



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS



VALÉRIA FÁTIMA DE MELLO

RETENÇÃO DE TALENTOS:
O CASO DE UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO SUDOESTE DO
PARANÁ

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

VALÉRIA FÁTIMA DE MELLO

**RETENÇÃO DE TALENTOS:
O CASO DE UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO SUDOESTE DO
PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Pato Branco.

Orientadora: Prof. MSc. Audrey Hausschildt. Merlin

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

RETENÇÃO DE TALENTOS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Valéria Fátima Mello

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 11h10min, do dia 28 de Julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. M. Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Orientadora

Prof^a. M. Sc. Luciane Dagostin
Avaliador - UTFPR

Prof^a. Dr^a. Elizângela Mara Carvalheiro
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

Dedico este trabalho aqueles que amo!
E que de alguma forma contribuíram diretamente ou indiretamente.
E nesse momento passam a fazer parte da minha história.
Meus queridos amigos, e minha família extraordinária.
E a Deus por que sem sua luz isso não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter possibilitado a conclusão desse curso, apesar das dificuldades enfrentadas.

Aos meus queridos e amados pais Segue Ribeiro de Mello e Valmir Ribeiro de Mello, pelas palavras de carinho nos momentos em que desejei desistir, pela paciência em me ouvir a cada barreira que se punha a meu frete, e por despertar em mim o sonho e o desejo de redescobrir novas forma de viver, e ver que sonhar é possível, bastava apenas que eu desejasse e quisesse. Obrigada meus amados pais.

A meus irmãos, Juliana Aparecida de Mello, Jenifer Vitória de Mello e Samuel Vicente de Mello, vocês são dádivas em minha vida, agradeço muito a Deus todos os dias por estes lindos presentes quero que saibam que estarei sempre ao lado de vocês, nunca lhes abandonarei.

Ao meu pequeno e amado sobrinho Gabriel Henrique de Mello, você trouxe muito amor e felicidade para a minha vida, e a luz da sua existência ilumina meu coração, saiba que tem na sua tia um apoio eterno e amizade e amor incondicional.

Ao professora e orientadora Msc. Audrey Merlin, pela dedicação, sugestões, críticas e palavras de entusiasmo e pelo incentivo na busca do conhecimento, aos demais professores que encontrei no decorrer do curso, só posso dizer, que vocês foram pra mim, verdadeiros mestres no ensino do saber.

A empresa em que trabalho e a meus colegas por entender os momentos de ausência necessários para a realização desta MBA, permitindo meu crescimento pessoal e profissional.

As pessoas da minha família foram tantos aqueles que me estenderam a mão, que não seria justo esquecer-se de ninguém, por isso meu muito obrigado a todos. Só posso dizer que são grandes pessoas.

Aos amigos que fiz nesse caminho, pessoas que chamá-las de amigas é muito pouco, porque vocês compartilharam comigo minha angustias, medos e sorrisos.

Para todos que mencionei ou aqueles que levo carinhosamente em meus pensamentos, só tenho a lhe agradecer sinceramente “Muito Obrigada!”

"Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana".

(Carl Gustav Jung)

RESUMO

MELLO, Valéria Fátima de. Retenção De Talentos : O Caso De Uma Indústria Da Região Sudoeste Do Paraná. 2018. 80Folhas. Monografia MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

As organizações atuais sejam de pequeno, médio ou grande porte, têm em suas equipes a base para a estruturação do trabalho desenvolvido por qualquer uma destas. Sendo as equipes o principal elemento para o sucesso ou fracasso da organização, as mesmas passaram a investir na área de gestão de pessoas, o que vem sendo desenvolvido através de uma revisão de opiniões de qualidade de vida no trabalho, operosidade, licitude, perfil do gestor, técnicas e valores e autoridade de gestão de qualidade de vida no trabalho. Em virtude disso os recursos humanos deixam de ser os responsáveis pela contratação de pessoal, para um ponto determinante da organização, devendo buscar despertar a importância de cada qual para a organização, demonstrando a estes o talento que possuem e a sua importância para que representem para a organização que trabalham. Ou seja, atualmente a gestão de pessoas passa a ter um papel fundamental devendo planejar, organizar, dirigir e controlar a todos os colaboradores nas funções desenvolvidas, pois se entende que o capital humano é o fator de inovação dentro de uma organização de sucesso. É necessário que as organizações busquem em suas equipes os seus talentos, e possibilitem ferramentas de desenvolvimento e crescimento dos mesmos, bem como trabalhem de forma a oferecer benefícios os quais os façam permanecer dentro das organizações. Nesta pesquisa, o tema está voltado precisamente à retenção de talentos, pois este tema concebe em muito o procedimento de crescimento, ampliação e modernização da organização e de seu clima organizacional. Busca-se através deste estudo demonstrar a importância e a influência da retenção de talentos atualmente para a ampliação e desenvolvimento das organizações. Desta forma reter talentos trata-se da articulação de pessoas e ações buscando realizar a somatória de esforços acrescentando a eficiência e eficácia dos trabalhos, pois acreditando no potencial do ser humano, estará ressaltando o ponto de vista profissional sendo este o grande diferencial atualmente na competitividade dos negócios.

Palavras-chave: Talento, Atração, Retenção, Capital Humano, Valorização.

ABSTRACT

MELLO, Valéria Fátima de. Retention of Talents: The Case of an Industry from the Southwest Region of Paraná. 2018. 90 Sheets. Master's Degree in Human Resources. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018.

Current organizations, whether small, medium or large, have in their teams the basis for structuring the work of any of these. Being the teams the main element for the success or failure of the organization, they started to invest in the area of people management, which has been developed through a review of opinions about quality of life at work, operability, legality, manager, techniques and values and quality of life management authority at work. By virtue of this, human resources are no longer a simple person in charge of recruiting personnel, to a determining point of the organization, and should seek to awaken the importance of each one to the organization, demonstrating to them the talent they have and their importance to represent for the organization they work for. In other words, people management now has a fundamental role to plan, organize, direct and control all employees in the functions developed, because it is understood that human capital is the factor of innovation within a successful organization. It is necessary for organizations to seek out their talents in their teams, to enable them to develop and grow their talents, and to work in a way that offers them benefits that make them stay within organizations. In this research, the theme is focused precisely on the retention of talents, since this theme conceives in much the procedure of growth, expansion and modernization of the organization and its organizational climate. It is sought through this study to demonstrate the importance and influence of retention of talent currently for the expansion and development of organizations. In this way retaining talent is the articulation of people and actions seeking to achieve the sum of efforts adding the efficiency and effectiveness of the work, believing in the potential of the human being, will be highlighting the professional point of view being this the great differential currently in competitiveness business.

Keywords: Talent, Attraction, Retention, Human Capital, Appreciation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação Final Geral.....	66
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	26
Figura2 – Plano de Carreira	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mudanças de Percepção da Organização ao Longo do Tempo	45
Gráfico 2 – Valorização do Capital Humano como Vantagem Competitiva.....	47
Gráfico 3 – Talentos da Empresa Recebem Tratamento Diferenciado	49
Gráfico 4 – A Importância do Talento para a Organização.....	52
Gráfico 5 – Oferta de Vantagens para Retenção de Talentos na Empresa	55
Gráfico 6 – Salário Retém Talento	57
Gráfico 7 – Melhor Vantagens ou Um Bom Salário.....	59
Gráfico 8 – Demissão Associada a Questões Salariais	62
Gráfico 9 – Grau de Importância da Prática de Gestão de Pessoas.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Recursos Humanos	20
2.2 Motivação e Liderança	24
2.3 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	28
2.3.1 Capital Humano e o Talento.....	30
2.4 Retenção de Talentos	31
2.4.1 Compensação	32
2.4.2 Planos de Benefícios Sociais	33
2.4.3 Higiene e Segurança no Trabalho.....	34
2.4.3.1 Higiene do Trabalho	35
2.4.3.2 Segurança do Trabalho	35
2.4.4 Relações Trabalhistas	36
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72
ANEXO I	76
ANEXO II	79

1. INTRODUÇÃO

Atualmente observa-se nas organizações sejam estas de pequeno, médio ou grande porte a estruturação do trabalho, embasadas em equipes, sendo que estas vêm sendo observadas como elementos de suma importância para o sucesso ou fracasso da organização.

Com a globalização e um mercado constantemente mais exigente torna-se necessário que as empresas invistam em políticas de planejamento estratégico, e melhorias de relacionamento com os clientes. E com tantas mudanças as empresas iniciam um investimento no seu capital humano, buscando desenvolver o conhecimento do lado humano das organizações, possibilitando que as pessoas “vivam” melhor na empresa.

As empresas têm investido na área de gestão de pessoas, o que vem ocorrendo através de uma revisão de opiniões de qualidade de vida no trabalho, operosidade, licitude, perfil do gestor, técnicas e valores e autoridade de gestão de qualidade de vida no trabalho. De acordo com Limongi & França (2007, p. 33) define gestão de pessoas “como a mobilização, a direção, e gerência dos fatores humanos no ambiente da organização”. Com isto as empresas estão alterando sua gestão deixando a mesma de ser gestão “DE” pessoas, e transformando-se em gestão “COM” pessoas.

O departamento de recursos humanos passa de um simples setor responsável por recrutar pessoal, para um departamento responsável ainda por orientá-los, treiná-los, buscando despertar neste o desejo de melhorar a cada dia para e pela organização. Com isso a gestão de pessoas age na retenção de talentos quando aproxima, seleciona, agrega, treina, analisa o desempenho humano, recompensa e busca desenvolver um ambiente de trabalho adequado à satisfação dos profissionais, à operosidade e ao comprometimento.

Chiavenato (2004) ressalta ainda que a gestão de pessoas advém de diversas atividades conjuntas, como definição e check-up de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de atuação, remuneração, treinamento e alargamento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, entre outras.

Com tais exigências, torna-se necessária a modernização do setor de Recursos Humanos buscando com isto o preparo deste para a correta gestão das pessoas. Chiavenato (2004, p. 13) ressalta ainda que “para a moderna gestão de pessoas, cada administrador indiferentemente do cargo desempenha as quatro funções administrativas que são planejar, organizar, dirigir e controlar”, sendo que o administrador de recursos humanos auxilia o administrador no desempenho destas funções, o qual conta com uma equipe para o desenvolvimento da mesma.

O tema relacionado com a retenção de talentos é muito condescendente. Ultimamente recrutar pessoas passou a ser estratégico, pois contratar passou a ser um processo para atrair e reter talento, o que é fundamental para o sucesso organizacional, tendo em vista que talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações, bem como, um dos fatores responsáveis pelo sucesso das empresas, ou seja, a vantagem competitiva para muitas empresas é o talento, portanto isto justifica a necessidade de não só atrair, mas desenvolver e manter seus talentos.

Chiavenato (2004) ressalta que há anos atrás se pensava que o responsável pelo desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro, o qual era até então fundamental para o sucesso empresarial. Atualmente o que se percebe, o que realmente pesa e interfere no desempenho da organização é a dificuldade em recrutar e manter uma boa força de trabalho.

É fato que as empresas buscam constantemente melhorar a qualidade de vida no trabalho, o que auxilia de forma significativa na redução de problemas do cotidiano, gerando melhor clima organizacional, e melhorando a qualidade de vida no trabalho, o que repercute diretamente nos resultados da empresa.

Nesta pesquisa, o tema está voltado precisamente à retenção de talentos, pois este tema concebe em muito o procedimento de crescimento, ampliação e modernização da organização e de seu clima organizacional. Isto porque o fator que retém o talento nas organizações relaciona-se com a transparência, o respeito, a probabilidade de crescimento, a remuneração. A retenção de talentos abrange um contíguo de ações direcionadas para o indivíduo, processos que sustentem a satisfação no trabalho e origem o desenvolvimento pessoal, o conhecimento e a inovação.

O desenvolvimento e a retenção de talentos são hoje essenciais para as organizações, uma vez que seus princípios têm relação direta com as pessoas,

tornando-se assim necessário um alinhamento de finalidades e valores fortalecendo a identidade cultural da organização.

Busca-se através deste estudo demonstrar a importância e a influência da retenção de talentos atualmente para a ampliação e desenvolvimento das organizações. Desta forma reter talentos trata-se da articulação de pessoas e ações buscando realizar a somatória de esforços acrescentando a eficiência e eficácia dos trabalhos, pois acreditando no potencial do ser humano, estará ressaltando o ponto de vista profissional sendo este o grande diferencial atualmente na competitividade dos negócios.

Este estudo se divide em um total de 5 capítulos.

No primeiro capítulo, faz-se a introdução ao tema escolhido, buscando equalizar uma apresentação dos motivos pelos quais levou-se o interesse pelo mesmo. Bem como, desenvolve-se a formulação do problema ao tema proposto e o porquê da viabilidade de realização desta pesquisa, neste primeiro momento definiu-se ainda os objetivos gerais e específicos que irão guiar todo o estudo.

No segundo capítulo, desenvolve-se a fundamentação teórica sobre o assunto em questão. Neste capítulo serão abordados os temas de retenção de talentos, capital humano, gestão estratégica de recursos humanos, motivação e liderança, visando auxiliar no entendimento do trabalho como um todo.

No terceiro capítulo, realiza-se a descrição da metodologia aplicada no desenvolvimento do estudo de caso.

Ao quarto capítulo descreve-se o estudo de caso, no qual são apresentadas as características da empresa que serviu de base para a realização do estudo, neste capítulo serão ainda apresentados os resultados dos dados coletados através de sua descrição e análise.

No quinto capítulo, desenvolve-se as considerações finais sobre o tema sugerido, conferindo se os objetivos foram atingidos além disto faz-se as sugestões pertinentes ao trabalho.

1.1 Justificativa

Atualmente um fato a ser ressaltado é que o sucesso no processo de gestão de pessoas tem relação com a criação de oportunidade para a formação e desenvolvimento dos empregados, isto porque se os mesmos forem respeitados, treinados, capacitados e receberem opinião corretamente, serão independentes e terão capacidade de desenvolver, crescer, solucionar problemas tornando-se competentes.

Com base na acuidade de possuir profissionais de qualidade, surgiu o interesse em realizar um trabalho no qual possam ser repassados conceitos, e os diferenciais das empresas que investem no desenvolvimento, mas, sobretudo na retenção do capital humano.

Este tema é algo que vem sendo expandido nas organizações, isto porque é cada vez mais difícil a retenção dos profissionais nas organizações, sendo que os talentos estão constantemente buscando uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento, justamente por ser cada vez mais decisivo o papel das pessoas no cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Torna-se necessário que as organizações busquem ressaltar os seus talentos dentro da organização e não escondê-los contribuindo através de treinamentos para que os mesmos desenvolvam suas habilidades, corrijam suas falhas, criando assim com o colaborador uma relação de confiabilidade, o que de um modo geral contribui para a retenção dos mesmos.

É necessário que a empresa não se atente apenas com a retenção, mas também sustente a preocupação em saber se o mesmo está satisfeito, sente-se valorizados, dispostos em cooperar com a empresa, melhorando suas atitudes e assumindo novas responsabilidades, ou encontra-se desmotivado, não vendo à hora de se aposentar, ou trocar de organização.

Um fato observado é que as empresas têm investido muito dinheiro em esforços de recrutamento para atrair a qualidade dos candidatos, isto ocorre porque não é mais possível esperar que o melhor profissional venha bater a sua porta, pois estes já estão empregados. Atualmente bons profissionais podem ser descobertos

nas universidades, nas escolas secundárias e técnicas, em outras empresas e, mas essencialmente em nossas próprias organizações.

Este é o principal problema atualmente, pois os empresários sabem onde encontrar elementos qualificados e eles também estão os procurando. Herman (1993), descreve que os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores profissionais deve ser contínuo, buscando desenvolver uma espécie de proteção entorno destes. O autor ressalta ainda que caso o empregado não esteja satisfeito, este estará aberto a novas propostas, o que é um risco para a organização, pois este empregado por apresentar um elevado grau de desmotivação, poderá ser usado pela concorrente, e posteriormente descartado.

Ou seja, o aumento e a globalização que vêm ocorrendo, exige cada vez mais organizações preparadas, com um quadro de colaboradores, capacitados, talentosos, e que busquem desenvolver uma carreira. Portanto as empresas vêm buscando melhorar a gestão de pessoal de suas empresas, sobretudo a gestão de talentos, a qual passou a ser primordial para o futuro das organizações, passando a ser mais avaliado o desempenho e o desenvolvimento dos seus talentos.

Conforme estudo desenvolvido por Boston Consulting Group (BCG), em conjunto com a Federação Mundial da Associação de Gestão de Pessoal, em abril 2008, com 4.741 executivos seniores, de 83 mercados e países sobre suas maiores prioridades na área de Recursos Humanos, pode-se observar os 17 desafios em Recursos Humanos em sete grandes regiões do mundo, sendo que o principal destaque refere-se à gestão de talentos, sendo este o tema mais crítico em todas as regiões analisadas.

De acordo com Porter (1999) torna-se necessário para as empresas desenvolverem estratégias nítidas para que consigam reter os talentos existentes em sua organização.

Segundo observado por Porter (1999), a maioria dos administradores reconhece que todos os aspectos como o recrutamento, retenção, motivação, empenho, recompensas quando dosados, contribuirão para a empresa atingir os resultados desejados.

O fato é que na era do conhecimento tão extraordinário quanto existir um talento é sustentá-lo na empresa, pois não é extraordinário somente para as organizações, mas igualmente aos seus próprios detentores (STEWART, 1998, p.38). Trata-se da corrida da concorrência, pois “os grupos de sucesso promoverão

o desenvolvimento pessoal para atrair as melhores e mais intensas pessoas” (STEWART, 1998, p.118).

Este é o ponto que tornou o ato de administrar o talento a mais importante e a mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações.

O fato é que para as organizações obterem sucesso, é necessário que esta possua uma equipe de profissionais qualificados. No entanto como descrito anteriormente não basta ter talentos, é necessário que as corporações desenvolvam técnicas para deterem estes; com esta visão observa-se que este é um grande desafio para as empresas, criarem alternativas, e táticas para retenção de seus talentos.

