinamento de pessoal, o treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Mas, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento do mesmo seja bem elaborado para garantir o alcance dos objetivos a que se destina, com eficácia. O investimento em treinamento é bem menor do que o custo de uma rescisão.

#### Pesquisa de clima organizacional:

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento eficiente de coleta de dados sobre a percepção de todos os funcionários em relação a diversos fatores que influenciam a rotina deles no trabalho, ajudando os gestores a entenderem melhor como os trabalhadores se sentem fazendo parte da organização, o que nos faz refletir bastante sobre os resultados de 25,7% de empresa que nunca realizaram e 28,6% que realizam às vezes, demonstrando que grandes partes das empresas não se preocupam com o clima organizacional e não buscam ações para a melhoria do ambiente.

#### Liderança qualificada para a função e formação:

De acordo com os resultados obtidos nas pesquisas referentes à qualificação de liderança e formação para os mesmos, mostra que 34,3% não tem muita preocupação com a formação da liderança e 28,5% não tem nenhuma preocupação. O que nos levanta a questão de como alguém sem qualificação exerceria uma função importante dentro da empresa? Que podem ser por empresas do tipo familiares, empresa em que os proprietários vivem em conflitos, dentre outros fatores. Infelizmente o que alguns empresários não percebem é que colocar uma pessoa inadequada para gerir, liderar, comandar um grupo de pessoas ou até mesmo todos os colaboradores de uma empresa pode levar sua empresa à falência, porque esse líder que estará à frente de uma equipe, deve mostrar uma direção, uma meta a ser conquistada, batalhando junto com todos, ensinar e enfatizar a visão e a missão da empresa, ele deve motivar toda a equipe para continuar na batalha, ainda com todos os impedimentos, bloqueios e conturbações, o líder deve mostrar que há vários interesses em comum entre todos os envolvidos.

#### Plano de sucessão:

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa 48,5% das empresas entrevistadas não se preocupa com o plano e sucessão, 48,6% se preocupam pouco com o plano de sucessão e 2,9% não se preocupa com o plano de sucessão, o que nos mostra que plano de sucessão não é o foco das empresas entrevistadas na retenção e preparação dos talentos, uma empresa precisa estruturar o seu

crescimento e desenvolvimento a curto, médio e longo prazo e o plano de sucessão alinha essas duas necessidades. Esse processo identifica os cargos que podem surgir ou ficar vago nos próximos anos, assim como os colaboradores com potencial para ocupar essas funções, preparando-os para a liderança.

LEVANTAMENTO DE PREDOMINÂNCIAS DAS RESPOSTAS	Predominância		
	Baixa (nunca, raramente)	Média (às vezes, frequentemente)	Alta (sempre)
Pesquisa de mercado	51,50%	42,90%	5,60%
R&S	16,90%	51,40%	31,70%
R&S Interno	14,30%	54,30%	31,40%
Integração	8,70%	34,20%	57,10%
Cultura	22,90%	60%	17,10%
Comunicação interna	8,50%	65,80%	25,70%
Plano de carreira	22,90%	48,50%	28,60%
Avaliação de desempenho	14,30%	65,70%	20%
Remuneração compatível com o mercado	14,20%	65,80%	20%
Benefícios	28,50%	48,60%	22,90%
Qualidade de vida no trabalho	11,50%	57,10%	31,40%
T&D	37,10%	48,60%	14,30%
Pesquisa de Clima Organizacional	28,50%	48,60%	22,90%
Ações com base na Pesquisa de Clima	31,40%	48,60%	20,00%
Liderança	28,50%	57,20%	14,30%
Formação dos líderes	42,80%	42,90%	14,30%
Plano de sucessão	48,50%	48,60%	2,90%
Eficácia na retenção de talentos	34,30%	48,60%	17,10%

## 6 Conclusão ou Considerações finais

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando os interesses de dirigentes. Desta forma, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o desejo dos dirigentes de criar um modo de manter o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização.

Tendo por base a teoria consultada acerca do tema proposto, pode-se verificar que, em tempos atuais, em que a competitividade está cada vez mais acirrada, é necessário que as empresas façam algo para manter, encontrar e reter essas pessoas consideradas talentosas.

