

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROBERTA TAKEDA

**RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA
SOFTPLAN/POLIGRAPH**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

ROBERTA TAKEDA

**RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA
SOFTPLAN/POLIGRAPH**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236 como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS
2009

ROBERTA TAKEDA

RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA SOFTPLAN/POLIGRAPH

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota _____ à acadêmica Roberta Takeda, em ____/____/2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à banca examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dante Marciano Girardi.
Orientador

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.
Membro

Prof. Aniele Fischer Brand
Membro

Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais, Sirley e Roberto, que dedicaram parte de suas vidas com minha criação e educação. E que hoje, mesmo de longe, continuam a fornecer apoio e carinho incondicionais. Obrigada por tudo!

Agradeço também ao meu sempre irmãozinho Ivan, que com seu jeito compreensivo de ser esteve ao meu lado nas horas em que precisei.

Ao Bruno, companheiro, parceiro, conselheiro, pai/mãe/irmão e médico amador nas horas vagas, meu estimado namorado, agradeço infinitamente todo o seu carinho e sua paciência.

Agradeço ao meu professor e orientador Dante. Suas aulas fizeram com que o meu interesse pela gestão de pessoas só aumentasse. Admiro sua sabedoria e experiência.

Agradeço às minhas colegas de trabalho, Nádia, minha gerente, Ariana e Renata. Obrigada pelos conselhos, críticas e sugestões. Obrigada pelo prazer de trabalhar com vocês diariamente!

Aos amigos do coração e àqueles que adquiri no decorrer dessa faculdade, que nossos momentos, bons ou ruins, tornem-se eternos em nossas memórias.

Agradeço aos diretores da Softplan/Poligraph, Marafon, Ilson e Guto, que abriram as portas e proporcionaram essa oportunidade única de realizar uma pesquisa inédita.

E a todos os colaboradores da Softplan/Poligraph que dedicaram alguns minutos do seu tempo para opinar e colaborar de maneira imprescindível com esta pesquisa.

A todos, muito obrigada!

“A goal without a plan is just a wish.”

Antoine de Saint-Exupery

RESUMO

TAKEDA, Roberta. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph**. 87 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Atualmente, uma das mais importantes preocupações que as organizações enfrentam diz respeito a manter o seu capital humano, conquistando sua lealdade e despertando a produtividade e a criatividade; especialmente na era do conhecimento, na qual o principal detentor deste patrimônio é o colaborador. Cabe à administração de recursos humanos exercer seu papel estrategicamente, de maneira que a retenção de pessoas não se torne um problema. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar a percepção dos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação de Florianópolis, a Softplan/Poligraph, com relação às práticas de retenção de talentos utilizadas. Quanto à metodologia, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, descritiva, bibliográfica, estudo de caso, *ex-post facto* e quantitativa. O levantamento bibliográfico foi realizado basicamente acerca dos temas administração de recursos humanos, gestão de pessoas e retenção de talentos. Os dados analisados foram obtidos por meio de entrevistas, observação e aplicação de questionário via internet. Uma amostra foi calculada para que representasse a população de colaboradores da empresa. Os principais resultados obtidos demonstraram a satisfação dos colaboradores quando questionados sobre as práticas de remuneração, os benefícios oferecidos, o papel da liderança, o reconhecimento pelo trabalho, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e a qualidade de vida no trabalho. De maneira geral, a maioria dos colaboradores concorda com as boas práticas de retenção de talentos utilizadas pela empresa.

Palavras-chave: retenção de talentos, administração de recursos humanos, gestão de pessoas, rotatividade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow..... 17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O novo e o velho papel de RH.....	20
Quadro 2 – O papel da administração de recursos humanos.....	21
Quadro 3 – Integração da estratégia de RH na estratégia da empresa.....	28
Quadro 4 – A constituição do talento humano.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função dos colaboradores.....	61
Tabela 2 – Projeto a qual pertence.....	62
Tabela 3 – Importância dos benefícios oferecidos pela Softplan/Poligraph.....	65
Tabela 4 – Projeto X A Softplan/Poligraph possui líderes qualificados, com67 habilidades de relacionamento interpessoal.....	67
Tabela 5 – Projeto X Os líderes confiam em mim para que eu tome decisões67 importantes em minhas atividades cotidianas.....	67
Tabela 6 – Projeto X As minhas contribuições ao trabalho são reconhecidas e68 valorizadas pela gestão.....	68
Tabela 7 – Grau de instrução X A Softplan/Poligraph oferece aos colaboradores70 atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.....	70
Tabela 8 – Tempo de empresa X A Softplan/Poligraph auxilia os funcionários no70 planejamento de sua carreira.....	70
Tabela 9 – Projeto X O excesso de trabalho ou pressão por metas provoca o72 desejo de sair da empresa.....	72
Tabela 10 – Importância dos fatores de retenção de talentos.....	73
Tabela 11 – Importância dos fatores de retenção de talentos X sexo X idade.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 RECURSOS HUMANOS	14
2.1.1 A Administração Científica.....	14
2.1.2 A abordagem humanística.....	15
2.1.3 Abordagem comportamental.....	16
2.1.4 A Administração de Recursos Humanos	18
2.1.4.1 A abordagem sistêmica	18
2.1.4.2 A administração de recursos humanos no Brasil	18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2.1 As funções da administração de recursos humanos.....	20
2.2.1.1 Provisão	21
2.2.1.2 Aplicação.....	22
2.2.1.3 Remuneração.....	23
2.2.1.4 Desenvolvimento.....	24
2.2.1.5 Manutenção.....	25
2.2.1.6 Monitoração.....	26
2.2.2 Gestão estratégica de pessoas.....	27
2.2.3 Gestão de pessoas na era do conhecimento.....	29
2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS	31
2.3.1 Rotatividade.....	31
2.3.2 Capital humano e talento humano.....	33
2.3.3 Práticas de retenção de talentos	35
2.3.3.1 Remuneração.....	37
2.3.3.3 Papel da liderança.....	40
2.3.3.4 Recompensas	41
2.3.3.5 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento.....	42
2.3.3.6 Qualidade de vida no trabalho (QVT).....	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	46
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SOFTPLAN/POLIGRAPH.....	51
4.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SOFTPLAN/POLIGRAPH	53