Portanto este estudo visa responder a seguinte pergunta da Pesquisa: **Quais as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a retenção de talentos em uma Indústria do Sudoeste do Paraná?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções dos colaboradores sobre elementos da retenção de talentos em uma Indústria do Sudoeste do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e caracterizar as ações e práticas de atração e retenção de talentos de uma Indústria do Sudoeste do Paraná;
- b) Analisar a percepção dos colaboradores sobre os principais elementos da retenção e atração de talentos de uma Indústria do Sudoeste do Paraná;
- c) Caracterizar a percepção dos colaboradores sobre a importância das práticas de retenção de talentos na Indústria do Sudoeste do Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho tem por objetivo analisar as percepções dos colaboradores sobre os elementos da retenção de talentos em uma Indústria do Sudoeste do Paraná.

Para isto realizou-se um embasamento no referencial teóricos que deliberam sobre a retenção de talentos, os recursos humanos, a motivação e liderança bem como a gestão de recursos humanos.

2.1 RECURSOS HUMANOS

O mercado e as organizações estão cada vez mais, preocupados e importando-se com o que se passa no seu interior, Vergara (2000). O autor observa que é dentro das organizações, onde os indivíduos passam a maior parte do seu tempo. Em sua visão as empresas não nascem ao acaso, elas são geradas e para tornam-se construções sociais ou organismos vivos, que por sua vez vivem mudando, definindo ou redefinindo estratégias e atitudes perante o mercado.

O processo de recursos humanos envolve o planejamento, a direção, o controle e a coordenação, como em qualquer outra atividade administrativa, Vergara (2000), a Administração de Recursos Humanos (ARH) está realmente empenhada em mostrar o novo perfil dos indivíduos dentro das organizações. Ferreira (1983) já observava que as empresas deviam possuir um setor especializado, não um departamento de pessoal, más, pessoas que exerçam as condições mais humanas em suas funções executivas, é através dos avanços tecnológicos, que há a possibilidade de ter uma visão mais humanística na administração das pessoas nas organizações, determinando-as por projetos e estratégias, conforme a necessidade da empresa e o perfil do indivíduo.

As empresas para crescerem e destacarem-se, elas dependem das pessoas inseridas em seu ambiente interno para Robbins (2002). O autor expõe que todas as políticas e práticas, devem estar em conformidade com as leis trabalhistas que regem o país de origem da organização. Cabendo aos setores de recursos humanos elaborar, nas empresas ferramentas que proporcionam o desenvolvimento organizacional, ou seja, o novo perfil do gestor de recursos humanos deverá saber o que buscar no mercado de trabalho, como contratar, para que não haja desgastes

desnecessários entre empregador e empregado, e principalmente ter a consciência precisa, em qual setor da empresa o futuro funcionário escolhido desenvolverá sua função.

Para Robbins (2002), o planejamento de recursos humanos é definido como um processo no qual o administrador de pessoas tem o grande desafio, de colocar a pessoa certa no local certo e na hora certa. Ou seja, pessoas capazes de concluir com eficiência e eficácia todos os objetivos traçados pela organização.

Nos últimos anos, a administração de recursos humanos, segundo Daft (1999) vem mudando sua imagem antiga de departamento de pessoal, passando a ser visto como um ponto estratégico da organização. Os gerentes de recursos humanos, além de encontrar talentos, devem lapidá-los e transformá-los em profissionais eficazes. Mas há também a preocupação em manter este profissional nas empresas, por isso a uma precaução, com desenvolvimento e criação de programas que são elaborados cujo objetivo é atender as necessidades e valores dos indivíduos e da organização.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. (CHIAVENATO, 2005, p.127).

Os administradores de recursos humanos na visão de Snell (1998) preocupam-se muito com o grande quebra-cabeça que é a montagem das peças, seres humanos, para que estes indivíduos exerçam as funções essenciais à vida organizacional, bem como a preocupação em administrar demissões e negociações com sindicatos ou greves que por ventura possam ocorrer por descontentamentos, como também, criar formas bem trabalhadas e altamente motivadoras para que a organização possa obter qualidade e produtividade em todas as forças de trabalho na empresa.

Chiavenato (2000, p.135) afirma que “administrar pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos”, ou seja, são os funcionários que retêm o maior número de dados sobre a empresa, podendo gerar projeções para o seu futuro, gerir estas pessoas tem sido o grande desafio, para a excelência das organizações bem sucedidas no mercado moderno. A valorização dos indivíduos pelos seus conhecimentos intelectuais, na visão do de Daft (1999) é

um fator de suma importância e competitividade do processo de administrar recursos humanos perante o mercado moderno e globalizado.

O mercado de Recursos Humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, isto pelo conjuntos de pessoas empregadas ou desempregadas e aptas ao trabalho. (CHIAVENATO, 2005, p.150)

Portanto, atrair os melhores profissionais, para Drucker (1997) começa pela capacidade que a organização tem em compreender, a predisposição psicológica dos indivíduos que ingressam na força de trabalho, a princípio parece uma tarefa fácil, mas não é, porque o profissional de recursos humanos está ligado a pessoas, e pessoas são imprevisíveis para complicar um pouco mais Drucker (1997, p.221) acrescenta “que as pessoas que compõem uma organização têm sua cultura e muitas vezes seus hábitos vão consigo para a empresa”, outro ponto ainda destacado, pelo autor, é que o funcionário espera certa estabilidade, para que lhe seja permitido desenvolver suas habilidades dentro da organização.

Desse modo, qualquer organização interessada em atrair talentos precisa estar preparada para divulgar amplamente assuntos como remuneração executiva, horas trabalhadas na semana útil comum, probabilidade e velocidade das promoções, missão e valores organizacionais verdadeiros. (DRUCKER, 1997, p.222).

Daft (1999) enfatiza a importância da compreensão dos comportamentos humanos no local de trabalho, esse movimento das relações humanas é a ênfase que esta sendo dada a cada dia, aborda a perspectivas e ciência do comportamento organizacional.

A perspectiva dos recursos humanos segundo Daft (1999) mantém seu interesse na participação do trabalho, passando a focar suas tarefas desempenhadas diariamente e o exercício da função do indivíduo. Não deve jamais representar algo que desagrade, mas permitir que o funcionário desenvolva seu potencial nas organizações. As empresas devem sempre lembrar que seus funcionários são seres humanos, quando motivados e valorizados aumentam sua capacidade produtiva.

Segundo Drucker (1997) o profissional de recursos humanos deve estar preparado para o novo, porque os indivíduos ao entrarem na organização buscam determinados objetivos, muitos não estão preocupados com a estabilidade. O autor

observa ainda que os jovens trabalhadores de hoje, desejam um ambiente propício ao crescimento, novas aquisições de conhecimento, novas habilidades e a valorização de seu trabalho, porque as pessoas quando motivadas e satisfeitas no desempenho de sua função, desejam fazer parte da organização participando das soluções dos problemas e utilizando sua criatividade em benefício da empresa.

As mudanças neste momento no mundo são de uma extrema rapidez, para Vergara (2000) a grande estrela é sem dúvida a tecnologia, as organizações buscam automatizar processos, simplificando rotinas e criando novas formas de trabalho.

Drucker (1997) expõe que hoje a empresa que oferece programas de treinamento não é mais o bastante, assim, a responsabilidade do setor de recursos humanos vai além de treinar e desenvolver os potenciais humanos dos seus funcionários, más sim, gerir suas habilidades e competências, ou seja, a organização que treina seu pessoal para uma determinada tarefa ou para um determinado momento. Assim, uma vez que o mercado muda ou o problema é solucionado, há necessidade de novos treinamentos.

Portanto ainda na visão de Drucker (1997) alguns indivíduos não confortáveis a mudança sairão, para isso o setor de recursos humanos deverá saber identificar aqueles que saibam beneficiar-se do treinamento e da mudança ocorrida no mercado, terá o conhecimento de somar suas habilidades e preparando-os para um mercado cada vez mais competitivo.

As habilidades associadas à abordagem do trabalho conjunto são fundamentais para que a equipe opere corretamente. Isso significa que a organização precisa habilitar inteiramente seu pessoal dependendo da situação, as pessoas assumiram a liderança de uma equipe, serão colegas em outra e subordinados em uma terceira. (DRUCKER, 1997, p.140).

Para Drucker (1997) essa nova função do administrador de recursos humanos, não se apreende apenas nos bancos universitários, más sim, promovendo questionamentos e vivenciando as rotinas da organização, o profissional de recursos humanos hoje deve sair a campo identificando as soluções e criando expectativas entre as relações de empresa e empregado. O que se espera do gestor de recursos humanos, na visão de Vergonha (2000) e que ele crie e ofereça a oportunidade para seus colaboradores, tornando-os parceiros da organização, para que estes cuidem do desenvolvimento organizacional e comprometam-se com o objetivo traçado pela empresa.

Dessa forma, a grande responsabilidade do setor de recursos humanos nas organizações para Drucker (1997) é a valorização do indivíduo em relação ao desempenho de sua função, ou seja, em uma organização há diversos tipos de pessoas, e essa diversidade não é apreciada muitas vezes nas bases sociais. Mas, nas empresas a diferença cultural, racial, ética ou religiosa, é atrativa, faz com o gestor trabalhe as competências e perceptivas dos colaboradores, e estes acrescentam a criação de novas idéias, soluções de problemas, Drucker (1997) coloca que a organização que prepara-se para o futuro é aquela que além de aceitar, inclui a diversidade em sua cultura organizacional, a tarefa não é fácil, mas torna-se um importante desafio para o profissional de recursos humanos, cada vez mais cotado nas empresas.

Programas de treinamento de diversidade têm normalmente a intenção de fornecer um veículo para aumentar a consciência, examinar os estereótipos, os participantes aprendem a valorizar diferenças individuais, aumentar seu conhecimento de outras culturas e a confrontar estereótipos. (ROBBINS, 1998, p. 364)

Maximiano (2004) define as diferenças individuais como uma ferramenta básica para se entender as diversidades entre os indivíduos, porque mesmo exercendo as funções semelhantes os funcionários são diferentes uns dos outros ao mesmo tempo. Chiavenato (2004) observa que os setores da organização estão acostumados a lidar com os assuntos físicos e esquecem-se dos recursos humanos nas empresas, assim, lidar com necessidades e perfis diferentes. Para os autores está na interligação entre as pessoas e a organização podendo afetar a motivação, bem como a personalidade das pessoas, passando a ser uma característica de interação da diversidade e diferenças dos indivíduos como as culturas e metas organizacionais.

2.2 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

A atual dinâmica do mercado empresarial, proporciona uma agilidade para o conhecimento do mercado bem como da estrutura de empresas concorrentes, com isso torna-se ainda maior a procura destas por líderes e funcionários motivados, criativos e dinâmicos. Isto porque em um mercado tão competitivo, o principal diferencial que as empresas têm a oferecer é a criatividade, para isto inicia-se um

processo de valorização ao capital humano, o que demanda maiores investimentos em treinamentos, programas motivacionais, integração das equipes, buscando demonstrar e valorizar aos funcionários que trabalham motivados em buscas dos melhores resultados para a organização.

Wagner III (2006) ressalta, que dentro das organizações modernas e competitivas a administração de recursos humanos, passa a ser um fator essencial o qual possibilita que uma organização se mantenha competitiva e com vantagens no mercado atual. Segundo o autor o desenvolvimento e a manutenção de um clima saudável proporciona aos membros da equipe motivação, entusiasmo e criatividade, caso contrário a tendência é que ocorra a desmotivação destes.

Existem inúmeras definições e descrições de motivação, para Maximiano (2000), a palavra motivação vem do latim a qual procede da palavra *motivus* ou *move*, o que significa mover. A motivação trata-se de uma série de ações, razões, motivos, os quais estimulam as pessoas para agirem de certa forma.

Bergamini (2008, p. 42) defini motivação como:

Uma das mais influentes forças, empregadas pelas pessoas quando estas se esforçam para alcançar uma meta que ocasionará satisfação de suas necessidades, sendo o auto – interesse a “força motriz”.

Uma dificuldade da motivação é ter equipes motivadas e sobretudo de mantê-las desta forma, isto porque conservar alguém motivado tem relação direta com a satisfação de suas necessidades. Segundo descrito por Gustavo et al (2002):

A motivação é que consente a evolução e o senso de desenvolvimento é a estrutura essencial que “move” o sujeito e que o cultiva disposto e feliz, pois é o embasamento da concretização e da felicidade individual.

Observa-se que os estudos relacionados à motivação humana, iniciaram-se em uma época em que o ser humano era tratado como uma máquina. Neste período Taylor desenvolveu um trabalho no qual observou que o homem era predestinado apenas a executar suas atividades de forma eficiente, além disto o mesmo acreditava que a fonte de motivação principal era apenas o salário, sendo esta a única recompensa a qual o fazia desenvolver os trabalhos, desta forma as organizações buscavam incentivar os trabalhadores através de melhorias salariais conforme a sua produtividade. Em 1940 surge à teoria Behaviorista, esta tinha como

base a teoria comportamental, ou seja, o comportamento da organização estava relacionada ao comportamento das pessoas. (GUSTAVO et al, 2002).

Para Chiavenato (2003, p. 345-352) ressalta que:

A teoria comportamental resguarda a valorização do trabalhador em uma ação fundamentada na cooperação, sua finalidade era prover uma visão mais extensa do que motiva as pessoas para atuarem ou agirem de certa maneira, sendo assim para entender o comportamento organizacional fundar-se no comportamento individual das pessoas.

As pessoas ao longo de sua vida desenvolvem necessidades específicas, o mesmo ocorre dentro das organizações, após estas necessidades serem supridas o indivíduo desenvolve novas necessidades, o fato de não atingir os objetivos propostos provoca no indivíduo um processo de desmotivação. Kondo (1994) descreve ainda que para motivar as pessoas seja preciso atender as necessidades mais baixas e atingir as mais elevadas, assim elimina-se a possibilidade de insatisfação e prover fatores apropriados que elevem à satisfação.

As teorias mais conhecidas referentes à motivação é a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria da motivação de Herzberg e a teoria Y de MacGregor. Abraham Maslow, desenvolveu a teoria das necessidades, a qual segue a mesma linha de Wagner III (2006, p. 93), conforme descrito na figura 01 abaixo.

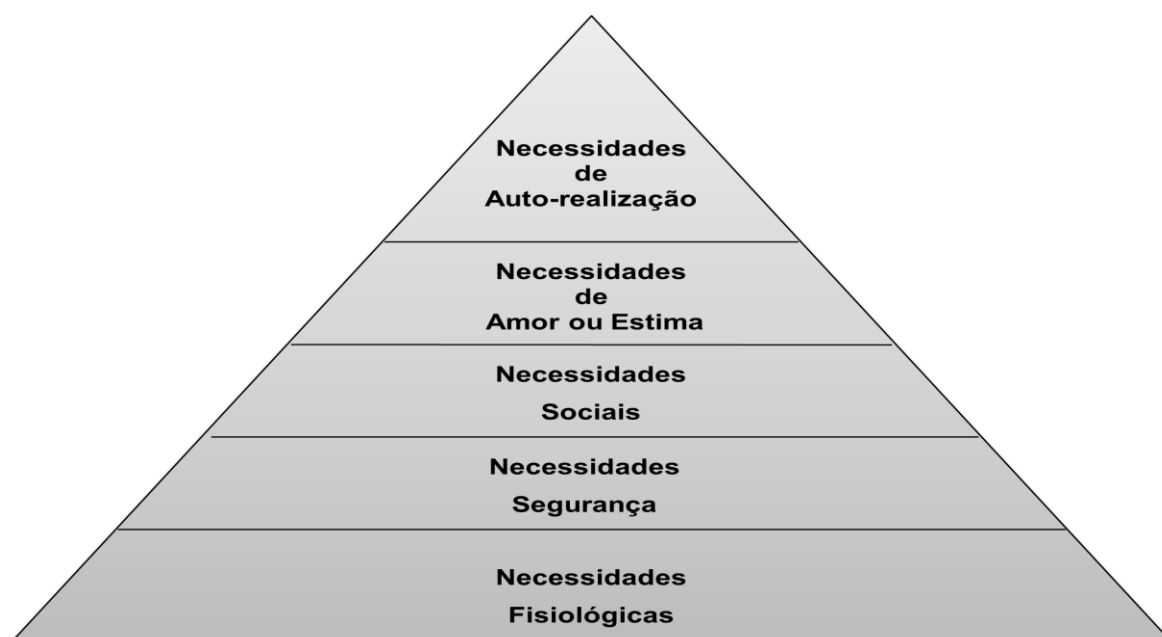


Figura 01: Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado do livro Comportamento organizacional de Wagner III (2006, p. 93).

De acordo com a teoria de Maslow, na base da pirâmide, encontram-se as necessidades fisiológicas tais como a comida, bebida, vestes. Estas são necessidades que, quando satisfeitas, em sua maioria, não se tornam mais elementos de motivação.

Desta forma, o indivíduo busca trabalhar para atingir o segundo nível que trata-se da segurança, para atingir a mesma o indivíduo busca satisfazer suas necessidades futuras, sobretudo visando atingir as necessidades fisiológicas. Estando as necessidades fisiológicas e de segurança satisfeitas, o indivíduo parte em busca das suas necessidades sócias, ou seja, necessidade de convivência com amigos, família, colegas de trabalho, sentindo-se assim inseridos na sociedade. Uma vez atingida às necessidades anteriores o indivíduo procura por respeito, reconhecimento diante dos outros indivíduos, o que reflete diretamente em sua auto-estima. Por fim, o último nível da hierarquia encontra-se a auto-realização de acordo com a qual atinge-se a satisfação e motivação total, caso contrário o mesmo não estaria plenamente contente. (WAGNER III, 2006).

Esta teoria pode ser observada dentro das organizações, pois os colaboradores motivados buscam constantemente novos desafios até que atinjam a sua auto realização. De acordo com Robbins (1999, p. 110), afirma ainda que:

Em se tratando de motivação a resposta é mais bem anunciada na estrutura descrita por Maslow, para atender às necessidades de nível mais alto é preciso considerar fatores que induzam à satisfação.