Executivos e chefes gostariam de ver seus funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma a atingir o máximo de produtividade. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação.

Essa transformação seria a quebra do paradigma homem-máquina introduzido na gestão Taylorista e que não se mantém nos dias atuais onde temos um cenário de informação e conhecimento que foge do modelo industrial. As organizações terão, não só de enxergar as pessoas como seres humanos, mas ainda com competência, desejos, talentos e que é isso que pode produzir resultados eficazes. Essa transformação, além de estar relacionada à mudança de gestão, precisa se importar com os valores individuais, pertencentes a uma geração que se preocupa muito mais com a qualidade de vida, que preferem trabalhar por prazer e que escolhe seu trabalho ao invés de ser escolhido.

No cenário atual das organizações, diante de inúmeras questões que foram colocadas fica mais do que evidente a importância das organizações terem bem-definidos os perfis de seus líderes, para serem capazes de desenvolver de uma maneira eficaz as pessoas para todos os cargos e também serem capazes de avaliar com precisão a prontidão de sua equipe e o alto potencial de seus colaboradores, pois essa é a ferramenta estratégica que garante a competitividade da empresa.

As organizações precisam perceber as transformações que ocorrem no dia a dia para poderem aproveitar as pessoas em todo seu potencial pelo tempo que esta quiser ficar. Por que também como fruto desta era, as relações não são mais eternizadas.

Sobre o perfil, a partir dos dados coletados pode-se verificar, que a maioria dos entrevistados são pessoas que atuam na área de Recursos Humanos, predominante com graduação de nível superior acima e com mais de 5 anos de experiência, dividindo-se entre operacional, supervisão e gerencial.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa a maioria das empresas não realiza pesquisa de mercado para saber se o salário proposto pela empresa está de acordo com o da região, sendo um ponto negativo na hora de reter o talento.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa o modelo de Recrutamento e seleção aplicado pelas empresas entrevistadas potencializa na maioria das vezes a escolha do candidato. A maioria das empresas valoriza o processo de recrutamento interno que tem como objetivo valorizar o capital humano dentro da organização, motivando os colaboradores internos selecionados.

Porém um ponto negativo observado é o fato de nem todas as culturas favorecem a retenção de talento.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa a média das empresas se preocupa com o plano de carreira dentro da organização, assim, os colaboradores mantêm seus objetivos estabelecidos e têm um alvo a atingir. A avaliação de Desempenho as empresas não se demonstram adeptas à prática de utilizar da ferramenta dentro da organização, a mesma é importante para identificar, medir e melhorar os processos internos. Além de fazer este diagnóstico, sobre a eficiência e eficácia, do trabalho de cada avaliado, também permite reconhecer os talentos e os profissionais de destaque, bem como a identificar aqueles que precisam ser acompanhados.

Quanto aos benefícios não estão sendo tratados como uma forma de retenção de talentos. As empresas se preocupam com o ambiente e qualidade de vida no trabalho, isso faz com que os trabalhadores se sintam bem em trabalhar na empresa e fazer do ambiente de trabalho um lugar agradável e produtivo. Poucas empresas dão importância ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa as empresas entrevistadas não se preocupa com o plano e sucessão, esse processo identifica os cargos que podem surgir ou ficar vago nos próximos anos, assim como os colaboradores com potencial para ocupar essas funções, preparando-os para a liderança.

Percebe-se, nesse contexto, serem necessárias ações claras, objetivas e transparentes para o crescimento organizacional e individual, baseadas em processos de gestão em que a participação ativa dos profissionais auxilie no seu crescimento e no da empresa.

Como sugestão espera-se que este estudo seja visto como ponto de partida para o desenvolvimento de outras pesquisas futuras, servindo de contribuição para as empresas. Sugere-se também pesquisas com outros públicos-alvo, para verificar se os fatores organizacionais de atração e retenção de talentos podem diferenciar.