4.2.1 Processo de provisão de pessoas.....	54
4.2.2 Processo de aplicação.....	55
4.2.3 Processo de remuneração.....	56
4.2.4 Processo de desenvolvimento.....	57
4.2.5 Processo de manutenção.....	58
4.2.6 Processo de monitoração.....	59
4.2.7 Índice de rotatividade de pessoal.....	60
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA.....	60
4.3.1 Perfil dos entrevistados.....	61
4.3.2 Remuneração na Softplan/Poligraph.....	63
4.3.3 Benefícios oferecidos pela Softplan/Poligraph.....	64
4.3.4 Papel da liderança na Softplan/Poligraph.....	66
4.3.5 Recompensas e reconhecimento na Softplan/Poligraph.....	68
4.3.6 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento na Softplan/Poligraph.....	69
4.3.7 Qualidade de vida no trabalho na Softplan/Poligraph.....	71
4.3.8 Opinião geral dos colaboradores.....	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	77
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	83

1 INTRODUÇÃO

A nova realidade na qual os padrões de gestão das empresas devem buscar maior competitividade, inovação, conhecimento e redução de custos estará voltada para uma acumulação de capital cada vez mais flexível e globalizada. No interior dessa nova ordem nunca se falou tanto em pessoas, gestão de pessoas, competências e talentos pessoais e organizacionais, ética e responsabilidade social. Muitos serão os efeitos e os desafios para trabalhadores e para qualquer relação de trabalho; as práticas, condições, os perfis e o próprio sentido do trabalho para o homem foram alterados (NOGUEIRA, 2002).

No entanto, somente no final do século XX as empresas passaram a aceitar que as pessoas, e não o dinheiro em caixa, os edifícios ou os equipamentos, eram os diferenciais de um empreendimento com fins lucrativos. Todos os bens, exceto as pessoas, são inertes; eles requerem aplicação da força humana para gerar valor. A chave para manter uma economia saudável ou uma empresa lucrativa é a produtividade da força de trabalho, do capital humano (FITZ-ENZ, 2001).

Na guerra pelo talento humano, as empresas (nesses casos, norte-americanas) se deparam com uma realidade pouco agradável. Mensalmente, mais do que um, em cada sete trabalhadores, pede demissão para assumir outros postos; empresas de capital aberto, em média, perdem metade de seus funcionários a cada quatro anos; o tempo médio para preencher as vagas de trabalho aumentou de 41 para 51 dias; as empresas gastam de dez mil a 50 mil dólares em atividades de substituição e retreinamento depois da perda de um funcionário, sem mencionar os custos intangíveis (FRIEDMAN *et al*, 2000).

É nesse sentido que cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial a ser mantido e desenvolvido. Por isso, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, relações interpessoais, motivação, entre outras, estão constantemente em pauta. A administração de recursos humanos tem como uma de suas responsabilidades aplicar processos a fim de que o capital humano seja retido e devidamente reconhecido.

Para Girardi (2008), nas organizações baseadas no conhecimento a gestão de pessoas ocupa um posicionamento significativo, ampliando sua participação. Percebendo o valor das pessoas, os gestores das organizações vêm renovando constantemente sua forma de conduzir os negócios, transformando estrutura, estilos

de gestão, sistemas, processos e especialmente a visão, na busca de um contexto favorável à geração de conhecimento e à inovação. Trata-se da economia do conhecimento, na qual as empresas competem pelo talento humano.

Hoje, uma organização não precisa ser grande para ser valiosa. A crescente importância dos bens humanos faz com que as empresas invistam, desenvolvam e cedam espaço para os seus talentos. As organizações já não podem mais exigir lealdade de seu próprio pessoal; ao contrário, elas precisam conquistar essa lealdade para que esses bens móveis não passem para um lugar melhor, caso o encontrem (CHIAVENATO, 2008).

Uma organização com uma forte política de retenção de talentos capaz de estimular a criatividade, a inovação, o senso de responsabilidade e a liderança, entre outras características marcantes do talento humano na “Era do Conhecimento”, prevalecerá sobre a concorrência.

Diante deste contexto atual o presente estudo aborda o desafio que uma empresa de Florianópolis com enfoque na área da tecnologia da informação enfrenta com relação aos seus talentos humanos. Em face disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: **qual a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos na Softplan/Poligraph?**

1.1 OBJETIVOS

Para que seja possível responder ao problema de pesquisa foi definido o seguinte objetivo geral:

Analisar a percepção dos atuais colaboradores sobre as políticas e práticas de retenção de talentos utilizadas pela empresa Softplan/Poligraph no segundo semestre de 2009.

Para que o objetivo geral seja alcançado foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar na literatura práticas de retenção de talentos;
- b) Identificar as práticas de retenção de talentos da empresa; e
- c) Identificar os fatores e práticas de retenção que retêm os colaboradores.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa busca explicar a escolha do tema bem como sua relevância como pesquisa. Segundo Castro (1977), um tema de pesquisa deve apresentar: importância, viabilidade e originalidade para ser válido. O tema será importante na medida em que está ligado a uma questão crucial, que afete ou polarize um segmento da sociedade.

Toda e qualquer organização depende de pessoas para produzir e atingir seus objetivos. Conquistar e reter talentos que representem um diferencial é essencial para manter-se competitivo. Tal fato não é diferente para a Softplan/Poligraph. Além disso, sua importância também se reflete na contribuição que trará a acadêmica a partir do momento em que possibilita a aplicação de conhecimento em uma pesquisa prática.

Com relação à viabilidade, Castro (1977, p. 57) afirma que alguns fatores devem ser levados em consideração, como “os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito”. Sendo assim, a pesquisa em questão pode ser considerada viável visto que o tempo é adequado para sua realização, a organização estudada disponibilizará os recursos e as informações necessárias, além do fato da acadêmica fazer parte do quadro de pessoal da organização em questão.