Kondo (1994), ressalta que as empresas procuram motivarem seus líderes e suas equipes, através de treinamentos e palestras, visualizando que isto poderá resolver os seus problemas, no entanto o autor crê que não ajam especialistas e técnicas específicas à motivação e, mesmo que houvessem, não iriam produzir efeitos duradouros, pois é ambição do ser humano é algo continuado.

Associada à motivação está a liderança, isto porque a capacidade de liderar, influencia diretamente o comportamento das pessoas, tornando-se assim um fator indispensável na administração moderna.

Hunter (2004, p. 105), descreve liderança com o a capacidade de influenciar as pessoas a agirem em seu propósito. A liderança, além de ser uma forma de persuadir ao desenvolvimento de um trabalho, pode produzir o resultado de uma

equipe motivada, comprometida que atua com satisfação. Kelley (1999, p.177), a liderança está situada na habilidade do líder de ser eficaz:

[...], um componente de equipe deve garantir o respeito dos colegas seja no Quociente de conhecimento ou seja respeitada qualificação e demonstrado bom-senso em áreas proeminentes para as metas do grupo. Quociente de pessoas-habilidade que está associada ao fato que você tem respeito pelos colegas. Quociente de iniciativa aonde você exercerá as atividades que auxiliam o grupo a conseguir, de fato, a meta.

A liderança é sobretudo prover aos colaboradores o que eles ainda não alcançaram por si próprios, desta forma o líder deve desenvolver ações e condições para que as pessoas consigam se auto motivar, devendo para isto o líder ser uma pessoa sensível, dedicada à equipe e com intuito do coletivo, devendo sobretudo ser um gestor de pessoas, agindo conforme seu discurso e sendo exemplo a ser seguido por seus subordinados. (KELLEY, 1999).

O líder deve ser um observador constante, sobretudo sobre o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, reconhecendo em cada um os pontos fortes e os pontos fracos, proporcionando a estes um direcionamento, que lhes proporcione mudanças, superando assim os desafios e sentindo-se motivados. Uma liderança despreparada, acaba criando um ambiente contrário, criando intrigas, disputas de poder, e gerando a desmotivação da equipe. (HUNTER, 2004).

Motta (1997, p. 209) ressalta que a liderança pode ser ensinada e aprendida assim como outras funções, de acordo com o autor:

Reconhece-se que existem qualidades individuais que ajudam um indivíduo a se ajustar melhor a uma função do que outro. Mas essa, contudo não é uma característica particular da liderança, mas sim de todas as outras funções ou profissões.

Portanto o líder deve influencia o liderado de forma que o mesmo busque alcançar seus objetivos tendo sobretudo o papel de facilitador.

2.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos ganhou espaço a partir da necessidade de encontrar uma maneira de administrar o capital humano nas empresas, “propendendo à maximização dos melhoramentos econômicos ocorridos

entre a potencialidade dos empregados e os objetivos das empresas” (VERGARA,2001, p. 34,).

De acordo com Albuquerque (2002), em meados dos anos 70, a administração de recursos humanos muda a visão de que as pessoas eram para as organizações um custo e passa a enxergá-las como investimento. Sobretudo nos últimos anos, ocorreu uma transformação na administração de recursos humanos, a qual sintetizou o desenvolvimento do campo teórico, e passaram a constituir-se de técnicas, procedimentos e ferramentas, baseadas em “tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” (FERRIS *et al*, *apud* VERGARA, 2001, p. 34).

Com esta transformação espera-se que a empresa tivesse empregados mais satisfeitos, mais produtivos e mais estáveis, no entanto no início da década de 80, a administração de recursos humanos, entusiasmada pelas forças do ambiente, pelas determinações do mercado e pela concorrência global, deu princípio à abordagem estratégica (VERGARA, 2001).

Para Pontes (2001, p.24) nesta abordagem estratégica ocorre que:

As pessoas passam de um simples fator de produção e custos elevados, a pessoas comprometidas com a organização e parceiras no trabalho na qual a empresa passa a investir para obter melhores resultados. Desta forma, a empresa deve-se adaptar as novas práticas de gestão de pessoas, buscando a partir disto atuar não somente na necessidade de atrair e reter talentos, mas também de atingir resultados por meio das pessoas.

Na visão de Vergara (2001, p. 34);

É necessário, no entanto, que haja sobretudo uma nova postura do gestor, o qual deve dentro da gestão estratégica, desenvolver estratégias para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos sempre que necessário, buscando desta forma auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos.

Portanto o gestor de recursos humanos tornou-se fundamental para as organizações, pois a tarefa essencial a ser desenvolvida por este na empresa é a de abastecer a empresa com talentos, tornando-os parte efetiva e indispensável, pois estes são o principal capital na organização.

2.3.1 Capital Humano e o Talento

Em virtude das transformações ocasionadas nas empresas por conta de fatores como globalização, privatizações, fusões, entre outras, faz com que as empresas repensem a maneira sobre como identificar, treinar e reter talentos. Na perspectiva de Chiavenato (2004), atualmente um dos pontos principais para que a empresa torne-se competitiva é a criatividade humana, ou seja o capital humano e o talento das pessoas passam a ser o maior diferencial entre as organizações.

Observa-se o talento como uma característica única da pessoa, algo valioso, usado para ressaltar pessoas que se destacam por alguma habilidade específica. Para Michaels, Handfield E Axelrod (2002) *apud* Sarsur (2003, p. 02), “talento é o contíguo de habilidades de uma pessoa – seus dons, ciência, conhecimento, inteligência, percepção, maneira, caráter e investidas inatos, e que inclui sua aptidão de aprender”.

O fato é que as empresas não estão à procura somente de pessoas para arrumarem suas equipes, mas sim de talentos, profissionais com potencialidade e capacidade para se aumentarem e acenderem dentro da organização, pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização. Chiavenato (2004, p. 52), ressalta ainda sobre a busca de talentos afirmando que:

Dirigir talento humano está se revolvendo indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não denota fundamentalmente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize.

Observa-se através das definições anteriores, que talentos são pessoas, as quais possuem um dom especial, ou seja são seres humanos “normais” que possuem maior habilidade ou facilidade em desenvolver uma atividade de forma mais criativa e diferenciada, sendo que estas têm uma percepção melhor de suas responsabilidades, obrigações e habilidades.

Em referência a percepção de Chiavenato (2004), o principal problema está em reter um talento, pois as modificações no panorama concorrente também estão incidindo nos valores e atitudes, especialmente dos mais jovens que buscam no

trabalho uma maior autonomia e liberdade, além da forma de contrapartida pelo seu trabalho.

Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio para os gestores, e a área de gestão de pessoal apresenta-se com um papel primordial no que concerne à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar a como retê-los.

Chiavenato (2004, p. 54) ressalta ainda que o “conceito de talento humano acarreta fundamentalmente ao conceito do capital humano ou seja o patrimônio magnífico que uma organização pode agrupar para obter competitividade e de sucesso”.

Mayo (2003, p. 15) ao tratar da importância do capital humano para organização ressalta que;

O capital é classificado com insuficiência, porque tem que ser reembolsado em algum período, mas o capital humano não precisa ser “restaurado”. Podemos ponderá-lo verdadeiramente como propriedade das pessoas, as quais estão “cedidas” para a organização, pelo tempo que ambicionem ficar ou pelo tempo que resolvermos retê-las. Assim como arremetemos e atentamos de nosso capital financeiro, parece lógico que precisemos fazer o mesmo com nossos funcionários.

Desta forma pode-se observar que o talento humano bem como o capital humano compõem fatores imprescindíveis para as empresas e que podem aumentar a sua competitividade empresarial.

2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Além de atrair e desenvolver talentos, uma inquietação da organização deve estar direcionada em mantê-los, visando à redução da rotatividade dentro da empresa, tendo em vista que ao perder um talento para o mercado, a organização está perdendo também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos até então investidos nesse colaborador, Chiavenato (2004) ressalta ainda que além da perda de um talento quando o mesmo deixa a organização leva a experiência profissional contraída durante o seu período de atuação dentro da organização.

Com esta visão, Mayo (2003, p. 101) ressalta que;

É fato que as pessoas permanecerão a abandonar seus empregos. Em mercados que são concorrentes por qualificações insuficientes, pessoas e grupos serão galanteados e seduzidos. Em uma companhia comercial, perder um ativo vital para um concorrente é uma perda dupla – não exclusivamente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais adversários ficarem tentados a convencionar o seu pessoal, maior será a importância externa sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar marcando fatores negativos, como, por exemplo, sua incapacidade de proporcionar ocasiões atraentes. Algumas empresas são notoriamente melhores de cultivar seu pessoal do que outras, mesmo em campos que concentram habilidades altamente vendíveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser ensejo satisfatório para que as pessoas se troquem. Fidelidade, relacionamentos, um tipo característico de trabalho ou o fato de se sentir aconchegado como a cultura da organização podem ser satisfatórios para cultivar o empregado. Contudo, quanto mais as pessoas se trocam de um trabalho para outro, mais se habitua a essas modificações. A primeira alteração é sempre a mais complicada.

Conforme Chiavenato (2003, p. 19) na visão do recursos humanos, “a organização lucrativa é a que capta, aplica mas principalmente retém os recursos humanos na organização”.

Existem inúmeros fatores responsáveis pela retenção dos talentos pelas organizações, sendo a identificação com a filosofia de trabalho da empresa, um destes fatores que contribuem para a conservação das pessoas na instituição, conforme descrito por Davenport (2001, p. 210);

Um acordo contrabalançado que avalie os interesses dos dois, indivíduo e organização, é o núcleo de qualquer estratégia produtiva de retenção de pessoal. O equilíbrio avigora não só a inclusão no trabalho, como também está outros subsídios que é o empenho com a empresa. É necessário empenho e envoltura para unir as pessoas à empresa e sustentar o empenho delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Visando a retenção dos profissionais na instituição, temos alguns feitos, como compensação, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são básicos para o sucesso da política de conservação de talentos.

2.4.1 Compensação

Investir nas políticas de remuneração é algo que fatalmente pode resultar na estabilidade ou a saída dos colaboradores, pois somos de uma sociedade

inteiramente capitalista, onde o dinheiro é fundamental para a conservação da vida habitual. Chiavenato (2003, p. 34) ressalta sobre o assunto a seguir;

Um dos feitos mais extraordinárias da filosofia de uma organização é o que se inclui com a política de salários. O nível de salários é o artifício efetivo na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas analogias da organização com seus próprios empregados.

Deve-se ressaltar que não existe uma maneira ideal de administrar a remuneração dos colaboradores nas organizações, pois cada caso é individual, cada empresa tem uma extensão de desempenho e um perfil de profissionais. Portanto é fundamental uma política de remuneração da organização bem como um alinhamento entre esta e os anseios dos colaboradores, a fim de que ambos constituam uma relação profissional morosa.

Chiavenato (2003, p. 35-36) destaca;

A compensação é possivelmente a maior razão pela qual as pessoas procuram um emprego. Remuneração é o elemento pelo qual uma pessoa realiza contentamento de suas indigências e de sua família. Para muitas pessoas a remuneração é o ponto principal para que se desenvolva trabalho. No entanto, o trabalho pode ser mais do que uma fonte capaz de proporcionar satisfação para as suas necessidades fisiológicas. A compensação determina o nível de estima de uma pessoa para sua organização.

A compensação passa a ser uma ferramenta importante na detenção de talentos, pois atinge aspecto financeiro, o qual é atrativo para os colaboradores. Cabe ressaltar que existem inúmeros pontos que influenciam na manutenção de talentos que vão além da compensação.

2.4.2 Planos de Benefícios Sociais

Outro ponto que deve ser observado pelas empresas é a abordagem a políticas de benefícios, a fim de desenvolver um complemento a remuneração do colaborador e funcione como mais um fator de retenção de talentos.

Gil (2006, p. 193-194), aborda sobre este tema e ressalta que;

Atualmente a fim de evitar encargos tributários elevados às empresas têm adotado a concessão de benefícios em lugar de aumentos, o que contribui para a saúde financeira da empresa. No entanto, quando essa política

de benefícios não é bem dirigida, pode gerar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário.

Chiavenato (2003, p. 99) ressalta também:

O salário constitui uma mera parcela do pacote de compensações pagas costumeiramente pelas organizações, sendo a remuneração realizada de diversas formas, que vão além do pagamento remunerado, passam a considerar parte da remuneração total benefícios sociais e de serviços sociais, os quais constituem custos de manter pessoal que pesam sobre as organizações.

Portanto atualmente os empregados pensam antes de “largar” uma empresa que lhes proporcione benefícios sociais, sendo este um ponto forte a favor das empresas na retenção de talentos.

2.4.3 Higiene e Segurança do Trabalho

Outro fator que tem ganhado espaço e vem sendo determinante nas organizações refere-se à higiene e segurança do trabalho. Ao observarmos uma avaliação na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229) pode-se notar que:

A higiene e segurança no trabalho tendem fundamentalmente a garantir condições apropriadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se menciona à observância dos regulamentos legais quanto à atenção a novos julgamentos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

A higiene e a segurança do trabalho atentam a prevenção de doenças e de acidentes com relação com o trabalho. A higiene no trabalho trata-se de um conjunto de normas e processos que tendem resguardar a integridade física e mental do trabalhador, atentando os riscos de saúde, diagnosticando e precavendo doenças ocupacionais, pesquisando e controlando o homem e seu ambiente de trabalho (MATOS, 2007).

O fato é que ao dar atenção e trabalhar pela valorização da higiene e segurança do trabalho, a organização estará desenvolvendo melhores condições de trabalho para os colaboradores o que influencia em muito na diminuição da rotatividade de colaboradores.

2.4.3.1 Higiene do Trabalho

Quando trata-se de higiene do trabalho, estão sendo considerados um conjunto de medidas que visam gerar a probidade física do trabalhador, tendendo o seu bem-estar no dia-a-dia de trabalho.

Para Chiavenato, (2003, p. 120) a higiene do trabalho remonta em uma série de conjunto de normas e procedimentos que buscam gerar a integridade física e mental do trabalhador, trabalhando de modo à prevenção dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico.

Na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229):

Uma ciência direcionada para o conhecimento, a estimativa e a influência dos riscos para a saúde dos empregados, com o intuito de prevenir possíveis doenças ocupacionais, que tem relação direta com a profissão. Aborda um conjunto de normas e procedimentos que visam proteger a integridade física e mental do empregado.

Observa-se que as empresas têm buscado constantemente melhores condições de higiene, isto porque atualmente a demonstração da preocupação com o bem estar e a saúde dos colaboradores influencia na decisão destes em permanecerem ou não em seus empregos.

2.4.3.2 Segurança do Trabalho

Um fator muito importante na retenção de talentos tem relação com a segurança no trabalho, isto porque a mesma visa desenvolver formas adequadas na realização das atividades dos colaboradores, diminuindo o índice de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229) descrevem sobre a segurança de trabalho:

Atualmente as empresas estão buscando criar e conservar um ambiente de trabalho seguro e saudável zelando pela sua imagem e preocupam-se com os elevados custos oriundos de acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Observa-se que os investimentos realizados em segurança no trabalho, resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os empregados.

Para Chiavenato (2003, p. 127):

A segurança no trabalho interfere diretamente sobre a produção e sobre o psicológico dos trabalhadores. Isto porque a empresa que desenvolve dentro de suas instalações a segurança do trabalho estará desenvolvendo medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, a fim de prevenir acidentes, buscando eliminar as condições inseguras do ambiente.

Atualmente as empresas voltadas a garantir o bemestar dos seus colaboradores, são bem vistas, e tem um alto índice de retenção de talentos, pois os mesmos sentem a valorização à vida.

2.4.4 Relações Trabalhistas

A relação existente entre empregador e empregado, é outro fator importante na retenção de talento humano nas organizações tal fato é visível na opinião de Lessi (2009, s.p.) afirma que:

Atualmente as empresas necessitam investir mais em uma gestão democrática, voltada para o trabalho em equipe, revendo a jornada de trabalho, novas formas de remuneração, horário maleável, entre outros fatores.

Portanto, o relacionamento da organização com as entidades, sindicatos e afins, demonstra maturidade desta, e ressalta a devida importância que a mesma dá aos seus colaboradores, demonstrando que a organização se preocupa e possui políticas que beneficiam os colaboradores, buscando sempre representar os anseios, aspirações e necessidades dos seus funcionários.

Diante do exposto observa-se a importância e a relevância de hoje quanto ao tema de retenção de talentos bem como a necessidade das organizações, desenvolver e criarem políticas que visam valorizar o ser humano em diversos setores, para que assim possam demonstra que as pessoas são fundamentais para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o descrito por Tartuce (2006) a metodologia científica é uma abordagem de método e ciência. Método é, portanto, o caminho em direção a um objetivo; metodologia é o estudo do método, ou seja, é o conjunto de normas e processos instituídos para desempenhar uma pesquisa; científica procede de ciência, a qual envolve o conjunto de informação precisa e metodicamente distribuídos em relação a apurado esperado saber.

Metodologia científica é o estudo metódico e coeso das técnicas empregadas nas ciências, seus embasamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. De um modo geral, o método científico abrange fundamentalmente um conjunto de dados iniciais e um sistema de intervenções ordenadas apropriado para a formulação de conclusões, de acordo com objetivos estabelecidos (SEVERINO, 2002).

A atividade predominante da metodologia é a pesquisa, sendo que o conhecimento humano tem relação formada entre o sujeito e o objeto, podendo-se descrever que esta é uma relação de apropriação, o nível de alcance da apropriação está relacionada com a complexidade do objeto a ser conhecido desta forma o estudo de um fato cotidiano, corriqueiro trata-se de um conhecimento popular ou empírico, enquanto o estudo aprofundado e metódico da realidade encaixa-se no conhecimento científico (TARTUCE, 2006).