## Referências

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BERNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CASTRO, Beatriz. **Retenção de Talentos: Princípios de valorização do capital humano nas organizações**. Trabalho de Graduação. Universidade Comunitária Regional de Chapecó. 2016.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORADINI, Joziane Rizzetti. MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. **Disciplinaru Scientia**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

FLEURY, Maria Tereza L - **As pessoas na organização**. São Paulo. Editora Gente Ltda., 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUTHRIDGE, M. KOMM, A.B. LAWSON, E. **Making talent strategic priority**. [artigo eletrônico]. In: McKinsey Quartely. Disponível em: [http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Making\\_talent\\_strategic\\_priority](http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Making_talent_strategic_priority). Acesso em: 07 jun. 2018.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas**. Dissertação (Mestrado em Administração – FGV). Rio de Janeiro, 2002.

POGORZELSKI, S.; HARRIOTT J.; HARDY, D.; **Finding Keepers: Novas Estratégias para contratar e reter talentos**. Porto Alegre. Bookman, 2011.

REGATO, V. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.2002.

SCARAMUZZA, Bruno C. **Comportamento organizacional: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil.2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.2005.

ULRICH, D. **The talent trifecta**. Workforce Management, 2006.

VERGARA Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 1999.

WAGNER III, John a.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando a vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2006.

## APÊNDICE

Questionário de pesquisa, de caráter acadêmico, sobre o tema “QUAIS AS FERRAMENTAS TEM SE MOSTRADO MAIS EFICAZES NO APOIO À RETENÇÃO DE TALENTOS”, que integra o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *lato sensu* “MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas”, da UNIFAAT – Centro Universitário UNIFAAT.

Olá,

A sua participação, nesta pesquisa, é muito importante para a realização de meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Não é necessário se identificar.

Agradeço sua participação.

### PERFIL DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

**Sua empresa possui Setor de Recursos Humanos?**

Não                       Sim

**Você atua no Setor de Recursos Humanos?**

Não                       Sim

Caso tenha respondido SIM ao item anterior, queira responder as questões abaixo.

Caso tenha respondido NÃO, mas conhece o funcionamento do Setor de Recursos Humanos, queira responder também as questões abaixo.

**Idade:**

25 a 29 anos     30 a 34 anos     35 a 39 anos     40 a 44 anos  
 45 a 50 anos     acima de 50 anos

**Formação Acadêmica:**

Superior Incompleto     Superior Completo     Pós-Graduação Incompleto  
 Pós-Graduação Completo

**Tempo de experiência profissional na função:**

até 2 anos     de 3 a 5 anos     acima de 5 anos

**Tipo de função que exerce:**

Operacional     Gerencial     Supervisão

**Você atua em empresa de que segmento?**

( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços ( ) Agronegócios ( ) Saúde ( )  
Educação ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**Porte da empresa:**

( ) Micro e Pequeno ( ) Médio ( ) Grande

**SOBRE A RETENÇÃO DE TALENTOS**

Assinale a alternativa que mais corresponde a atuação de sua empresa optando por: Nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre.

<b>Avalie as afirmativas abaixo sobre a atuação do RH.</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>FREQUENTE MENTE</b>	<b>SEMPRE</b>
A empresa em que você atua realiza pesquisa de mercado em RH?					
A qualidade do Recrutamento e Seleção de pessoas potencializa a retenção de talentos?					
A sua empresa oferece oportunidades aos seus colaboradores por meio de recrutamento interno?					
O processo de Integração de novos colaboradores inclui a apresentação da empresa, sua cultura e as pessoas integrantes dos setores?					
A cultura da empresa favorece a retenção dos talentos?					
A comunicação interna favorece a retenção dos talentos?					
A estrutura de carreira favorece a retenção de pessoas?					
A carreira é revisada periodicamente visando a retenção de talentos?					
A Avaliação de desempenho contribui para a retenção de talentos?					
A sua empresa pratica a					

remuneração compatível com o mercado da região?					
A empresa investe em benefícios como estratégia para reter talentos?					
A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores?					
A empresa investe em treinamento e desenvolvimento?					
A empresa desenvolve pesquisa de clima organizacional?					
A empresa desenvolve ações com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional?					
A liderança está preparada e desenvolve suas equipes?					
A empresa investe em treinamento dos líderes?					
A empresa investe em plano de sucessão?					
A empresa tem eficácia na retenção dos talentos mais adequados para a necessidade da empresa?					