Já a originalidade, para Castro (1977), pode ser encontrada em um tema com o potencial de surpreender. A pesquisa de retenção de talentos é algo não trabalhado pela Softplan/Poligraph. A realização deste estudo poderá resultar em informações anteriormente desconhecidas pela organização.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: primeiramente será apresentada a fundamentação teórica, a qual abrange as questões da administração de recursos humanos e as práticas de retenção de talentos. Em seguida, será discutida a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, serão apresentados os resultados e a análise da pesquisa. Por fim, demonstram-se as considerações finais do trabalho e logo após, as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo inicia-se com um histórico da administração de recursos humanos. Em seguida, aborda questões referentes à gestão de pessoas. Em um terceiro momento, serão apresentados os conceitos de talento e capital humano, e por fim, algumas práticas de recursos humanos utilizadas atualmente nas organizações em geral.

Vale ressaltar que no primeiro tópico serão utilizados diversos conceitos provenientes das Teorias da Ciência da Administração. No entanto, nem todas as escolas da Administração serão abordadas, e sim, somente aquelas que dizem respeito à história dos recursos humanos e sua administração.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Antes da Revolução Industrial, no século XVIII, as características das relações humanas descreviam um trabalho artesanal. Pequenos grupos de pessoas dedicavam-se à fabricação de uma mercadoria, liderados por um mestre que se destacava por sua habilidade e experiência. Entre essas duas figuras encontrava-se uma terceira, ex-aprendizes ou futuros mestres, que participavam ativamente da produção. Praticamente não havia divisão do trabalho e as relações eram baseadas na afetividade (TOLEDO, 1978).

Com o advento da tecnologia, a substituição do ferro pelo aço e do vapor pela eletricidade, a partir da segunda metade do século XVIII a ciência passou a dominar na indústria. A habilidade do artesão é transferida para a máquina, a mecanização do trabalho exige sua divisão, crescem os mercados, surgem os proletariados, e como consequência surgem também os primeiros atritos entre patrões e empregados e as primeiras legislações em prol da saúde e da integridade física dos trabalhadores (FARIA, 2002).

2.1.1 A Administração Científica

A Administração Científica, de acordo com Gil (1994), tem origem com as experiências de Taylor nos Estados Unidos e com Fayol na França. Para o autor, este movimento tornou-se uma das principais bases da organização industrial no início do século XX.

Faria (2002) apresenta conceitos da Administração Científica como o *Homo economicus*, no qual toda pessoa é influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais, em que o homem trabalha somente por precisar satisfazer suas necessidades básicas, como se alimentar, por exemplo.

Nesse período, no Brasil, Aquino (*apud* GIRARDI, 2008) aponta o intenso movimento trabalhista em São Paulo e nos estados do sul do país. Serson (*apud* GIRARDI, 2008, p.19) “comenta, ainda, que o trabalhador era recrutado pela organização, que o pagava enquanto lhe era útil e o dispensava de forma simples”, não havia treinamento e a administração de pessoal era meramente contábil.

2.1.2 A abordagem humanística

Com a abordagem humanística e a teoria das relações humanas, a Administração passa por uma revolução. Aspectos psicológicos e sociológicos passam a ser analisados, principalmente em decorrência do desenvolvimento de ciências sociais como a Psicologia e a Sociologia (FARIA, 2002). A experiência de Mayo em 1927 em Chicago, cujo objetivo inicial era resolver problemas de rotatividade e estudar índices de acidente e fadiga, também colaborou com essa teoria, pois acabou demonstrando a influência de fatores sociais e psicológicos no produto final do trabalho (GIL, 1994).

Surge então o “homem social”, pessoas complexas, com sentimentos e desejos, motivadas por certas necessidades, que interagem em grupos para alcançar seus objetivos e cujo comportamento pode ser influenciado por um determinado estilo de liderança e supervisão (FARIA, 2002).

Pouco depois desse período, no Brasil, entre 1930 e 1950 as empresas sentiram o impacto da legislação trabalhista, na qual foram instituídos: o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, a sindicalização, a carteira profissional, o salário mínimo, as férias, a aposentadoria, o aviso prévio, entre outros (SERSON *apud* GIRARDI, 2008). Com isso, surge a seção de pessoal e o chefe de pessoal, um conhecedor da legislação e das rotinas trabalhistas, isto é, surge uma administração de pessoal puramente “burocrática-cartorial” (GIRARDI, 2008).

Logo depois da Segunda Guerra Mundial verificou-se um significativo aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores nos Estados Unidos. Tal situação fez com que as empresas passassem a se preocupar cada vez mais com

as condições de trabalho e com a concessão de benefícios aos seus empregados (GIL, 1994). Como consequência, a seção de pessoal cedeu lugar ao departamento de relações industriais e alterou o perfil do chefe de pessoal, o qual se transformou no administrador de pessoal (AQUINO *apud* GIRARDI, 2008).

No entanto, para Girardi (2008), essa adaptação foi problemática no Brasil, onde não havia muita oferta de especialistas na área administrativa e onde os movimentos dos trabalhadores eram reprimidos. Portanto, o desprezo pelas reivindicações dos trabalhadores continuava, e o novo status do profissional de recursos humanos nada acrescentava às práticas de administração de RH.

2.1.3 Abordagem comportamental

A teoria comportamental teve origem com os trabalhos de Simon no final da década de 1940 a partir de um desdobramento e em oposição à teoria das relações humanas. Aborda como tema principal a motivação humana e pressupõe que “as necessidades do homem orientam e dinamizam seu comportamento em direção a objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, surge em seguida outra, em um processo contínuo e sem fim” (FARIA, 2002, p.110).

Maslow estabeleceu uma espécie de hierarquia das necessidades do ser humano, conforme a Figura 1, a seguir.