Segundo Gil (2007, p. 17), define-se pesquisa como o:

(...) procedimento lógico e metódico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são sugeridos. A pesquisa constitui-se por um processo de várias etapas, desde a formulação do problema até a exposição e discussão dos resultados.

A realização de uma pesquisa requer a existência de uma pergunta, pela qual busca-se uma resposta. Portanto pesquisar, é procurar resposta para determinada coisa ou fato, as razões pelas quais desenvolve-se uma pesquisa podem ser razões intelectuais e razões práticas. Para a realização de uma pesquisa científica, além do desejo do pesquisador em realizá-la; é essencial ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado, bem como os recursos humanos, materiais e financeiros para a realização da mesma (TARTUCE, 2006)

Segundo Fonseca (2002), *methodos* expressa organização, e *logos*, disciplina metódico, pesquisa, investigação; portanto, metodologia é a disciplina da organização, dos rumos a serem andados, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se praticar ciência.

Embora não seja a mesma coisa, teoria e método são dois termos essenciais, “devendo ser abordados de maneira associada e adequada quando se propõe um tema, um objeto, ou um problema de verificação” (MINAYO, 2007, p. 44).

Minayo (2007) delibera a metodologia de maneira abrangente e simultânea como a discussão epistemológica sobre o caminho necessário para o desenvolvimento do tema ou o objeto de investigação, a forma de apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que precisam ser empregados para as investigações relativas às inquisições da busca; e como a “inventividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na maneira de proferir teoria, métodos, descobertas experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às investigações específicas.

Segundo Fonseca (2002, p. 11), descreve-se o conhecimento científico como sendo:

O conhecimento científico é ocasionado pela verificação científica, por meio de seus métodos. Resultante do refinamento da descrição comum, o conhecimento científico tem sua procedência nos seus processos de verificação fundamentado na metodologia científica.

É um conhecimento objetivo, metódico, passível de expressão e verificação. Através do método científico é possível a elaboração conceitual do fato que se aspira correta e impessoal, passível de ser contida a testes de falsa ideia. No entanto, o conhecimento científico proporciona um caráter provisório, uma vez que pode ser ininterruptamente verificado, enriquecido e reformulado. Para que tal possa ocorrer, deve ser de propriedade pública.

3.1 Local do Estudo

O presente estudo realizou-se em uma Indústria do Sudoeste do Paraná. A mesma está situada no município de Pato Branco/PR, o qual é constituído por uma população aproximada de 78 mil habitantes de acordo com dados do Programa das

nações unidas para desenvolvimento, apresentando o 4º lugar no Índice de Desenvolvimento Humano no Estado do Paraná. Um benefício desta cidade para as indústrias é que a mesma se encontra próxima da divisa com Santa Catarina e cerca de 100 quilômetros da Argentina.

3.2 Tipo de Pesquisa

Conforme descrito nos objetivos, o estudo assume o perfil de pesquisa qualitativa, bem com um cunho exploratório conforme descrito pela problemática deste.

O estudo de caso desenvolvido neste estudo inquiriu um fenômeno que aconteceu em um determinado período da vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o conjunto não estão visivelmente determinados. Este trabalho criou um conjunto de informações, a fim de apurar os procedimentos desenvolvidos pela indústria para a retenção de talentos.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, o qual tem a finalidade de analisar as percepções dos colaboradores sobre elementos da retenção de talentos em uma Indústria do Sudoeste do Paraná. A fim de obter informações verídicas e de ambientar o pesquisador com o tema inicia-se o desenvolvimento do mesmo com a criação de objetivos e hipóteses sendo no entanto possível descobrir durante o desenvolvimento deste um novo ponto de vista para o estudo proposto a princípio.

De acordo com a visão de Gil (1999) a pesquisa descritiva visa desenvolver, explanar e transformar idéias, considerando para isto a formulação do problema, bem como a hipótese que será estudada.

Devido ao fato de ser um trabalho que explora os dados, o qual é ideal a ser empregado em estudos de caso, sendo utilizado no mesmo, a observação de documentos e pessoas, além da introdução bibliográfica (SEVERINO, 2004). Além disso segundo o autor, o método exploratório, é empregado quando busca-se criar uma visão geral de um determinado fato, sendo que se utilizou do mesmo exatamente para procurar uma visão mais delineada dos procedimentos adotados junto à empresa.

Andrade (2002, p.28) ressalta que o estudo de caso ou “método monográfico” incide na observação de determinado acontecimento com o intuito

de conseguir generalizações podendo, “envolver um conjunto de atividades de um grupo social característico”.

Cabe ressaltar o ponto de vista de Barros (1990) o qual descreve que o conhecimento científico é o causado pela investigação científica, não ocorre unicamente da necessidade de descobrir soluções para os problemas diários, mas do anseio de fornecer explicações metódicas que possam ser examinadas e repreendidas através de constatações.

3.3 Amostra

A Indústria conta com um todo de 750 colaboradores, porém limitou-se o presente estudo a um departamento da indústria, o qual foi escolhido em comum acordo com a gestora do setor de recursos humanos. Sendo escolhido o departamento de corte e solda que conta com 236 colaboradores, subdividido entre gerencia, chefe, líderes, operadores e embaladores, sendo que para a pesquisa restringiu-se especificamente aos operadores, devido ao fato dos mesmos já estarem inseridos em um projeto interno com perfis descritos e o PDI (plano de desenvolvimento individual) em andamento na organização .

Vale ressaltar as dificuldades encontradas na aplicação do questionário, o mesmo foi aplicado no mesmo período da pesquisa de clima organizacional que tem outra finalidade e não para embasamento do estudo de caso, embora tenha sido explicado antes de ser aplicado, outro fator determinante foi pelo motivo do pesquisador trabalhar no recursos humanos o qual é contato imediato com a direção , desta forma a obtenção das respostas teve alterações de dados do qual se esperava, ocasionando então a mudança de foco e condução da pesquisa a partir das respostas dos colaboradores para este estudo de caso. Foi aplicado o questionário a um total de 36 colaboradores da equipe deste setor, obtendo-se 26 entrevistas com respostas e 10 em branco.

O questionário foi aplicado entre os dias 03 de Maio de 2018 e 07 de Maio de 2018.

3.4 Método de Coleta de Dados

O estudo realizado constitui-se das seguintes técnicas; questionário,

observação e a exploração de dados. Gil (1999) define questionário como uma técnica de investigação que é empregada com o desígnio de atingir uma pesquisa em grande escala, o questionário é constituído por um número de questões oferecidas por escrito às pessoas, podendo ser questões abertas ou fechadas.

No referido estudo, os questionários foram entregues aos gestores de forma impressa os quais distribuíram os mesmos aos colaboradores do setor de embalagem corte e solda.

Severino (2007, p. 125) descreve questionário como um conjunto de questões ordenadamente articuladas que objetivam apurar informações escritas por parte dos entrevistados, tendendo a obter a opinião do mesmo sobre assentado fato, o mesmo pode conter questões objetivas ou descritivas, podendo ser lançado através de e-mail ou pessoalmente pelo pesquisador.

Os dados foram tabulados através de padrões matemáticos, após a tabulação destes, os mesmos foram avaliados, procurando verificar a definição destes para a pesquisa. Segundo Chizzotti (2006, p. 69), a análise buscou indicar uma explicação do conjunto de dados congregados a partir de uma conceitualização do fato envolvido ou estudado. Lakatos e Marconi (1991) expõem que a elaboração da análise advém da interpretação, esclarecimento e particularização, as quais instituem semelhanças entre as variáveis, suas possíveis origens e até que pontos essas relações são verdadeiras.

No presente estudo realizou-se a análise através da interpretação das respostas alcançadas nos questionários, relacionando-as com as variáveis analisadas no levantamento bibliográfico, análise documental bem como observações.

3.5 Aspectos Éticos da Pesquisa

O presente estudo realizou-se com os colaboradores que trabalham nos setor de corte e solda da Indústria do Sudoeste do Paraná.

A pesquisa decorreu no ambiente interno da empresa, de maneira que não prejudicasse os entrevistados.

Os participantes da pesquisa agiram de forma voluntária, isentando o pesquisador de qualquer forma de remuneração ou qualquer outro tipo de pagamento. A pesquisa antes de ser aplicada é totalmente explicada e

pormenorizada sobre a natureza, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e os incômodos que a mesma pode acarretar.

Devido ao fato da pesquisa ser desenvolvida de modo direto e sem riscos ao participante, não existirá indenização ou ressarcimento ao mesmo.

Os participantes desta pesquisa são pessoas em plenas condições de autodeterminação sendo isentas de qualquer aspecto de vulnerabilidade ou incapacidade, estando todas em pleno e bom estado de saúde física e mental. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e esclarecidos sobre a forma como os dados serão tratados. Assim, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

3.6 Procedimentos de Análise

A amostragem realizada na Indústria do Sudoeste do Paraná, obteve informações importantes para a análise deste estudo, segundo Severino (2004, p.145) “qualquer pesquisa em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte de sua vida”.

Os métodos qualitativos, genericamente, não geram números específicos, por outro lado tratam de explorar significados, processos, razões e explicações para um determinado fenômeno através de textos ou diagramas. Portanto a abordagem qualitativa permite descrever as razões “porque” um determinado fenômeno ocorre. Dentre os métodos qualitativo, destacam-se as entrevistas e questionários.

A abordagem qualitativa foi utilizada no diagnóstico nos procedimentos de coleta e análise das informações obtidas por intermédio do questionário aplicado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A Indústria do Sudoeste do Paraná, foi constituída por 4 irmãos, sendo considerada uma empresa familiar. Iniciou suas atividades por volta de 1973 por um deste irmãos na cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná, nesta fase a empresa contava com apenas 5 colaboradores. Em 2018 a empresa apresenta o quadro de 750 colaboradores.

Em 1981 ingressaram na sociedade mais dois irmãos e na seqüência em 1993 o quarto e último irmão compôs o quadro societário, sua produção atingia 450 toneladas por mês. O espírito empreendedor dos sócios não se acomodava e em 1996 uma nova área foi adquirida. Na qual foi construída a nova estrutura física da empresa sendo que em 2000 a empresa transferiu-se definitivamente para uma nova instalação.

A Indústria do Sudoeste do Paraná possui mais de 40 anos de história comprometida com o sucesso e desenvolvimento funcional, comercial e industrial, proporcionando qualidade institucional em investimentos nos diversos setores de embalagens flexíveis.

Possui alta tecnologia, maquinários modernos, investe constantemente em novos equipamentos diversificando seus produtos para atingir o mercado exigente.

Atualmente, a empresa está presente em vários estados do Brasil, com uma estrutura própria de atendimento e logística de entrega, proporciona facilidade em questão de atendimento ao cliente dentro das suas necessidades de entrega de embalagem. Possui representações nas regiões: Sul, Sudeste, Centro-oeste e Noroeste do Brasil. Apresentando em seu quadro de atendimento, inúmeros clientes. Constituída pela família a empresa é administrada com ousadia, coragem e tenacidade, os quais trabalham para que o seu parque industrial cresça a cada investimento em melhoramento dos índices de qualidade social, ambiental e desenvolvimento regional, formando uma corrente cujos elos são os resultados obtidos e apura satisfação do feito.

Toda essa dedicação em desenvolvimento, atendimento, tecnologia, qualidade de vida, amplia seus horizontes evidenciando sua capacidade de crescimento econômico, tornando-se modelo regional de gestão empresarial.

A empresa é certificada pela ISO 9001/2015, pois com o intuito de melhorar a qualidade de seus produtos e processos produtivo, visando sempre à melhoria contínua buscou a padronização dos seus processos e formas de gestão.

Existe ainda dentro da organização uma política de qualidade da indústria de embalagens do Sudoeste do Paraná, a qual é atender as necessidades do mercado em embalagens flexíveis, através do desenvolvimento humano, tecnológico, visando satisfação de clientes, colaboradores e acionistas.

A empresa possui a missão de desenvolver embalagens plásticas com alta tecnologia visando conservar o produto e despertar o desejo de consumi-lo, promovendo agilidade, satisfação, praticidade e inovação. Apresentando-se como empresa responsável, baseadas em uma relação ética e transparente com seus acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.

A visão norteadora da empresa é desenvolver soluções criativas e inovadoras que promovam a valorização dos produtos.

Os valores seguidos pela organização são:

- Confiabilidade: Confiança e veracidade nas informações;
- Compreensão: Vivenciar os fatos de forma integrada e sensível;
- Honestidade e Seriedade: Compromisso e respeito;
- Persistência: Buscar o alcance de todos os objetivos;
- Humanismo: Respeito e valorização do capital humano;
- Perfeição: A busca permanente do aperfeiçoamento com qualidade;
- Dinamismo: Desenvolver as atividades com eficácia, rapidez e energia.

4.2 Ações e Práticas de Gestão de Pessoas Para Retenção de Talentos

Dentre os inúmeros setores, foi escolhido para desenvolver o estudo de caso no maior setor da empresa, o corte e solda, setor este que ocorre a finalização do produto e que tem 236 colaboradores. O setor trabalha em 3 turnos, e foram distribuídos entre estes colaboradores 36 questionários, do qual obteve-se 26 respostas e 10 destes voltaram em branco.

Com o histórico e a estrutura atual da empresa, é imprescindível ter um capital humano bem fundamentado e estruturado, tendo assim a possibilidade de

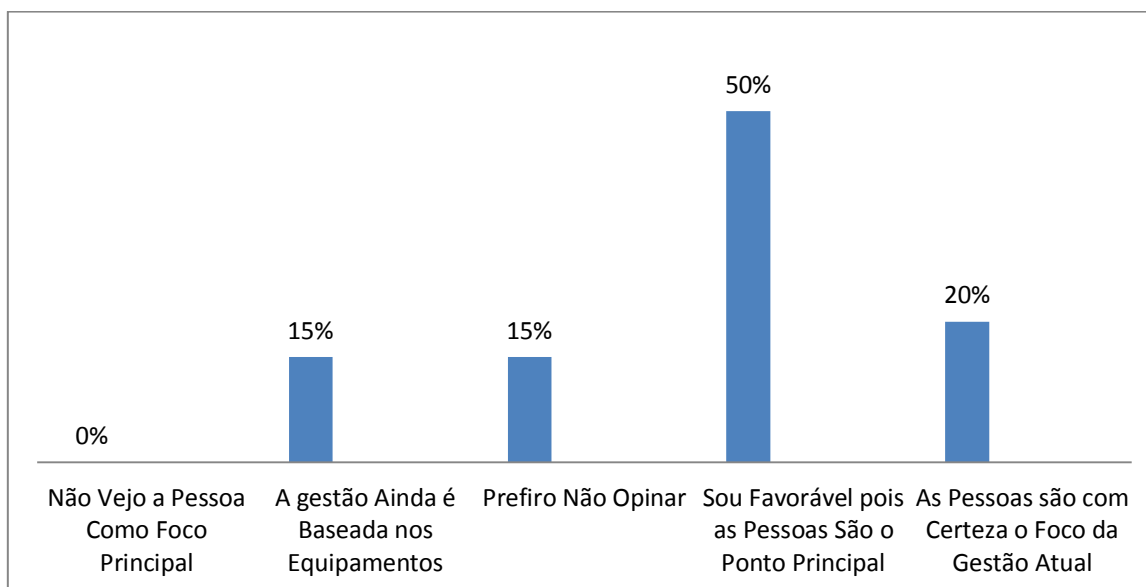
garantir a qualidade nos serviços por esta desenvolvida, de produtos de qualidade atendendo a missão e a visão da organização. Por isso surgiu o interesse em desenvolver uma análise sobre a retenção de talento dentro da empresa, ou seja identificar as ações e práticas para a retenção de talentos na Indústria do Sudoeste do Paraná.

Para tanto foi aplicado um questionário aos colaboradores do setor selecionado, o qual após o tratamento dos dados, os mesmos geraram informações que são analisadas a seguir, sendo que as questões são divididas em objetiva e subjetiva. Na questão objetiva o entrevistado irá descrever sua opinião sobre um determinado fato.

A questão inicial refere-se à informação de que na década passada a gestão empresarial, era baseada nos equipamentos e nas tecnologias, mas hoje esse fato mudou, o diferencial está nas pessoas, acrescentando valor na organização passando a ser vista como o ponto principal na administração empresarial?

Com base nas respostas pode-se apurar que:

Gráfico 1 – Mudança de Percepção da Organização ao Longo do Tempo



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Conforme os resultados, 50% dos pesquisados são favoráveis ao fato de pessoas têm recebido destaque nas organizações passando a serem vistos como ponto principal nestas. Tal fator vem sancionar o já afirmado por Katzenbach e Smith (2001), ressaltando que as pessoas e as equipes seriam diferencial das

organizações do futuro, contribuindo desta forma para uma empresa com estrutura hierárquica e em prol de um melhor desempenho da organização.

De acordo com Chiavenato (2004) as pessoas precisam ser consideradas como parceiros das organizações, isto porque são fornecedoras de informação, aptidões, competências e, sobretudo, o mais importante subsídio para as organizações: a inteligência que permite determinações racionais e que produz definição e direção aos objetivos globais. Deste modo, as pessoas são pertencentes ao capital humano da organização, perante este fato as organizações bem-sucedidas abordam seus colaboradores como parceiros, que através de seus conhecimentos e inteligências fornecem dados lógicos e sucintos para a alavancar o negócio da organização.

Na questão aberta, associada os colaboradores, estes acreditam que têm o seu valor no conjunto organizacional, mas a tecnologia, bem como outros aspectos da organização têm de trabalhar de forma associada caso contrario, sabem que seguramente enfrentarão problemas futuros.

Tal fato pode ser observado em algumas das respostas os entrevistados que relatam:

“Sim, as pessoas são hoje o principal foco pois há treinamento tanto técnico quanto em gestão para melhor desempenho como um todo”

“Sim, pois temos projetos hoje na empresa que abordam tanto o pessoal como o profissional de seus colaboradores buscando assim um melhor desenvolvimento”

“Sim, são o foco principal. São as pessoas que garantem a qualidade do produto e execução das atividades”.