Maslow apresenta as necessidades, classificadas das mais básicas (base da pirâmide) para as mais sofisticadas. As necessidades fisiológicas dizem respeito àquelas que são fundamentais à sobrevivência, como alimentos, moradia e roupas. As necessidades de segurança estão relacionadas às necessidades das pessoas se sentirem livres de riscos de uma possível privação das necessidades básicas. Satisfeitas essas duas necessidades, geralmente a necessidade de participação surgirá; trata-se do estágio em que a pessoa preocupa-se em integrar e interagir com outros grupos – familiares, de trabalho, recreativos, etc. Já as necessidades de autoestima estão ligadas ao prestígio, ao reconhecimento como alvo de respeito e consideração. E no topo da pirâmide encontra-se a necessidade de autorrealização, caracterizada por McGregor como “realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de ação e autorrespeito” (TOLEDO, 1978, p.38).



Figura 1: Pirâmide de Maslow.
Fonte: Portal da Administração (2008).

Outro nome consagrado na escola das relações humanas citado anteriormente é o autor McGregor, que com base nos experimentos de Maslow formulou sua conhecida pesquisa motivacional com base nas “Teorias X e Y” (CARVALHO, 1989).

A “Teoria X”, baseada na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, pressupõe que as pessoas são preguiçosas e indolentes, e além de evitarem o trabalho e a responsabilidade, precisam ser controladas e dirigidas, visto que são ingênuas e sem iniciativa. Já a “Teoria Y” pressupõe que as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; veem o trabalho como uma atividade natural, buscam desafios e aceitam responsabilidades, podem ser automotivadas e autodirigidas, e são criativas e competentes (FARIA, 2002).

É importante salientar que McGregor não sugeriu essas duas abordagens para que gerentes pudessem realizar sua seleção de pessoal, mas simplesmente quis ressaltar que existem diferentes tipos de convicções sobre a natureza humana e que elas influenciam a estratégia organizacional, variando de acordo com o estilo de liderança (TOLEDO, 1978). Portanto, a administração de recursos humanos deve, sem dúvida, atentar aos problemas de motivação e criar condições propícias ao desenvolvimento de recompensas, sejam elas extrínsecas, como benefícios e promoções, e principalmente as intrínsecas, ou seja, as necessidades de autorrealização (TOLEDO, 1978).

2.1.4 A Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoas. Ela é parte especializada da Ciência da Administração e tem por objetivo integrar o trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Seu aparecimento também ocorreu em face da introdução de certos conceitos originários da teoria geral dos sistemas (GIL, 1994).

2.1.4.1 A abordagem sistêmica

A teoria de sistemas surgiu em meados do século XX com os estudos de Bertalanffy, biólogo alemão. Ele verificou que certos princípios de algumas ciências como a Física e a Biologia podem ser aplicados nas Ciências Sociais, especialmente para a Administração (GIL, 1994).

Os sistemas são um conjunto complexo e organizado de unidades ou partes inter-relacionadas e em equilíbrio, mas que tendem ao desgaste. Caso uma das partes seja afetada, as demais também serão (FARIA, 2002). Gil (1994) apresenta outras características dos sistemas: multidisciplinaridade, ênfase ao processo em constante mudança, probabilismo, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação dos membros, abertura em relação ao ambiente externo, ênfase nos papéis.

2.1.4.2 A administração de recursos humanos no Brasil

Nas décadas de 1960 e 1970 o Brasil vivenciou um período de grande crescimento econômico conhecido como “milagre brasileiro” e, em seguida, sofreu com a “crise do petróleo”. Somente então o país acordou para a sua realidade: a dependência dos recursos externos desde a industrialização. “Então, pela primeira vez, surgiu a preocupação com uma melhor gestão dos seus recursos de produção, principalmente os Recursos Humanos (AQUINO *apud* GIRARDI, 2008).

A partir de 1978 o processo de abertura política estimulou a classe trabalhadora a reivindicar melhores condições de trabalho, reconhecimento e melhores salários. Assim, os sindicatos se fortaleceram, houve muitos conflitos e

movimentos grevistas. Na década de 80 foram criadas duas centrais sindicais: a CUT (Central Única dos Trabalhadores) e a CGT (Confederação Geral dos Trabalhadores). O trabalhador, aos poucos, passou a ser visto como “recurso diferencial”. O empresário, por sua vez, percebeu a importância do respeito aos valores humanos, às necessidades básicas e ao desenvolvimento dos empregados. Com isso novas teorias e técnicas gerenciais passaram a ser implementadas no país: gestão participativa, planejamento estratégico, programas de qualidade total, *just in time* (GIRARDI, 2008).

Ainda de acordo com Girardi (2008), o profissional de RH passa a enfrentar novos desafios - perfil negociador, visão generalista, liderança, habilidade de se comunicar, postura política, tática e estratégica, capacidade de realizar a função de consultor interno. A administração de RH começa a contribuir para a redução do conflito “capital *versus* trabalho” e passa a ser especialista no planejamento da promoção, da integração do trabalhador e do aumento da sua produtividade por meio da coordenação de interesses seu e da organização. Durante esse período houve muitas conquistas, mas o desemprego aumentou e o salário reduziu e as empresas brasileiras optaram então pela dispensa de pessoal, dando início aos processos de *downsizing* e da terceirização.

Atualmente, na moderna administração, a área de RH não é mais setORIZADA, ela passa a orientar as demais áreas sobre seleção, treinamento e desenvolvimento. Com a globalização, surgem técnicas como a quarteirização, a remuneração variável e o incentivo à criatividade dos funcionários, por meio de novas formas de trabalho, como o trabalho à distância (*home-office*). É neste contexto que o trabalhador passa a ser visto como um investimento, e dele são exigidos maior dinamismo, flexibilidade, responsabilidade, disciplina e especialização. A área de RH possui hoje o desafio de gerar um ambiente empresarial que permita o surgimento de novos líderes, com visão e comprometimento com as mudanças, deixando-os livres para criar com as equipes, seguindo valores e diretrizes estratégicas (GIRARDI, 2008).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Como visto anteriormente, a administração de recursos humanos passou por fases distintas ao longo do século. De relações industriais à gestão de pessoas, as funções dessa área também tiveram transformações.

2.2.1 As funções da administração de recursos humanos

As funções da administração de recursos humanos para Toledo (1978) se resumem nas atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Manter relações com os sindicatos, realizar pesquisas e atuar como assessora e agente de modernização tecnológica e gerencial da empresa também são ações consideradas.

Com uma visão levemente diferenciada, Aquino (1980 *apud* GIRARDI, 2008) descreve as funções básicas de pessoal em: procura (recrutamento e seleção); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento); manutenção (fixação do pessoal qualificado); pesquisa (avaliação de desempenho) e utilização (coordenação de cargos).

Já Chiavenato (1999) aborda os processos de recursos humanos da seguinte forma: provisão (recrutamento e seleção); aplicação (orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho); remuneração (programas de incentivos, benefícios e serviços, remuneração); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento); manutenção (relações com empregados, higiene e segurança e qualidade de vida no trabalho); e monitoração (banco de dados e sistemas de informações de RH).

Ribeiro (2006) vai um pouco além e demonstra o velho e o novo papel de RH, conforme mostra o Quadro 1:

Velho papel de RH	Novo papel de RH
<ul style="list-style-type: none"> - controlar rigidamente a carreira dos funcionários; - manter salários em segredo; - manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva de RH; - entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos; - conservar a imagem do RH como um departamento fechado e à parte da organização; - pressupor que as atividades operacionais não funcionam sem a presença de RH; - valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; - oferecer treinamento para todos, de 	<ul style="list-style-type: none"> - propor, definir e garantir procedimentos e normas alinhados com os princípios da empresa e de acordo com a legislação trabalhista; - criar e operar sistemas que permitam oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira a todos; - dar suporte às demais áreas nos processos de recrutamento e desenvolvimento de pessoas; - criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva; - buscar a diversidade, com o objetivo de aumentar o capital intelectual, garantindo a capacidade de atualização e inovação da empresa; - ver as pessoas como seres espirituais e ajudá-las no seu desenvolvimento;

maneira indiscriminada; – fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de RH, e sim a cada setor.	– ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências; – dignificar o trabalho e o ser humano.
--	---

Quadro 1: o novo e o velho papel de RH.

Fonte: adaptado de Ribeiro (2006).

Ulrich (2002) por sua vez apresenta a administração de recursos humanos como um modelo de múltiplos papéis, no qual as atividades se estendem da administração de processos à administração de pessoal, no curto e no longo prazo, incluindo a função de parceiro estratégico da organização, tema que será abordado mais adiante. Estes papéis podem ser visualizados no Quadro 2, abaixo:

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'diagnóstico organizacional'
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: 'Serviços em comum'
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da mudança	Gerar a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Quadro 2: o papel da administração de recursos humanos.

Fonte: adaptado de Ulrich (2002).

Nesta seção serão discutidos de forma breve os processos de recursos humanos abordados por Chiavenato. As atividades que estão possivelmente associadas às práticas de retenção de talentos serão aprofundadas posteriormente.

2.2.1.1 Provisão

O processo de Provisão envolve as atividades de recrutamento e seleção de pessoal. Recrutamento, de acordo com Toledo (1978) reúne uma série de estudos e contatos com o mercado de trabalho. Chiavenato (2008, p. 114) acrescenta afirmando que o recrutamento corresponde “ao processo pelo qual a organização

atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo”.

O recrutamento pode acontecer interna ou externamente. O recrutamento interno atua sobre candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades (CHIAVENATO, 2008). Ele estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento, enquanto o recrutamento externo trata da busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para preencher o cargo. Algumas de suas vantagens estão em inovar as equipes, trazer novos talentos e atualizar-se com as tendências de mercado (ARELANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002).

A seleção, por sua vez, é a escolha do candidato mais adequado ao cargo e à organização, por meio de diversos instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (ARELANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002). Chiavenato (2008, p.133) traz um conceito mais visionário, no qual a seleção é “um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”.

As principais técnicas de seleção são: entrevista, que é a mais utilizada, apresenta caráter subjetivo e exige treinamento dos entrevistadores; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicométricos, os quais medem aptidões dos candidatos; testes de personalidade, para verificar aspectos comportamentais; e técnicas de simulação, como forma complementar de diagnóstico (GIRARDI, 2008).

2.2.1.2 Aplicação

No item anterior pôde ser visualizado o processo de agregar pessoas, localizando-as no mercado e agregando-as à organização. Como sua continuidade é realizada a aplicação dessa força de trabalho dentro da organização, pois as pessoas deverão ser integradas (orientação) e posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas (modelagem de cargos), além de avaliadas com relação ao seu desempenho (avaliação de desempenho).

De acordo com Girardi (2008), o procedimento de orientação envolve o ajustamento da pessoa à cultura organizacional, ou seja, ao conjunto de normas e valores da organização. Trata-se da socialização do indivíduo, seja por intermédio de uma tutoria do seu supervisor, um programa de integração, ou do próprio grupo

de trabalho. Chiavenato (2008) acrescenta que não somente quando ingressam na empresa, mas quando esta passa por mudanças, as pessoas também precisam saber e sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir seus esforços; portanto, a organização deve saber exatamente para onde está indo e onde pretende chegar, para então tentar fazer com que as pessoas a ajudem nessa trajetória. Ainda de acordo com o autor, o programa de orientação tem como objetivos: reduzir a ansiedade das pessoas; reduzir a rotatividade; economizar tempo; e desenvolver expectativas realísticas.

A estrutura de cargos geralmente condiz com o desenho organizacional, isto é, se a estrutura da organização for rígida e imutável, assim serão seus cargos. Se a estrutura for flexível e adaptável, os cargos serão maleáveis e abertos com relação ao ambiente que o circunda. São diversos os modelos de estrutura de cargos, o mais amplo e atual é o contingencial, baseado em cinco dimensões: variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação. Essas estruturas envolvem a descrição dos cargos, definindo o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz, e a análise do cargo, que informa quais os conhecimentos, as habilidades e as capacidades o ocupante precisa possuir para desempenhar o cargo adequadamente (CHIAVENATO, 2008).