Porém existem descrições contrárias, as quais corroboram com o índice de 15% que dizem ser incorretas e que julgam que o capital humano não é considerado pela organização como o ponto principal para a organização conforme estes relatam:

“Pelo pouco tempo que tenho na empresa que é pouco para uma resposta exata, não vejo no entanto as pessoas como o foco principal, pois não vejo investimento na parte humana.”

“Não, a maioria não considera”.

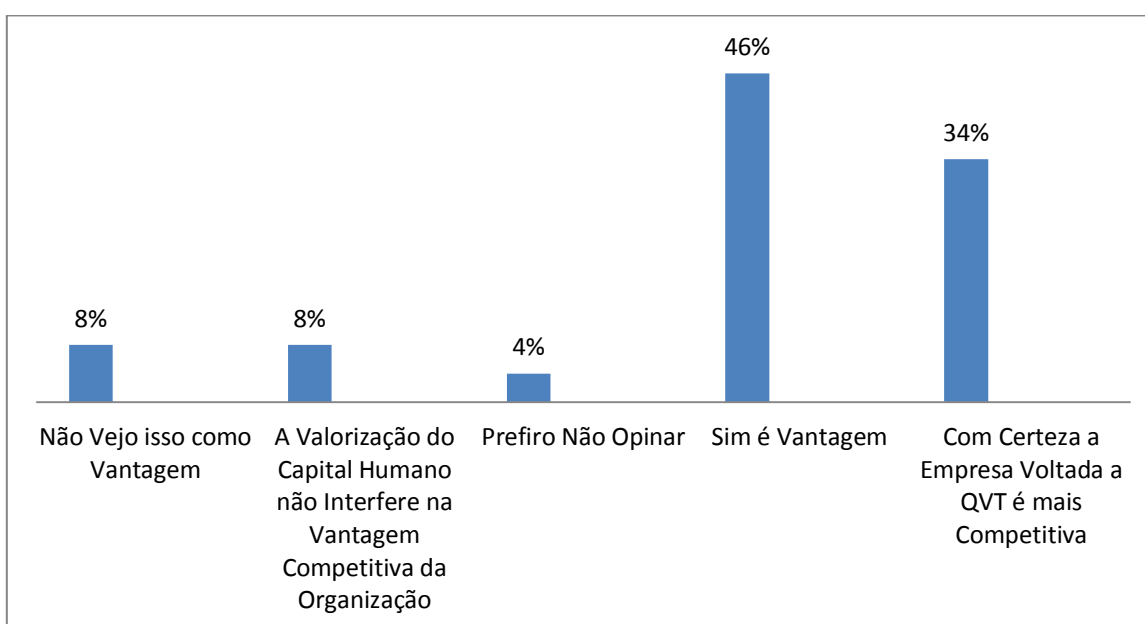
Pode-se aqui relatar o descrito por Almeida Jr (2001), o qual ressalta que o ambiente organizacional é composto não só de infraestrutura e técnica, bem com, e sobretudo de seus colaboradores os quais o utilizam e são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades desta.

É crescente nas organizações uma visão de que os recursos humanos são a fonte de vantagem competitiva. Existe um reconhecimento maior de que competências peculiares são alcançadas por meio de agilidades de funcionários efetivamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, métodos gerenciais e sistemas. Tal fato é condizente com o destaque habitual dado a recursos transferíveis, como equipamentos (...). “É fato que pode ser alcançada benefício competitivo com uma força de trabalho de alta qualidade que consinta às organizações concorrer com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica” (DESSLER 2003, p. 15).

Visando apurar o fato de se quando a empresa trabalha com foco na gestão de pessoas, valorizando o capital humano e buscando melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, ocasiona uma vantagem competitiva para a organização.

Os índices observados na pesquisa estão descritos no Gráfico 02 a seguir, sendo este:

Gráfico 02 – Valorização do Capital Humano como Vantagem Competitiva



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Observa-se que 46% dos colaboradores dizem sim ser vantagem e 34% dizem com certeza a empresa voltada a QVT é mais competitiva, no entanto conforme descrito por Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 40) é preciso desenvolver uma série de conceitos para corroborar está aporte estratégico.

No que trata-se de gestão de pessoas, observou-se que, de fato, há uma nova disposição pautada à gestão de recursos humanos, intenção esta, de valorização das pessoas dentro das organizações, tendo em vista que o capital humano tem-se apresentado como grande diferencial proporcionando as organizações destaque e crescimento.

De acordo com Chiavenato (2010) a gestão de recursos humanos é a área que trabalha com o capital humano e intelectual das organizações por meio de um conjunto interligado de ações, buscando cuidar desse capital dentro das organizações.

De acordo com estudos desenvolvidos por Pobst, Raub e Romhardt (2002), é possível perceber que o conhecimento tornou-se um fator competidor, e atualmente as organizações sentem-se sujeitadas a fazer melhor uso do conhecimento contido nas mentes de seus colaboradores, ressaltando a importância da gestão do conhecimento como ponto diferenciado e concorrente organizacional.

Atualmente o mercado amplamente competitivo faz com que as organizações sejam compelidas a investirem cada vez mais em recursos humanos como fator diferencial competitivo, ampliando o conhecimento no ambiente organizacional (MARQUES, 2011).

Na questão aberta associada a esta questão, pode se compreender que os colaboradores não têm a menor dúvida disso, ressaltando que uma organização pautada por estes princípios está organizada para os desafios de hoje e do futuro. Bem como terão em seu quadro de colaboradores profissionais, motivados, capazes e envolvidos com os resultados da organização.

“Quando se tem o reconhecimento por um hábito da organização ele se torna melhor e pode ser multiplicado entre outros que não tem”

“O bem estar do funcionário na empresa com satisfação de estar a crescer no cargo desejado”

“O colaborador permanece na empresa, trabalha motivado e cresce cada vez mais, e dá o seu melhor”.

“Os trabalhadores sentem-se mais valorizados e por consequência motivam-se a realizar suas atividades com mais ânimo.”

“A motivação é o principal, porém vários outros podem ser citados, como por exemplo uma produção de maior excelência, com investimentos no conhecimento.”

Fica claro que ao valorizar o profissional a empresa estará não apenas tendo mais um colaborador em sua organização mas sim garantindo qualidade, rentabilidade e satisfação.

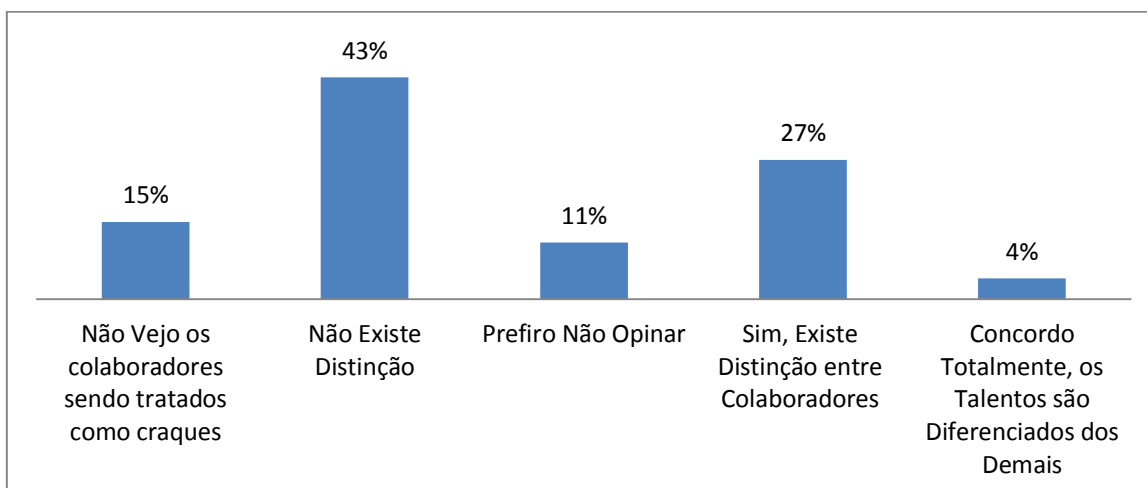
Lessi (2009, s.p.) ressalta ainda que:

As novas afinidades entre empresas e empregados solicitam padrões de gestão mais democráticos, impulsionando o emprego do trabalho em equipe, negociação sobre a permanência da jornada de trabalho, de remuneração, horário flexível, entre outros.

No que se refere ao tratamento da organização para com seus colaboradores sendo que a mesma ressalta: O tratamento da organização aos talentos da empresa é como se os mesmos fossem “craque do time”, recebendo tratamento diferenciado, possuindo regalias perante os outros funcionários, pois eles agregam mais valor para a organização.

No Gráfico 3 observam-se os apontamentos alcançados junto aos entrevistados.

Gráfico 03 – Talentos da Empresa Recebem Tratamento Diferenciado



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Esta questão apresentou resultados interessantes, pois a grande maioria em um total de 43% julgam não existir distinção, ou seja os talentos da empresa receberem não recebem tratamento diferenciado, enquanto 27% dizem sim, existe distinção entre os colaboradores, 15% dizem não ver os colaboradores sendo tratados como craque, e 11% preferem não opinar nesta questão. Desta forma observa-se que o fato de serem tratados como “craques de um time”, não é bem vista pelos colaboradores da organização, talvez não por julgarem como errado mas sim por falta de orientação de suas lideranças. Talvez seja necessário que os líderes destas equipes busquem desenvolver melhor seus talentos, para que assim possam identificá-los e contribuir para que se sintam verdadeiramente pertencentes a um time.

Mausbach (2006), tornam-se cada vez mais imprescindíveis, pessoas ajustadas e motivadas para garantir a concorrência da empresa; sendo assim é necessário atrair, ampliar e reter talentos para a organização, se manter concorrente.

Resende apud Castro (2011, p. 03) destaca que em qualquer ambiente que se viva ou se trabalhe, as pessoas continuamente se destacam ou se realçam por suas competências e agilidades, expostas no seu comportamento, amostra ou desempenho. Portanto, podem-se descrever “talentos” de uma pessoa como seus dons, as aptidões, os conhecimentos, as experiências, a inteligência, o discernimento, as atitudes, o caráter, os acometimentos congênitos e a capacidade de aprender e crescer. Desta forma entende-se que, a retenção de talentos é proeminente para as organizações, pois, beneficia a mesma na lucratividade e se aproveitada de maneira válida, modifica colaboradores e evidencia como é respeitável seu trabalho dentro da organização.

Pode-se dizer que ter e conservar as pessoas talentosas nas organizações não é visto como um diferencial da organização é sim a chave do sucesso, tendo seu trabalho valorizado, o grau de envolvimento cresce, dispondo de forma crescente e continuada de seus conhecimentos.

Na questão aberta, é visível, pois em vários momentos, observou-se a citação que refere-se à necessidade de atrair e reter os clientes, e que nada mais justo do que tais talentos serem reconhecidos pelos seus méritos. Observa-se porém que as “regalias”, ressaltadas em uma das respostas, mesmo que justas, para com os que

vão resolver o problema quando o time estiver numa situação difícil, não agrada as pessoas, elas buscam mesmo é a igualdade para delimitar as relações nas organizações.

“Acredito que as chances devem ser dadas igualmente a todos, quando uma estrela brilha individualmente temos que apoiar amparar para motivá-los”.

“Todos devem ser tratados da mesma maneira, pois quem não souber valorizar é porque não está interessado ou satisfeito com o que faz”

“Certamente um bom talento sendo bem valorizado renderá mais”. Mas em minha opinião, em um local de trabalho todos devem ter o mesmo tratamento”.

“ Sim, mas não o diferencial de possuir vantagem, sobre os outros ou ter “regalias”, mas sim o diferencial entre a empresa e o “talento”

“Seria incorreto tratar talentos de forma diferenciada, pois cada colaborador tem seu valor perante a empresa”

“ O certo é tratar todos de forma igual. Mas um talento não pode passar despercebido para que ele não se perca talvez dando uma oportunidade de crescimento sem desfazer de ninguém”

“Acho correto, deve haver vantagens quando se esforça mais, cumpre os horários, trabalho de acordo com as normas e procedimentos da empresa. Temos que valorizar todos mais os “craques” são craques devido ao seu esforço extra”

“Não acho errado, mas não se deve desconsiderar os outros. Se há um diferencial, acredito que se deve aprimorá-lo, principalmente investindo em novos conhecimentos”.

Esta talvez seja a grande chave para a perda dos talentos das organizações, pois ao serem destacados os mesmos passam por um momento constrangedor, no qual são muitas vezes excluídos, ou rejeitado por seus colegas de trabalho. Ao não serem reconhecidos, acabam desmotivados, e com isso seu rendimento e competência são afetados. Na visão de Herman (1993), todas as organizações têm a necessidade de compor seu quadro com colaboradores habilidosos para executar eficazmente as tarefas, porém o grande desafio é aproximar, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização.

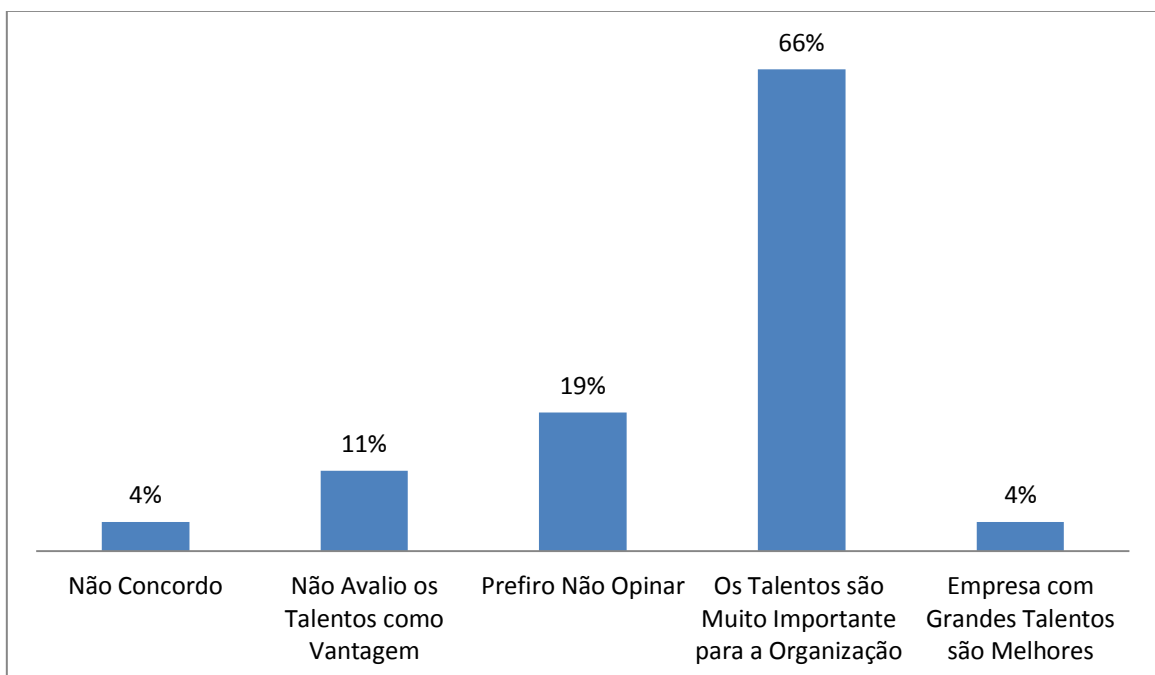
Gramigna (2007, p.33) destaca ainda que a grande fortuna das organizações esteja em seus talentos, pois dentre estes podem encontrar-se os futuros herdeiro para cargos de maior responsabilidade.

4.3 Percepção dos Colaboradores Sobre Elementos da Retenção de Talentos

As questões a seguir, versão a percepção dos colaboradores sobre as ações e práticas que influenciam ou não na retenção dos talentos na organização. Ao avaliar: Para organização os talentos são muitos importantes, porque resultam em vantagem competitiva para a organização?

No Gráfico 04 apresentam-se os índices apurados junto aos entrevistados quanto à referida questão.

Gráfico 04 – A Importância do Talento para a Organização



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Se somada às respostas que consideram os talentos como muito importantes para a organização e a empresa com grandes talentos são melhores obtêm-se 66% dos pesquisados favoráveis à afirmação, 19% preferem não opinar e 11% não avaliam os talentos como vantagem, o que representa um índice elevado, dos que

concordam e reconhecem que os talentos são muito importantes para as organizações.

Esta alta porcentagem demonstra que existe o talento e que ocorre um retorno que ele se desenvolveu na organização. Nessa questão é imprescindível advertir que segundo (GRETZ, 1997): essas pessoas têm alguma característica que todos podem ter ou desenvolver: a inteligência do que verdadeiramente deve ser feito e o senso de responsabilidade que força à realização de uma atividade cada vez melhor.

Portanto o talento é responsável por inúmeras vantagens para uma organização bem sucedida, e todos são talentos em potencial, no entanto devem desenvolver e melhorar estas características.

O que volta a merecer destaque é o índice que consideram a afirmação incorreta, ou seja, dos entrevistados 11% dizem que para a organização os talentos NÃO são muitos importantes, não resultando em vantagem competitiva para a organização. Este fator pode estar associado a uma série de questões, pessoais, profissionais, motivacionais.

Na percepção de Porter (1999) a liderança tem um papel essencial que vai muito além de dirigir funções individuais. A particularidade é a estratégia do líder de proporcionar a disciplina para as deliberações relativas às alterações ao mesmo tempo em que evita a disseminação organizacional e garante a caracterização.

É necessário que os colaboradores entendam a importância que seu trabalho tem para a organização, para isto talvez esteja sendo necessário que a empresa demonstre a todos como sua função e seu trabalho está relacionado ao bom andamento dos resultados de toda a empresa.

Mayo (2003, p. 104) ressalta que a retenção dos melhores ativos humanos é uma primazia incondicional na organização que privilegia a concepção de valores, quando a mesma é administrada com força.

Na análise qualitativa da questão aberta na qual foram questionados se consideravam um talento. Percebe-se o talento como um exemplo a ser abraçado e que todos têm alguma área que possui uma capacidade maior, agora devido ao índice que julgaram esta questão incorreta, cabe questionar se estes talentos estão ou não sendo reconhecidos pela organização de forma adequada.