A avaliação de desempenho por sua vez identifica, mensura e administra o desempenho humano como uma atividade orientada para o futuro para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2008). As formas mais comuns de avaliação são: a autoavaliação; a avaliação 360º; a avaliação feita pelo gerente; pela equipe de trabalho; pelo gerente e pela pessoa; pelo órgão de RH; por uma comissão de avaliação. Para Hipólito e Reis (2002), a importância das avaliações está no subsídio à decisão gerencial, pois fornece uma visão ampla e apurada do seu quadro de profissionais, seus pontos fortes e suas fragilidades, resultando em informações valiosas relativas à gestão de pessoas.

2.2.1.3 Remuneração

É fato que as pessoas trabalham e dedicam seu tempo e esforços em troca de algum retorno significativo. E da mesma forma as empresas investem em recompensas para os funcionários, esperando que estes os ajudem a alcançar seus objetivos.

Na maioria das organizações a remuneração total é dividida em: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.) (CHIAVENATO, 2008).

Hipólito (2002) apresenta outro *mix* de recompensas: remuneração variável, como a participação acionária e a participação nos lucros e resultados; remuneração fixa, composta de salário e benefícios; e outras recompensas alternativas, como promoções, participações em congressos e eventos, acesso a programas de desenvolvimento, entre outras.

Chiavenato (2008) acrescenta as recompensas organizacionais não-financeiras e cita: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. É possível verificar que muitas delas vão ao encontro do suprimento das necessidades encontradas na Pirâmide de Maslow.

2.2.1.4 Desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento são os processos de aprendizagem utilizados no desenvolvimento de pessoal. Por intermédio de ambos as pessoas assimilam informações, aprendem habilidades, desenvolvem atitudes, comportamentos diferentes e conceitos.

O treinamento é um processo educacional de curto prazo, orientado para o presente, com foco no cargo atual e busca desenvolver qualidades nos recursos humanos, habilitando-os a serem mais produtivos e conseqüentemente contribuir mais para o alcance dos objetivos organizacionais. Tal processo deve acontecer de forma cíclica e contínua, por meio de quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento, desenho ou programa de treinamento, implementação e avaliação dos resultados obtidos (CHIAVENATO, 2008). Corroborando com o autor, Toledo (1978) ressalta a importância do treinamento constante e de sua posterior avaliação, de forma rotineira e criativa para que esses esforços não afetem quaisquer outras atividades de recursos humanos.

Os treinamentos proporcionam, além de melhor qualidade nos produtos e serviços prestados, melhores resultados e uma maior competitividade

organizacional. E o desenvolvimento possibilita e facilita a mudança organizacional para que se possa enfrentar a nova realidade de crescente instabilidade ambiental.

O desenvolvimento pessoal pode estar relacionado ao cargo atual ou ao cargo em potencial do indivíduo e proporciona oportunidades para seu crescimento profissional. O desenvolvimento organizacional visa melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional por meio de um diagnóstico, de uma intervenção planejada de mudanças para definir ações e de um reforço para estabilizar e manter a nova situação (CHIAVENATO, 2008; GIRARDI, 2008).

2.2.1.5 Manutenção

O processo de manutenção trata das relações com os empregados, da higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

“Todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2008, p. 436).

As relações com empregados, segundo Chiavenato (2008), variam de acordo com o estilo de administração. E novamente pode-se citar as teorias X e Y de McGregor, apresentando duas abordagens distintas e por isso duas formas de lidar com as pessoas. Na teoria X as pessoas precisam ser controladas e ameaçadas, têm pouca ambição, desejam segurança e as recompensas cobrem apenas as necessidades de baixo nível (Maslow); por outro lado, na teoria Y, predominam o respeito às diferenças individuais, a liberdade e a autonomia, o reconhecimento e as condições para a autorrealização e satisfação das pessoas.

Nas relações com empregados estão inclusos os programas de sugestões, programas de reconhecimento, programas de assistência ao empregado, a política disciplinar, e a gestão de conflitos (GIRARDI, 2008).

A higiene do trabalho está relacionada às condições ambientais de trabalho, que envolvem aspectos como ruídos, ventilação, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos adequados de trabalho, além de um ambiente psicológico apropriado de trabalho com relacionamentos agradáveis e ausência de possíveis fontes de estresse. Enquanto isso, a segurança do trabalho aborda prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Para isso,

devem ser tomadas medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica eliminando condições inseguras por meio da implantação de práticas preventivas, seja instruindo ou convencendo as pessoas (CHIAVENATO, 2008).

O tema de qualidade de vida no trabalho (QVT) é recente e apresenta interpretações variadas e modelos distintos. Nadler e Lawler enxergam a QVT como uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a efetividade organizacional, com a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões e soluções de problemas. Para Hackman e Oldham, a QVT se apoia em características objetivas das tarefas realizadas e utiliza um inventário das características do cargo para medir o grau de satisfação e de motivação. No modelo de Walton, os fatores que influenciam na QVT são: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, relevância social da vida no trabalho (CHIAVENATO, 2008; ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002).

2.2.1.6 Monitoração

O último dos seis processos consiste em acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas, suas operações e atividades, para garantir que os objetivos sejam alcançados. Neste sentido, um banco de dados e um sistema de informações de recursos humanos constituem-se em ferramentas para que a monitoração seja eficaz.

Um banco de dados de gestão de pessoas reúne informações necessárias à organização, tais como: cadastro de pessoal, cadastro de cargos, cadastro de seções, de remunerações, treinamentos, candidatos, históricos médicos, entre outras. Um sistema de informações de gestão de pessoas processa os dados contidos no banco e fornece informações prontas, agilizando a tomada de decisões a respeito dos recursos humanos, como por exemplo: relatórios comparando cargos e seções, relatórios sobre remunerações e benefícios, um banco de dados de talentos e competências disponíveis, oportunidades de promoções, carreiras e treinamentos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo o mesmo autor, os processos de monitoração também podem seguir uma abordagem moderna de acordo com os paradigmas da teoria Y, por meio da

flexibilidade, possibilitando posturas de autonomia e liberdade, oferecendo plena autoridade e responsabilidade, isto é, aumentando a participação dos colaboradores e o seu comprometimento.