Segue a resposta de alguns dos entrevistados:

“Eu me considero sim um talento. Pois entrando na empresa sei que meu compromisso e sempre progredi e ser valorizado do meu caso sou pouco valorizado”

“ Acredito que sim pois várias oportunidades forma me cedidas onde obtive êxito e me ajudaram a ganhar profissionalismo e confiança na empresa”.

“Me considero pois estou sempre trabalhando ao meu máximo e sempre buscando melhorar cada dia mais para que o meu local de trabalho melhore”.

“Não. Pois a sempre colaboradores melhores e com mais conhecimento”.

“Na minha opinião, eu não acho que eu seja um talento, mais sim, uma pessoa onde mostrou que podia ser uma pessoa que teria futuro dentro da empresa e valeria um investimento”

“Não por falta de reconhecimento e de conhecimento talvez se tivesse oportunidade de mais conhecimento os talentos crescessem”

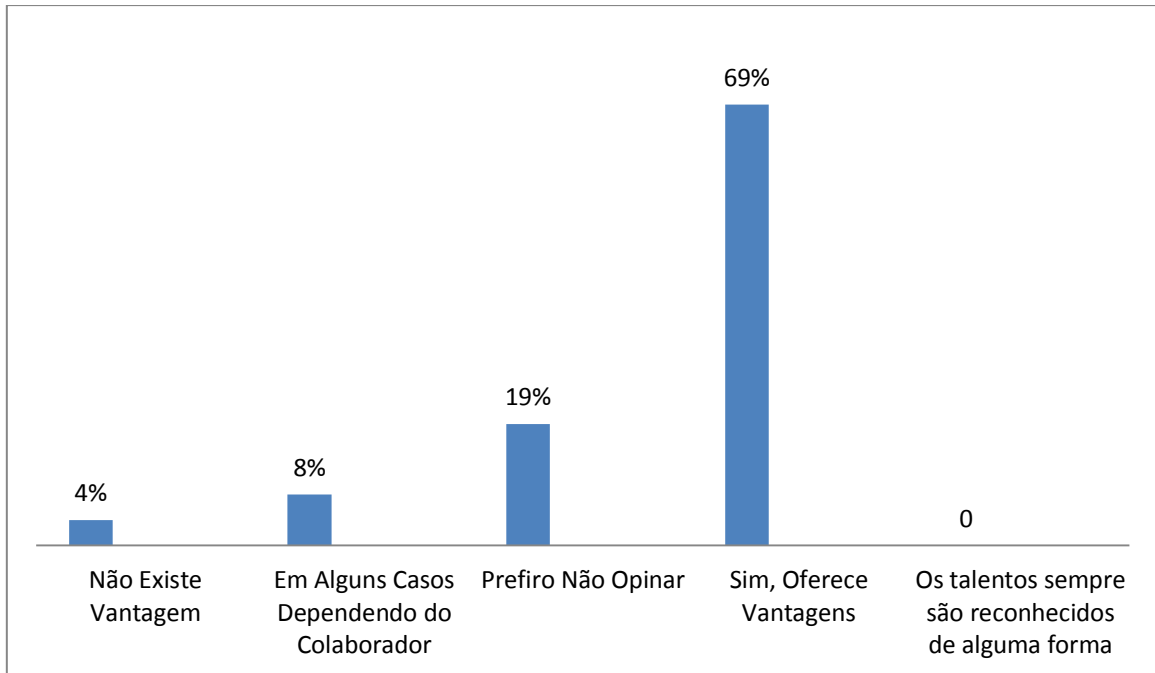
Pelo descrito pelos entrevistados pode-se destacar o que descreve Echer et al. (2010, p.03) que delibera que “reter talentos é seduzir, investir e premiar o colaborador, é permitir que o mesmo se sinta um elemento admirável dentro da ação, é fazer com que fique envolvido, capaz a realizar as tarefas conferidas de forma espontânea, instigada e satisfeita”.

Gramigna (2007) ressalta ainda que os talentos se sentem valorizados quando: são chamados para fazer parte de projetos desafiadores; têm suas responsabilidades expandidas; compreendem o investimento em sua carreira pela organização; participam de treinamentos e têm chance de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes.

Na quinta questão, observa-se sobre a retenção de talentos na organização a mesma tem o seguinte questionamento: A organização oferece vantagens para reter seus talentos, prevenindo assim o risco de perda desse talento para outra organização?

No Gráfico 05 são apresentados os resultados e as opiniões dos entrevistados nesta questão.

Gráfico 05 – Oferta de Vantagens para Retenção de Talentos na Empresa



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Nesta questão observa-se um índice muito considerável de 69% que dizem existir oferta de vantagens, sendo os que não opinaram somam 19% e os que dizem não existir vantagens ou em alguns casos dependendo do colaborador existirem vantagens são 8% e 4% dizem ser muito incorreto. O fato é que ao tratar de gestão de pessoas aproximar e reter, são verbos estão sempre juntos. Segundo relatado por Stephen Covey, (2002) “atrair e reter talentos consiste em uma provocação para as organizações”.

Isto porque atrair e reter são coisas diferentes, conforme relato de Nakashima (2003);

A retenção ou fidelização do colaborador e para com a empresa, é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um.

É fato, porém, que para deter talentos a empresa não pode restringir aos treinamentos, deve desenvolver situações que permita um lugar de aprendizagem, introduzindo na cultura organizacional práticas direcionadas no conhecimento. Nesta conjuntura, a tecnologia aparece como uma grande vantagem, tanto no desenvolvimento de cursos como na divisão do conhecimento, e, entusiasmando na busca do auto desenvolvimento. Dutra (2010, p.78) relata ainda que as pessoas

aspiram a dirigir seus investimentos em desenvolvimento em determinada área porque, ao fazê-lo, sentem-se bem consigo mesmas, felizes em empregar seus pontos positivos, e pagadas com os resultados alcançados. Assim, um colaborador talentoso concentrará a sua eficácia e aptidão, estabelecendo um legado profissional e pessoal desenvolvido de informação, aptidões e atitudes, cujos atos e ideias apresentem a sua marca pessoal, desenvolvendo sua reputação, uma atitude de auto-superação, com valores éticos, que lhe garantirá o “selo de talento” que o mercado tanto almeja.

Na análise qualitativa nota-se que se a atração é exercida pela promessa, no entanto a retenção não pode ocorrer pelo cumprimento deste fato, sendo o funcionário muitas vezes ignorado, e o bem estar da empresa acaba priorizado.

“Nem sempre. Com a grande competição de organizações valorizando seus colaboradores muitas vezes os colaboradores de sucesso buscam ampliar conhecimento e experiência”

“Nenhuma vantagem pelo que vi, pois conheci pessoas de vasto conhecimento que não ficaram até terminarem a experiência, inclusive eu pensei em sair, mas houve contratempo”

“Sim, a empresa oferece treinamentos visando sempre o desenvolvimento de seus colaboradores”

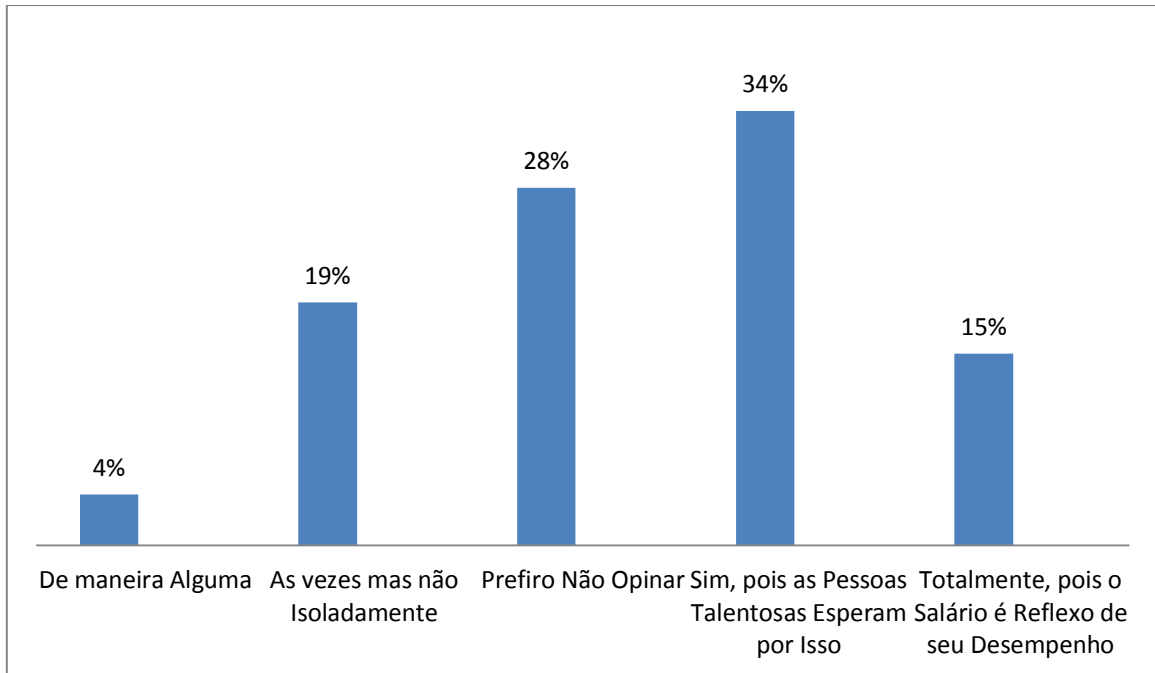
“Sim. Pois dá um bom suporte e uma remuneração competitiva”.

“Não acho que mais conhecimento e valorização seguraria os talentos pois o colaboradores reconhecidos também sabem reconhecer”

“Não. São oferecidos alguns treinos e salário diferenciado, mas porém muito longe do que se merece no cargo”

A sexta questão está associada à questão salarial. Sendo que a mesma visa apurar se: O salário é considerado o maior responsável pela retenção de talentos na organização?

Gráfico 06 – Salário Retém Talentos



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018.

Embora a questão tenha apresentado 28% de colaboradores que não opinaram, a grande maioria ou seja 34% que sim, pois as pessoas talentosas esperam por isso e 15 % dizem ser muito correta esta afirmação ressaltando que o salário é o principal reflexo de seu desempenho e o atrativo de retenção de talentos dentro da organização enquanto 19% que às vezes mas não isoladamente o salário é responsável pela retenção e 4% de maneira alguma este é um atrativo. Outro sinal de alerta, pois em uma organização o salário não pode se tornar o atrativo principal para a retenção de um talento, mas sim um conjunto associado de ações, que fazem com que o colaborador se sinta um membro imprescindível para o sucesso desta organização.

Na visão de Block (1995), a pessoa que está em um emprego simplesmente pelo dinheiro já não tem esperança de que algo mais é possível.

De acordo com Branham (2002),

Os talentos anseiam sentir que recebem salários comparáveis com o pago por empresas para os que realizam o mesmo trabalho. Também querem saber se recebem salários comparáveis aos de outras pessoas em posições semelhantes e que estão fazendo contribuições semelhantes. Ao sentirem que seu salário é justo, as condições de trabalho são adequadas, e possui um apoio de sua liderança, o fato de ganhar mais em outra organização torna-se um fator desconsiderável.

Na análise qualitativa, observa-se que o salário, mesmo que associado a outros benefícios é o principal responsável pela retenção de talentos, sendo que 49% dos participantes justificam ser correta ou muito correta esta afirmativa.

“Claro. Se o funcionário é valorizado e o salário é bom ele demonstra mais interesse e trabalha mais animado”

“É um dos principais, pois traz motivação”

“ Sim. O salário é o maior indicativo de reconhecimento fazendo também parte de um grupo de fatores para continuar a trabalhar na organização”

“Sim, também é um fator importante, mas eu gosto do horário, da função que exerço e da equipe com a qual trabalho”

Dos participantes 23% defendem que afirmar que o salário é o principal fator para reter o talento está incorreta ou muito incorreta, isto é visível nas descrições realizada.

“Não. Inclusive meu salário anterior era quase o dobro e poderia ter um salário maior em outro emprego, mas outras condições me fizeram optar por estar aqui hoje, questões familiares”

“Não. O fator maior que me faz trabalhar é o meu bem estar que sinto em trabalhar aqui logicamente que o salário faz um pouco de diferença, mas de que adianta ter um bom salário se não me sinto bem em trabalhar no local. Por isso é muito mais preferível trabalhar me sentindo bem e satisfeito do que trabalhar ganhando bem e insatisfeito com meu local de trabalho.”

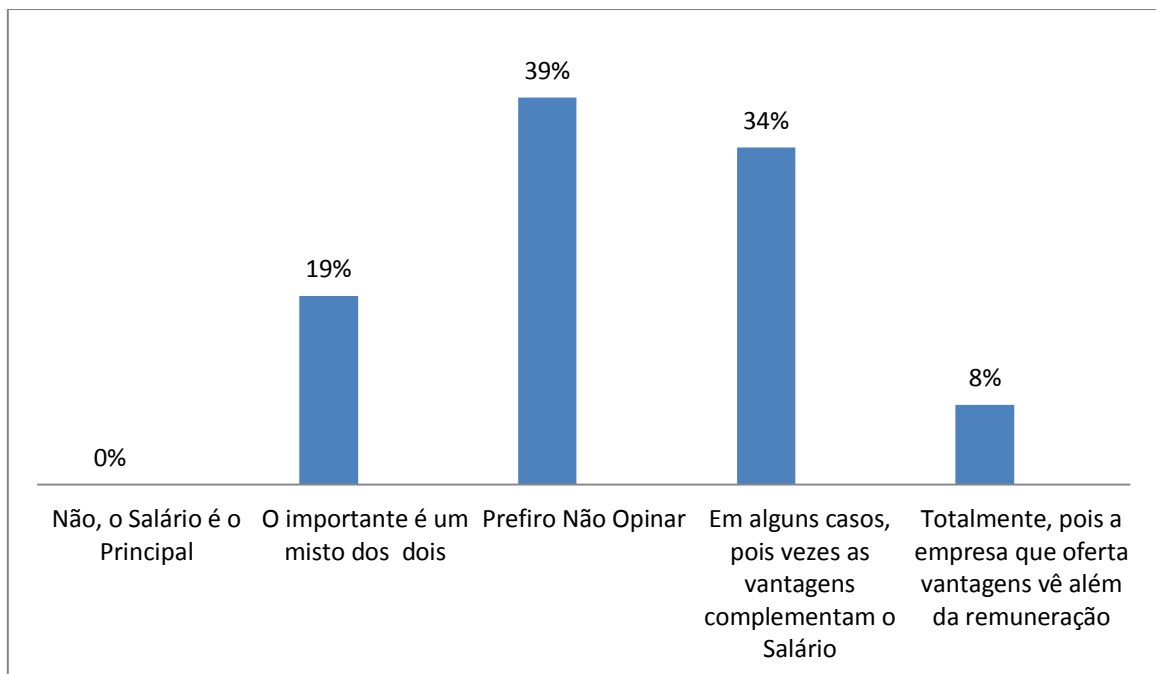
“Não pois eu continuo com o mesmo salário e faço meu trabalho como e fosse outro, e feliz, pois fui escolhida entre tantos mas um bom salário também motiva sendo mais todos nós”

Segundo Chiavenato (2003, p.34) uma das práticas corriqueiras praticadas pelos profissionais de Recursos Humanos para retenção é a política de salários porém um dos aspectos a serem considerados na filosofia de uma empresa é o que se relaciona com a política de salários. O plano de salários é o artifício fundamental na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados, no entanto é fundamental o

consentimento de benefícios nesse conjunto ou seja a existência de um sistema de incentivos e recompensas que a organização institui para pagar e ressarcir as pessoas que nela trabalham, ou seja a compensação abrange a remuneração sob todas as suas formas possíveis, nas quais os benefícios se enfatizam como um diferencial nas políticas de Recursos Humanos.

O questionamento realizado na sétima pergunta visa apurar: Vale mais um grupo de vantagens do que um bom salário para a atração e retenção de talentos na organização?

Gráfico 07 – Melhor Vantagens ou um Bom Salário



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Esta questão vem em complemento à anterior, e observa-se aqui que 39% dos participantes ficaram indecisos e não opinam com esta indagação, enquanto 34% dizem que em alguns casos, pois as vezes as vantagens complementam o salário e outros 8% são totalmente favoráveis, pois a empresa que oferta vantagens vê além da remuneração, enquanto 19% consideram o importante ser um misto dos dois benefícios. Logicamente que um bom salário associado a um pacote de vantagens é um diferencial de uma organização fato esse que fica visivelmente claro na entrevistas, o fato interessante é que a maioria 42%, considera o salário o principal atrativo mas também julgam os benefícios como vantajoso, ou seja

demonstram que estão aqui buscando uma auto realização de suas necessidades básicas sobretudo a remuneração para a partir de então definirem novas necessidades.

Na concepção de Herman (1993), se um empregado não se encontrar satisfeito, haverá maior aceitação a empregos alternativos. Nessas situações, as pessoas ficam menos produtivas – menos motivadas a trabalhar para o bem-comum da organização.

Na percepção de Gil (2006, p. 193-194) deve-se destacar a importância de usar os benefícios com moderação isto porque tornou-se comum em muitas empresas o consentimento de benefícios em lugar de aumentos, a fim de assim burlar a tributação. Não há dúvida de que institui medida muito apropriada para a saúde financeira da organização, porém, quando essa política de benefícios não é bem encaminhada, pode gerar no empregado a impressão de que não está ganhando um benefício, mas sim dado em troca de um aumento de salário. Sendo assim, além de remuneração competitiva e pacote de benefícios, outros fatores são fundamentais para uma política de retenção de talentos, tais como a cultura e imagem da empresa diante o mercado; um ambiente de trabalho saudável, com horário flexível e instalações adequadas; motivação constante; possibilidade de desenvolvimento de carreira; comunicação e clareza quanto aos objetivos, visão, missão e valores da empresa.