É possível perceber que as funções de recursos humanos foram se modificando até que a área passou a ser vista como potencial estratégico, como elemento desencadeador de uma atmosfera propícia ao desenvolvimento, à inovação e ao ótimo aproveitamento de seus recursos.

2.2.2 Gestão estratégica de pessoas

Conforme visto anteriormente, os modelos de gestão de pessoas foram evoluindo, passando de um departamento de pessoal a uma área estratégica para a organização. Antes de aprofundar o assunto, é preciso rever o conceito de estratégia.

Porter (1980) define estratégia como a “criação de uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição. Tudo alinhado com a proposição de valor única”. Para o autor, estratégia é escolher o que não fazer, é sinônimo de escolha e consiste em não satisfazer todas as necessidades dos clientes, mas sim em escolher quais necessidades satisfazer e de que forma.

Luecke (2008) enfatiza a importância de uma implementação eficaz da estratégia e do alinhamento que deve existir entre ela e seus elementos: pessoas, estrutura, cultura, incentivos, atividades de apoio e liderança. Isto é, as pessoas devem possuir os recursos necessários para fazer bem o seu trabalho, devem ter metas de desempenho mensuráveis com recompensas claramente declaradas para a realização das metas. Enquanto isso, as atividades de apoio devem funcionar como um sistema de partes interdependentes, em um sistema entrosado que se reforça mutuamente; e a estrutura da organização e a cultura organizacional devem estar completamente alinhadas às metas estratégicas.

Apoiando-se nessas visões é que as empresas devem alinhar a sua gestão de pessoas às suas estratégias e aos seus objetivos, ou seja, alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

Anthony *et al* (*apud* ALBUQUERQUE, 2002) enumera algumas características da administração estratégica de recursos humanos:

- a) explicitamente reconhece os impactos do ambiente externo;
- b) reconhece o impacto da competição e a dinâmica do mercado de trabalho;
- c) apresenta foco no longo prazo;
- d) enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- e) considera todas as pessoas da empresa, e não somente o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- f) está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

A estratégia de recursos humanos para Albuquerque (2002) deve seguir as etapas de formulação e implementação da estratégia organizacional, conforme o quadro 3, abaixo:

Estratégia da Empresa	Estratégia de RH
Visão do negócio	Desenvolvimento da compreensão e do comprometimento com a visão do negócio
Definição da missão	Missão da ARH
Análise do ambiente	Análise do ambiente de RH
Análise das capacidades	Análise dos recursos humanos
Definição dos objetivos organizacionais	Definição dos objetivos de RH
Definição de macropolíticas	Definição de políticas de RH
Elementos estratégicos críticos	Elementos estratégicos críticos de RH
Seleção e desenvolvimento da estratégia	Estratégias de RH para inclusão no plano estratégico da empresa
Implementação	

Quadro 3: integração da estratégia de RH na estratégia da empresa.
Fonte: adaptado de Albuquerque (2002).

O autor também destaca a importância do *feedback* contínuo de informações entre as diversas etapas do processo de formulação por meio de avaliações de resultados ao longo do desenvolvimento da estratégia.

Friedman *et al* (2000) fornecem exemplos com relação ao alinhamento que deve existir entre o planejamento estratégico da organização e a área de recursos humanos. Seja na remuneração, ou na área de treinamento, as decisões estratégicas da cúpula podem estar indo em uma direção, enquanto as decisões do diretor de RH se chocam com a visão da empresa.

Ulrich (2002) afirma que ter os profissionais de RH como parceiros estratégicos, adquirindo respeito e credibilidade e alcançando excelência organizacional por meio do diagnóstico facilita o processo de converter as

estratégias em ações. Para isso, a administração de RH deve realizar determinadas atividades:

- a) definir uma arquitetura organizacional e ser capaz de utilizá-la para traduzir a estratégia em ação;
- b) aprender a realizar um diagnóstico organizacional eficaz fazendo boas perguntas e gerando práticas alternativas criativas e oportunas;
- c) ser capaz de fixar prioridades para as iniciativas e, em seguida, cumpri-las até o fim.

Marras (2002) complementa e destaca que a administração estratégica de RH tem como foco a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que nela atuam. Para o autor, é necessário então considerar a real função da administração de recursos humanos, a qual consiste em:

“assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total, definindo macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano” (MARRAS, 2002).

Diante disso, é possível perceber a relevância de uma reestruturação de valores na área de gestão de pessoas. No entanto, esse processo de aprendizado requer um grande envolvimento do empresariado com o RH, iniciando com alteração não só nos valores, mas das convicções e práticas que envolvem as atividades de recursos humanos. A fórmula para as organizações de sucesso se resume à “compatibilização e integração das políticas de Recursos Humanos às suas culturas e no forte envolvimento dos seus donos com as questões de RH” (AQUINO *apud* GIRARDI, 2008, p.34).

2.2.3 Gestão de pessoas na era do conhecimento

As organizações são verdadeiros seres vivos; quando são bem-sucedidas, tendem a crescer, caso contrário, apenas sobrevivem. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários para operar e também o aumento do número de pessoas bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimento, habilidades e destrezas indispensáveis à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2008).

Estamos vivendo na era da informação, em que a tecnologia proporciona a difusão imediata de notícias, e com um simples acesso ao mundo virtual, podemos buscar dados e informações de qualquer parte do mundo. Para as empresas, isso significou um ambiente de intensa turbulência, que exige inovação, agilidade e flexibilidade.

No entanto, tais características já não são suficientes para enfrentar tamanhas transformações. Hoje falamos também na era do conhecimento. Não basta ter estudos, é preciso aplicar o aprendizado adquirido. Não basta ser ágil e criativo, pois a concorrência também o será. A riqueza agora está no conhecimento, das pessoas e da organização.

Segundo Sanchez, Heene e Thomas (1996 *apud* FLEURY, 2001, p. 100) o conhecimento pode ser definido como o “conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos”. Para Fleury e Oliveira Jr. (*apud* FLEURY, 2001, p. 100),

“o conhecimento da empresa, é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem. O conhecimento também pode ser entendido como informações associadas à experiência, à intuição e aos valores”.