Na questão qualitativa, os respondentes elegem um conjunto entre bom salário e um pacote de vantagens, pois o pacote de vantagens seria um complemento de um bom salário, sendo que com o pacote de vantagens o colaborador teria muito mais, desde elementos do ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento ou um plano de saúde.

Segue a resposta de alguns dos entrevistados:

“Só o bom salário não adianta, às vezes boas vantagens complementam um salário não tão bom. Ótimo seria um bom salário com boas vantagens”

“Acredito que boas vantagens, porem o ajuste salarial não pode congelar durante muito tempo sem reajuste. Como já mencionei é um indicativo de reconhecimento”

“ As pessoas precisam das vantagens para motivá-las a interagir no time e um diferencial no salário para sempre motivá-los a melhorar se desenvolver mais”

“ O salário é extremamente importante, mas não trás motivação sozinho e sim as condições de futuro, o investimento no estudo e saúde valeria mais em conjunto”

“Olha não sei dizer ao certo mas uma “junção” dos dois, exemplo ter vantagem na organização, com um bom trabalho limpo e um bom salário seria ótimo”

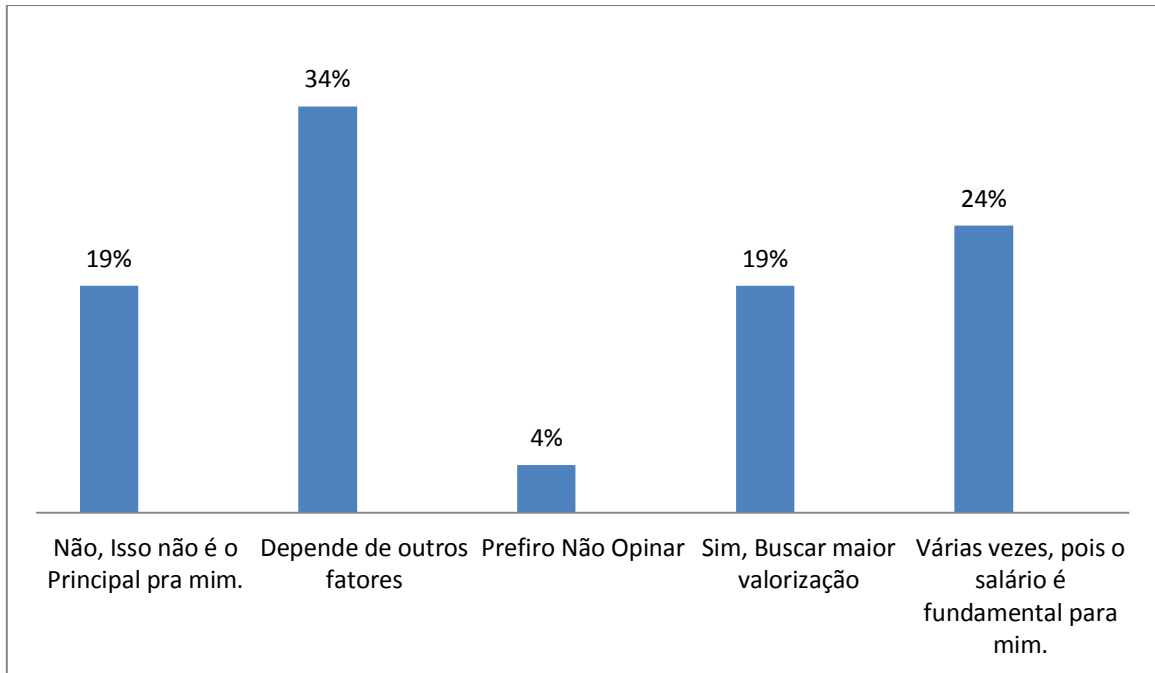
No que se refere às vantagens pode-se ressaltar o descrito por Lico (2011) o qual resalta que inovar na abordagem de recursos humanos ao se instituir contratos e acordos de desempenho pode resultar de forma positiva. Podem ser desenvolvidas ações como cronograma anual de treinamentos para atualização de conhecimentos para os profissionais que apresentem bons resultados, notificações por produtividade para colaboradores destaque, fazer um acordo e auxiliar com as despesas de faculdade ou MBA, desde que o colaborador permaneça na organização por um período X de tempo, plano de participação nos resultados para gestores competentes, prática de workshops de consistência e retificação, e muitas outras práticas.

Herman (1993), resalta ainda que se a empresa for hábil de desenvolver atitudes extras para evidenciar a sua lealdade para com seus funcionários, esses também serão competentes de atitudes extras para expor a sua lealdade para com a empresa.

Deve-se destacar, no entanto, que a retenção de talentos deve estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores precisam ter nitidez dos fatores pautados às expectativas de seus subordinados e da organização. Nesse conjunto, Kanaane (1999) recomenda que sejam realizadas pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as perspectivas do trabalhador estas podem oferecer aos administradores uma ideia de programas sociais a serem seguidos, com o desígnio de alavancar costumes e comportamentos além de gerar a interação social e profissional, com foco no mercado.

Na oitava questão refere-se à perda do talento por conta do salário. Busca-se responder: Em algum momento você pensou em deixar a organização por causa do salário?

Gráfico 08 – Demissão Associado à Questão Salarial



Fonte: Dados da pesquisa – Autor, 2018

Na afirmativa acima 34% são contrários a afirmativa, alegando depender de outros fatores e 19% não concordam, pois avaliam que o salário não é o principal para a demissão e que não pensaram em deixar a empresa por questões salariais, enquanto 19% dizem ser correto e que deixariam para buscar maior valorização e 24% dizem ser muito correto e que várias vezes pensaram em sair da empresa, pois o salário é fundamental.

Embora tenha 10% de diferença entre as respostas afirmativas e as negativas, pode-se observar em comparação com questões anteriores que a questão salarial entre o grupo entrevistado realmente é um fator importante pois em ambas o salário é considerado fator predominando.

Observa-se portanto, que os profissionais talentosos, ao se tratar de pagamento desejam algo além, que é a garantia de que quanto melhor seu desempenho, maior a sua recompensa salarial. Branham (2002), ressalta que uma forma de motivação está justamente na associação do desempenho ao reconhecimento salarial. O fato é que o salário é um classificador socioeconômico, o qual estabelece em qual nicho encontram-se as pessoas, determinando seu poder de compra, a sua qualidade de vida e da família que sustenta, ou seja, é um fator relacionado diretamente a questões emocionais.

Fica claro que dentro da organização, é difícil reter talentos, sem inicialmente pagar a elas igualmente o que outros da mesma organização ganham para desenvolver a mesma atividade, bem como o que está sendo pago pela concorrência a seus colaboradores, para as funções semelhantes, se esta observação for realizado, outros fatores considerados mais intangíveis começam a assumir mais importância, e as questões salariais tornam-se mais insignificantes.

A questão aberta ajuda a entender melhor esta questão, pois uma questão é se sentir tentado a deixar a organização por causa do salário maior, outro fato é deixar a organização. Cabe ressaltar que em específico dentro da organização pesquisada a questão salarial hoje é um fator determinante, o que pesa em alguns casos são outros itens como bom ambiente de trabalho, que não os deixaram sair.

“Sim. Porque tem vários fatores e o salário é muito importante para alcançar esses fatores”

“Já. Pois um bom salário pode mudar muitas coisas na vida pessoal e profissional”

“Sim, várias vezes pois me esforço bastante e sou pouco valorizado, já pensei em sair do emprego.”

“Sim, todos buscamos conforto e bom lazer... e isso custa então um bom salário fez-me pensar em sair sim”

“ Várias vezes, porém a acomodação devido a minha família estar estabilizada e o tempo que me sobra após meu turno me fez ficar”

No entanto, existem os que são contrários ao fato de trocarem de emprego por questões salariais, conforme discorre a seguir

“ Não, trocar o certo pelo duvidoso não é a melhor opção e se tenho boas condições de trabalho e reconhecimento pelo que faço o salário tem um importância pouco menor”

“Não, porque desde que entrei para o grupo notei que se eu me esforçasse ao meu melhor seria reconhecido e ir ganhando oportunidade”

“Não, pois na atualidade e falando em Pato Branco, está muito difícil achar um emprego e saindo da empresa e indo para outra empresa seria o mesmo salário”

Um fator que chama a atenção nas respostas é que embora a maioria diga não ter pensado em sair da organização por causa do salário, fica visível que não é o salário que os fez permanecer, mas, sim o medo e a incerteza de trocar de emprego. Ou seja a estabilidade já alcançada, a oportunidade de crescimento, e o fato de o salário ser o mesmo em outras organizações.

Observa-se, portanto, a necessidade de uma análise mais cautelosa das questões salariais dentro da organização, visando acertar os pontos, e até mesmo criar um plano de cargos e salários. Outro fator é a empresa buscar criar atrativos e vantagens ao colaborador os deixando motivados, e que sejam fatores que façam o mesmo pensar antes de aceitar uma proposta simplesmente pela questão salarial.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 381), descrevem ainda que o pagamento compreende o retorno financeiro e os benefícios e aditamentos como elemento de pagamento, o que permite mais satisfação dos colaboradores com as recompensas originadas através dos empenhos proporcionados, e por conseguinte originando bons resultados para a organização. O autor ressalta ainda que a remuneração é capaz de idealizar um clima organizacional adequado, para entusiasmar o comportamento organizacional das pessoas, que fazem parte da mesma devendo assim explicar empenho, afeição para alcançar os objetivos e metas da organização.

Pode-se dizer que outro fator relacionado à permanência ou não dos colaboradores nas organizações é a motivação, segundo Robbins (2002), o termo motivação está arrolado a um processo responsável pela amplitude, direção e perseverança dos esforços de uma pessoa com o desígnio de conseguir uma determinada meta. Sendo assim o indivíduo motivado, encontra-se determinado a alcançar determinada meta, com isso o autor sugere ainda um desenvolvimento de plano de carreira, plano de remuneração e motivação e as influências e resultados sobre os trabalhadores, conforme Figura 01 descrita a seguir.

Figura 02 – O plano de Carreira



Fonte: <http://wandrade.com.br> . Treinamento: Os destinatários Os objetivos O programa A avaliação

Observa-se aqui que, uma boa gestão de pessoas estruturada em um plano de carreira, é capaz de elucidar de maneira eficaz as dificuldades de rotatividade e retenção de talentos dentro das organizações, sendo que uma empresa estruturada atrai para si profissionais qualificados que venham a somar para os seus resultados.

Na nona questão os colaboradores indicaram por ordem de preferência as sete práticas de gestão de pessoas, que são analisadas de forma global, conforme descrito abaixo.

Nesta questão foram elencadas as prioridades em termos de as políticas de benefícios e incentivos, o reconhecimento e valorização no trabalho, o bom ambiente de trabalho, os salários, programa de qualidade de vida no trabalho e as condições de trabalho, após a tabulação dos dados pode observar-se que:

No quadro 01 descrito a seguir é apresentada a classificação final geral da pesquisa por ordem de preferência.

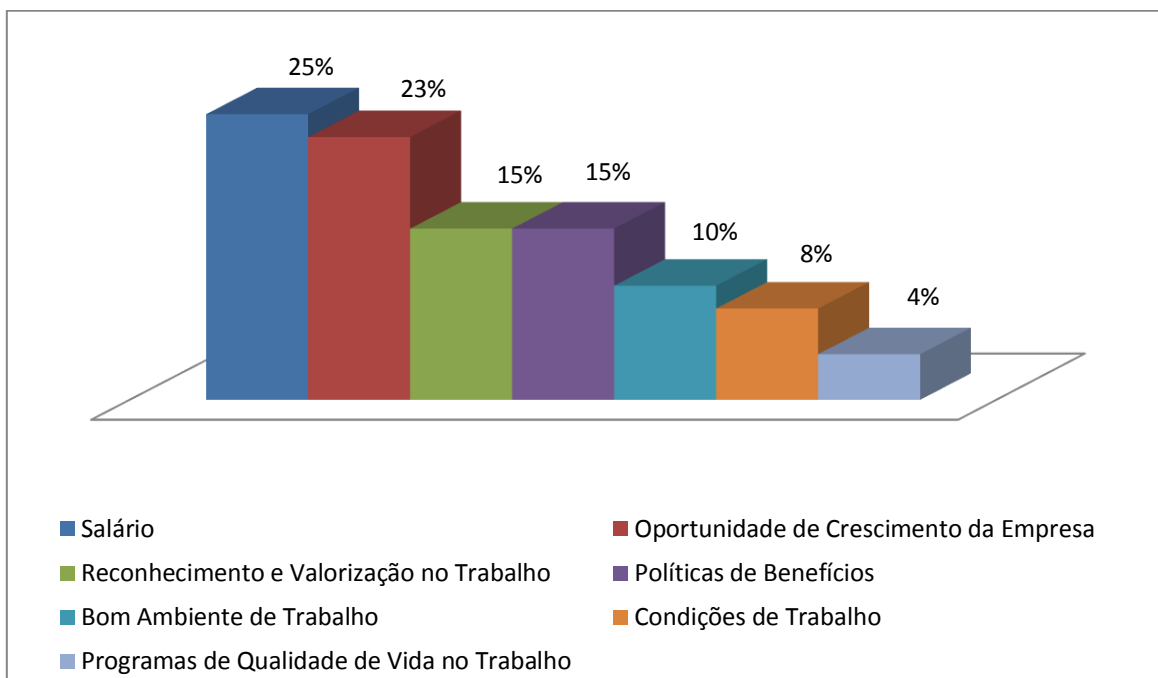
Quadro 01 – Classificação Final Geral

<i>Classificação</i>	<i>Práticas de Gestão de Pessoas</i>
1º	Salário
2º	Oportunidade de Crescimento da Empresa
3º	Reconhecimento e Valorização no Trabalho
4º	Políticas de Benefícios
5º	Bom Ambiente de Trabalho
6º	Condições de Trabalho
7º	Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa - Autor

No gráfico 09 descrito a seguir observa-se os percentuais de cada um destes itens segundo as entrevistas realizadas.

Gráfico 09 – Grau de Importância da Prática de Gestão de Pessoas



Fonte: Dados da Pesquisa - Autor

Com os resultados apurados, a maior valorização é dada justamente ao salário. Este resultado só veio confirmar as afirmações ocorridas nas outras questões realizadas neste estudo, a qual teve a questão salarial como fator predominante no que se refere à atração e a retenção de talentos na empresa.

Se realizar um comparativo dos resultados desta questão com as questões abertas desenvolvidas neste estudo, observa-se que os colaboradores embora entendam que a retenção de talentos na organização vai além do valor salarial.

Para Braham (2002), as empresas enaltecem o fato de que para elas as pessoas são o fator principal. No entanto o fato é que existem milhões de empresas que não se enquadram nesta realidade, sendo que as pessoas continuam a serem tratadas como fatores de produção, considerando sempre a mão de obra como parte de suas despesas gerais, e não as vêem como um investimento.

O grande diferencial das empresas competitivas está justamente no fato de visualizarem no seu capital humano o ponto forte da organização, assim elas consideram o fato de realização e investimento em treinamento, auxílio em projetos pessoais uma vantagem sobre as demais organizações, além disso as organizações competitivas, apresentam um diferencial salarial muito atrativo, o que faz com que a mesma seja almejada por muitos de seus talentos.

Ficou claro que dentro da organização ocorre uma concorrência muito elevada entre as pessoas, buscando o reconhecimento como um talento, para assim tentar conquistar uma valorização salarial. Com isto acaba surgindo um ambiente hostil, e competitivo. Enfim, observou-se que a empresa não têm o salários como ponto responsável por atrair e manter seus talentos dentro desta por tempos considerados, sendo que a grande maioria dos entrevistados já sentiram-se tentados a aceitarem outros convites, não o fazendo por fator atuais do mercado de trabalho como a instabilidade financeira das empresas, e a insegurança em entrar novamente no mercado de trabalho, ou a comodidade e estabilidade familiar.

Um fato interessante a ser observado, no entanto, é que de acordo com as respostas descritas os colaboradores sentem-se bem na organização, fator esse que os faz permanecer na mesma, no entanto percebe-se que existem pontos a serem aprofundados, pois muitas foram às falas que “sinto-me desvalorizado”, “não sou reconhecido” isso pode demonstrar uma divergência entre interesses da empresa e anseios dos trabalhadores gerando assim um ambiente de trabalho inadequado, refletindo de forma direta nas relações no trabalho, motivação dos trabalhadores e prejudicando o clima organizacional.

Conforme descrito por Chiavenato e Moller (1999), para manter o trabalhador motivado na empresa e para que o mesmo queira permanecer, não existe uma fórmula, mas alguns pontos são determinantes: um estilo de administração que

adaptam-se a Gestão de Pessoas, as relações entre a organização e o funcionário, fornecimento de assistência ao empregado, planos de cargos e salários.

É fundamental que as organizações invistam ainda em um modelo de gestão que produza a valorização do capital humano, seja através do fornecimento de benefícios, mas sobretudo sobre a valorização salarial e profissional.

Esller (2003), ressalta ainda que atualmente a estabilidade e a garantia na qualidade dos trabalhos desenvolvidos é vista de uma forma mais ampla, com base em um plano de cargos e salários, em comportamentos e competências, sendo que a remuneração inclui o salário, programas de incentivos e de benefícios e remuneração estratégica, ou seja é uma forma de desenvolver a gestão organizacional, sustentando novas estratégias organizacionais.

Fica claro, portanto, que um padrão de gestão de pessoas, embasado em práticas que dão oportunidade são apropriados para atrair e reter os talentos nas organizações. O fato é que nem todas as pessoas chegam às organizações prontas para determinada função, é necessário que sejam treinadas e preparadas para buscar os valores que a pessoa busca para a empresa.

Os resultados obtidos na pesquisa efetuada na Indústria do Sudoeste do Paraná, apontam que embora a empresa tenha algumas práticas que são atrativas, como por exemplo auxílio bolsa de faculdade, plano médico, conseguindo assim reter alguns de seus talentos, fica claro a necessidade de melhorar a questão de gestão, e sobretudo as questões que envolvem a parte de remuneração, buscando diminuir o clima de concorrência, ou até mesmo por alguns considerados regalias, para um clima de comprometimento, parceria e participação do colaborador para com a organização, desta forma outros pontos serão mais importantes que um bom salário, e com isso os talentos terão mais motivos para manterem-se dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo era de analisar as percepções dos colaboradores sobre os elementos de retenção de talentos na Indústria do Sudoeste do Paraná, sendo que tal proposta foi o que determinou ações da pesquisa. Tal assunto é hoje um dos principais pontos para o sucesso das organizações, pois após muitos investimentos em tecnologias as organizações têm percebido que o diferencial destas é o capital humano.

O estudo de caso proposto possibilitou que através de algumas questões fossem determinados pontos básicos, mas, de fundamental importância para uma organização. Possibilitando desta forma uma contribuição para a mesma para trabalhar e ampliar os pontos nesta ressaltada.

Tornou-se visível a forma como é visto bem como deve ser tratado o talento na empresa, isto porque todas as pessoas possuem características e habilidades diferenciadas e específicas em uma determinada área. Sendo que a partir disto necessário que a organização identifique, mas, sobretudo busque fornecer ferramentas para o desenvolvimento desse talento, possibilitando assim um crescimento interno deste dentro da organização. Em se tratando das “regalias” destinadas aos talentos, todos os colaboradores, julgam incoerente as mesmas. Porém, entendem a necessidade da existência desta, o que sugere a criação de uma política adequada de bonificação, para os que se fizerem merecedores, ou seja, recompensar os colaboradores que agregarem maior valor a empresa. No entanto, deve-se ter o cuidado para não mudar o tratamento quanto trabalhador, devendo este ter os mesmos direitos e deveres dos demais colaboradores.

No que se refere à empresa estudada a mesma demonstra-se comprometida com o sucesso e desenvolvimento funcional, realizando investimentos em todos os setores da organização. Tais investimentos demonstram a preocupação da empresa em seu desenvolvimento, fator esse comprovado pelo Selo ISO 9001/2015. A empresa desenvolve ainda uma política de qualidade e tem como um de seus valores o respeito e a valorização do capital humano. No entanto, devido à autorização da realização deste estudo ter sido restrita, não foi possível mensurar de forma efetiva as ações e práticas que a Indústria aplica para a retenção de talentos.

Na questão voltada para a análise da percepção dos colaboradores sobre os principais elementos de retenção de talentos, constatou-se que 70% dos colaboradores participantes da pesquisa têm consciência de ser o capital humano o principal foco da organização. Outro fator é que 80% dos colaboradores concordam que a empresa trabalha com gestão de pessoas, realizando a valorização dos seus colaboradores.

Os participantes entendem ainda a existência de talentos dentro da organização, porém, ressaltam que não existe diferenciação de tratamento entre os colaboradores, fator este que apresenta duas conseqüências que podem influenciar na retenção dos talentos. A primeira é a frustração dos colaboradores talentosos em não serem “reconhecidos” pela organização, e a segunda é a situação de “concorrência” criada entre os colaboradores.

Visando caracterizar a percepção dos colaboradores sobre a importância das ações e práticas para retenção de talentos, foi verificado que os colaboradores reconhecem que a empresa oferece vantagens para a retenção de talentos tais como treinamento, suporte e remuneração competitiva. Sendo que 49% dos participantes afirmam ainda que o salário é o principal responsável pela retenção do talento. Nesta mesma linha 43% dos participantes dizem já terem pensado em deixar a organização por questão salarial.

Foi também possível junto a este estudo levantar o grau de importância para os trabalhadores das práticas empregadas na gestão de pessoas, que foram ordenadas por ordem de preferência pelos colaboradores. Dentre estas a prática de gestão, a mais selecionada foi à prática salarial. Ou seja, neste caso em específico, pode-se destacar que embora outros fatores contribuam para a retenção de talentos, se a empresa trabalhar melhor a sua política de remuneração, e reconhecimento, a mesma estará criando um clima mais propício, e conseguindo realizar a retenção de seus talentos, diminuindo os índices de rotatividade.

É fundamental que as organizações, não esqueçam que os colaboradores trabalham para ter uma remuneração que lhes proporciona qualidade de vida, estabilidade e garanta o bem estar de sua família. Caso isto não ocorra, por mais que a organização esteja entre as melhores em clima organizacional, o mesmo irá buscar novos desafios, isto é característico do ser humano.

Pode-se, portanto, dizer que organizações que invistam na gestão de pessoas, com práticas eficientes, tendem a tornarem-se empresas altamente atraentes, e

sobretudo uma empresa que consegue naturalmente aproximar e deter os seus talentos na organização.

É fato, ainda, que a opção em primeiro lugar de remuneração salarial, ocorreu, porque as outras práticas estão sendo desenvolvidas pela empresa, como citado por alguns participantes, a empresa investe em treinamento, e auxílio ao crescimento profissional e pessoal.

Como consideração final, pode-se dizer que a empresa pesquisada para atrair, desenvolver e reter o talento deve-se pautar em práticas ligadas a gestão de pessoas, as quais são aspectos fundamentais, o que ficou explícito na pesquisa realizada.

Cabe ainda enaltecer o pronto atendimento da Indústria e seus colaboradores, em participar deste estudo de caso, o que nos permitiu desenvolver o mesmo, com a finalidade de contribuir futuramente para o desenvolvimento da organização, podendo até mesmo ser utilizado para um número maior de participantes da organização, o que, certamente, detalharia melhor o universo da empresa.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se propor a criação de uma escala com metas relacionadas à gestão de pessoas, que contribuam para a atração e retenção de talentos, tendo assim a finalidade exercerem as práticas de gestão de pessoas, buscando com isso melhorar na empresa seu clima organizacional, bem como os seus resultados. Pois, a empresa depende diretamente e indiretamente de pessoas que buscam a realização contínua de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas. *In* FLEURY, M. T. (Org.) **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, JR. Antonio Luiz M. **Ambiente de trabalho: uma resposta para a retenção de talentos**. Portal Varejista. 2001. Disponível em [HTTP://www.varejista.com.br/novo_site/print.asp?ld=1855](http://www.varejista.com.br/novo_site/print.asp?ld=1855). Acesso em 29 de Maio 2018.

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2002. 165 p.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos da metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BLOCK, Peter. **Talento: Regência Gerência**. São Paulo: Record, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTRO, D.R. O Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade. 2011. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T1_1_0452_2145.pdf. Acesso em 29 de maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Ed. Corpus. Rio de Janeiro 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COLZANI, Valdir Francisco. **Guia para redação do trabalho científico**. Curitiba, Juruá. 2002.

COHEN, David. **Quer ser um bom chefe? Revista Exame**, 01 de maio de 2002. Hay Group Brasil – Hay na Midia. Disponível em

HTTP://www.hay.com.br/havnnamidia_artigo.phd?id=15. Acesso em 17 de fevereiro 2013.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J.S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente,2001

ECHER, C. P. S. F.; et al. **Como Reter Talentos nas Organizações**. Disponível em: http://www2.ivc.br/publicacoes_files/163e136f50c51fcdade3e06465818b87.pdf. Acesso em 24 maio 2018.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GRAMINGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed., São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

GRETZ, J. R.**Viabilizando Talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.

HERMAN, Roger. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos,princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LESSI, Pedro. **A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos empresários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/informativo/a-flexibilizacao-das-relacoes-trabalhistas-na-percepcao-dosempresarios/19854/>>. Acesso em: 23 de Maio de 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. *In* FLEURY, M.T.F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente,2002.

LICO, L. S. **Treinar e Perder Talentos?** Empresas Vale, 2011. Disponível em: . Acesso em: 27 maio 2018.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MARQUES, L.V.H.J; PALMEIRA, M.E. Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. Em Contribuciones a La Economía, nov. 2011. Disponível em . Acesso em: 19 maio 2018.

MATOS, P. P. de. **Higiene e segurança no trabalho.** 2007. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/4693/higiene-e-seguranca-no-trabalho.html. Acesso em: 14 de Maio de 2018.

MAUSBACH, Artur. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.** RH Central. Artigos. Disponível em HTTP://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=84. Acesso 14 de Maio de 2018.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. AND AXELROD, B. (2002) **The War for Talent**, Boston, Harvard Business School Press.

NAKASHIMA, C. JC Online – **Delcitte Banco de Talentos. Reter Talentos, o maior desafio.** 2003. Disponível em <HTTP://www2.uo.com.br/JC/site/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em 11 de maio de 2018.

PORTER, M. E.- **"Competição – On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais"**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.8ª. Edição.

PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos.** São Paulo: LTR, 2001.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002

RUARO, Dirceu Antonio, **Manual de Apresentação de Produção Acadêmica**, Faculdade Mater Dei, 2a. ed., Pato Branco, 2004.

SARSUR, A. **Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos?** (Anais XXVII Enanpad, Encontro anual). Atibaia, São Paulo, 2003. (CD-ROM).

SANTOS, R. A. **A importância do estágio na formação profissional.** Disponível em: <http://www.atelierh.com.br/artigos/Importancia%20do%20estagio%20na%20formacao%20profissional.pdf>. Acesso em: 21 maio de 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo, Cortez, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, E. L. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância UFSC, 2001.

STEWART, T. **Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

VERGARA, S.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In* DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO I - PESQUISA

Antes de tudo, obrigado pela sua participação, você não gastará mais de 15min para responder esse questionário que consta de questões estruturadas, demúltiplas escolhas, contendo 9 questões objetivas e 8 subjetivas.

Esta pesquisa será utilizada para o trabalho de minha MBA, por isso peça que responda cada questão de acordo com a realidade da empresa, pois o mesmo aoseu final, após a tabulação dos dados, deverá representar a realidade dos fatos, e tentar contribuir com a aquisição de novos conhecimentos, a respeito do assunto proposto.

Assinale o número correspondente a alternativa objetiva de cada questão que mais representa a sua opinião e sem seguida, responda a questão subjetiva associada.

1) Na década passada a gestão empresarial, era baseada nos equipamentos e nas tecnologias, mas hoje esse fato mudou, o diferencial está nas pessoas, acrescentando valor na organização passando a ser vista como o ponto principal na administração empresarial?

1	2	3	4	5
Não Vejo a Pessoa Como Foco Principal	A gestão Ainda é Baseada nos Equipamentos	Prefiro Não Opinar	Em Partes as Pessoas São o Ponto Principal	As Pessoas são com Certeza o Foco da Gestão Atual

1.1 Na sua visão as pessoas são o foco principal da organização em que trabalha? Explique

2) Quando a empresa trabalha com foco na gestão de pessoas, valorizando o capital humano e buscando melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, ocasiona uma vantagem competitiva para a organização?

1	2	3	4	5
Não Vejo isso como Vantagem	A Valorização do Capital Humano não Interfere na Vantagem Competitiva da Organização	Prefiro Não Opinar	Em Alguns Casos é Vantagem	Com Certeza a Empresa Voltada a QVT é mais Competitiva

2.1 Quais as vantagens da organização em aplicar uma política de valorização do colaborador? Explique.

3) O tratamento da organização aos talentos da empresa é como se os mesmos fossem “craque do time”, recebendo tratamento diferenciado, possuindo regalias perante os outros funcionários, pois eles agregam mais valor para a organização.

1	2	3	4	5
Não Vejo os colaboradores sendo tratados como craques	Não Existe Distinção	Prefiro Não Opinar	Sim, Existe Distinção entre Colaboradores	Concordo Totalmente, os Talentos são Diferenciados dos Demais

3.1 Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada? Explique

4) Para a organização os talentos são muitos importantes, porque resultam em vantagem competitiva para a organização.

1	2	3	4	5
Não Concordo	Não Avalio os Talentos como Vantagem	Prefiro Não Opinar	Os Talentos são Muito Importante para a Organização	Empresa com Grandes Talentos são Melhores

4.1 Você se considera um talento dentro da empresa? Explique

5) A organização oferece vantagens para reter seus talentos, prevenindo assim o risco de perda desse talento para outra organização?

1	2	3	4	5
Não Existe Vantagem	Em Alguns Casos Dependendo do Colaborador	Prefiro Não Opinar	Sim, Oferece Vantagens	Os talentos sempre são reconhecidos de alguma forma

5.1 As vantagens oferecidas pela organização são capazes de reter os talentos ? Explique

6) O salário é considerado o maior responsável pela retenção de talentos na organização?

1	2	3	4	5
De maneira Alguma	As vezes mas não Isoladamente	Prefiro Não Opinar	Sim, pois as Pessoas Talentosas Esperam por Isso	Totalmente, pois o Salário é Reflexo de seu Desempenho

6.1 O aspecto salarial é o principal fator que o faz trabalhar na organização?

7) Vale mais um grupo de vantagens do que um bom salário para a atração e retenção de talentos na organização.

1	2	3	4	5
Não, o Salário é o Principal	O importante é um misto dos dois	Prefiro Não Opinar	Em alguns casos, pois vezes as vantagens complementam o Salário	Totalmente, pois a empresa que oferta vantagens vê além da remuneração

7.1 Na sua opinião o que é melhor boas vantagens ou um bom salario? Explique

8) Em algum momento você pensou em deixar a organização por causa do salário?

1	2	3	4	5
Não, Isso não é o Principal pra mim.	Depende de outros fatores.	Prefiro Não Opinar	Sim, Buscar maior valorização	Várias vezes, pois o salário é fundamental para mim.

8.1 Você já pensou em trocar de emprego por causa do salário? Explique

09) Ordene por grau de importância crescente de 1 a 7, em sua opinião as práticas de Gestão de Pessoas abaixo-relacionadas:

- () Política de Benefícios e Incentivos
- () Reconhecimento e Valorização no Trabalho
- () Bom Ambiente de Trabalho
- () Salários
- () Programas de Qualidade de Vida no Trabalho
- () Condições de Trabalho
- () Oportunidade de Crescimento da Empresa

ANEXO II



Nº do Questionário: _____

MBA EM RECURSOS HUMANOS

Convido-o(a) a participar da pesquisa "*Aspectos e considerações da retenção de talentos: Um estudo de caso voltado para a Indústria de Embalagens do Sudoeste do Paraná*", cujo objetivo é : Identificar os aspectos decisivos para a retenção de talentos nesta Indústria. Para isso, será necessária sua participação com o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento. Os dados reunidos serão tratados sempre de forma agrupada, o que protegerá a sua identidade. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado ao MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Diante dos esclarecimentos expostos:

() Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

() Eu não concordo em participar.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink, reading 'Valéria Fatima de Mello', is written over a horizontal line.

Nome do pesquisador



Apêndice A
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor¹: VALÉRIA FÁTIMA DE MELLO

CPF¹: 082.943.029-61

Código de matrícula¹:1945521

Telefone¹: (46) 999181743

e-mail¹: vah_mello@hotmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

Orientador: PROF^a. MSC AUDREY H. MERLIN

Co-orientador: PROF^a. MSC LUCIANE DAGOSTIN E PROF^a MSC. ELIZÂNGELA MARA CAVALHEIRO

Data da defesa: 28/07/2018

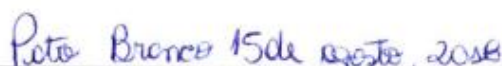
Título/subtítulo: RETENÇÃO DE TALENTOS : O CASO DE UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Tipo de produção intelectual: () TCC² (X) TCCE³ () Dissertação () Tese

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei no
- 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- da Lei no
- 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais,
- do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.


 Valéria Fátima de Mello


 Pato Branco, 15 de Agosto, 2018

¹ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

² TCC – monografia de Curso de Graduação.

³ TCCE – monografia de Curso de Especialização.

Apêndice B



Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: () TCC⁴ (X) TCCE⁵ () Dissertação () Tese

2. Identificação da obra:

Autor⁶: VALÉRIA FÁTIMA DE MELLO

RG³: 10.691.405-2 CPF³: 082.943.029-61 Telefone³: (46) 999181743

e-mail³: vah_mello@hotmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

Orientador: PROF^a. MSC AUDREY H. MERLIN

Co-orientador: PROF^a. MSC LUCIANE DAGOSTIN E PROF^a MSC. ELIZÂNGELA

Data da defesa: 28/07/2018

Título/subtítulo (português): RETENÇÃO DE TALENTOS : O CASO DE UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Título/subtítulo em outro idioma: RETENTION OF TALENTS: THE CASE OF AN INDUSTRY FROM THE SOUTHWEST REGION OF PARANÁ

Área de conhecimento do CNPq: _____

Palavras-chave: TALENTO, ATRAÇÃO, RETENÇÃO, CAPITAL HUMANO, VALORIZAÇÃO.

Palavras-chave em outro idioma: TALENT, ATTRACTION, RETENTION, HUMAN CAPITAL, APPRECIATION.

3. Agência(s) de fomento (quando existir): _____

4. Informações de disponibilização do documento:

Restrição para publicação: () Total⁷ () Parcial⁴ () Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o por que da restrição: _____

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s): _____

Pato Branco, 15 de agosto de 2018
Pato Branco, 15 de Agosto de 2018

Assinatura do Autor

Assinatura do Orientador

⁴ TCC – monografia de Curso de Graduação.

⁵ TCCE – monografia de Curso de Especialização.

⁶ Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

⁷ A restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR
CÂMPUS PATO BRANCO
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

COMPROVANTE DE CONFERÊNCIA DE MONOGRAFIA

Eu **PROF^a. MSC AUDREY H. MERLIN** orientador (a) do (a) aluno (a) **VALÉRIA FÁTIMA DE MELLO** atesto que a presente monografia, entregue à Coordenação do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos atende todos os pré-requisitos exigidos pela banca.

Pato Branco, 15/08/2018

.....
Assinatura do(a) orientador(a)

**ATESTAMOS QUE O(A) ALUNO(A) EM QUESTÃO, NÃO TEM DÉBITOS JUNTO A
ESTA BIBLIOTECA**

Em:..... /...../.....
Carimbo e assinatura da **bibliotecária**