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser vistas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares; serão os novos parceiros das organizações, colaborando e ajudando para o alcance dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2008).

Fleury (2001) corrobora com o autor e acrescenta que a identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e das competências-chave para uma organização são processos fundamentais para o seu posicionamento estratégico no mercado. A autora também comenta três pontos principais com relação à natureza do conhecimento que são relevantes para uma ação estratégica:

- a) a definição do conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
- b) a maneira pela qual as pessoas podem compartilhar o conhecimento (quando possível) que sustentará sua vantagem competitiva;
- c) as formas de proteger o conhecimento e que são a vantagem da empresa.

Nas organizações, são comuns a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por todos os seus membros por meio da simples comunicação, de treinamentos, da rotação de pessoas ou de trabalhos em equipe. No entanto, existem conjuntos de conhecimento pertencentes apenas a indivíduos, a pequenos grupos ou áreas funcionais (FLEURY, 2001).

É neste sentido que a gestão de pessoas pode e deve agir com o intuito de manter o conhecimento dentro da organização em que atua, ou seja, estabelecendo políticas e práticas para reter seus talentos.

2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

Para Ulrich (2002, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”. Segundo o autor, esses processos constituem um dos desafios para a área de RH, que além de ter de defender a capacidade da organização, deve se manter competitiva sempre.

A gestão de talentos abrange as práticas de identificação (recrutamento e seleção) e as práticas de retenção de talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, planejamento de carreira e papel da liderança, aspectos que ganham cada vez mais importância na administração de RH. O foco deste trabalho reside nas atividades que as organizações desenvolvem para reter seu capital humano. Aqui cabe a ressalva de que contratar a pessoa certa desde o início evita um desempenho posterior medíocre, além de reduzir a rotatividade.

2.3.1 Rotatividade

A rotatividade de pessoal é medida com base nos desligamentos ocorridos em um determinado período de tempo em relação ao número de pessoas empregadas nesse mesmo intervalo. Tais desligamentos podem ocorrer por demissões por iniciativa da empresa ou do empregado, aposentadorias, doenças e morte.

Evitar ao máximo a rotatividade não é desejável, visto que se todas as pessoas de uma empresa permanecerem e a organização continuar a crescer, os gastos com salários seriam enormes. Além disso, pessoas novas trazem ideias

novas, diferentes abordagens e atitudes, impedindo assim uma estagnação. A rotatividade é inevitável. Desde que o mercado encontre-se saudável, é natural que as pessoas sintam atração por empregos melhores (BRANHAM, 2002).

As vantagens de se administrar a rotatividade estão em um “recrutamento mais eficaz, redução de custos, maior motivação do pessoal, aumento do conhecimento do mercado de trabalho em geral e desenvolvimento mais construtivo da base de conhecimento da empresa” (MARIANO; MAYER, 2008, p. 100). Segundo as autoras, é necessário então investigar as causas da rotatividade, avaliar os efeitos e a extensão do problema, perguntar aos funcionários por que estão saindo, e implementar estratégias de retenção, afinal a rotatividade custa caro às organizações.

Quando um bom funcionário sai da empresa, pode-se citar certos custos (de reposição) envolvidos:

- a) despesas diretas: recrutamento, entrevistas, treinamentos do substituto, salários possivelmente mais altos do recém-contratado;
- b) custos indiretos: efeito da saída do funcionário sobre a carga de trabalho, moral e satisfação dos clientes;
- c) custo de oportunidade: conhecimento perdido e o trabalho que não será executado enquanto a vaga não é preenchida (PRESS, 2007).

Como uma tentativa de diminuir tais custos, as entrevistas de desligamento têm a finalidade de obter informações sobre as razões do mesmo, oferecendo um diagnóstico dos principais motivos que levam à rotatividade na empresa e até sugerir meios para ações corretivas ou preventivas para reduzi-la (CHIAVENATO, 2008). Elas podem ser a melhor fonte de informações sobre como as políticas da empresa se traduzem em demandas aos funcionários (ULRICH, 2002).

No entanto, autores da Harvard Business School Press (2007) sugerem que o ideal não é esperar pela entrevista de saída. Os gerentes devem perguntar frequentemente aos seus funcionários sobre os fatores que os mantêm na empresa, sobre o ambiente de trabalho, e até exigir um *feedback* de si mesmo, visto que muitos se demitem por causa de “maus padrões”.

2.3.2 Capital humano e talento humano

Uma das razões pela qual o capital humano se tornou uma prioridade é a clássica relação da oferta e demanda. Atualmente, o dinheiro e a tecnologia são abundantes, enquanto “o capital humano qualificado é, e está ficando cada vez mais, escasso (FRIEDMAN *et al*, 2000, p. 152).

O termo capital humano originou-se com o economista Theodore Schultz, interessado nas situações precárias de países subdesenvolvidos. Sua “alegação era a de que a melhora do bem-estar dos pobres não dependia da terra, dos equipamentos ou da energia, mas sim do conhecimento”. Ele denominou esse aspecto qualitativo de “capital humano” econômico (FITZ-ENZ, 2001, p. XIX).

Fitz-enz (2001) descreve o capital humano no contexto do mundo dos negócios como a combinação de alguns fatores:

- a) os traços de personalidade que uma pessoa traz para o trabalho: inteligência, energia, atitude, confiabilidade, responsabilidade;
- b) a habilidade de uma pessoa em aprender: aptidão, imaginação, criatividade, prudência, sensatez;
- c) a motivação para compartilhar informação e conhecimento: espírito de equipe e orientação a metas.

Edvinsson e Malone (*apud* GIRARDI, 2008) também compartilham dessa visão, definindo capital humano como toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores, além de elementos como criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, pró-atividade, entre outros.

Chiavenato (2008), por sua vez, conceitua capital humano como uma combinação de dois aspectos: talento e contexto. O capital humano, para o autor, é dotado de conhecimento, habilidades e competências que são constantemente atualizados e compensados, mas que coexistem dentro de um contexto adequado para seu desenvolvimento. Este contexto é determinado por sua arquitetura organizacional (organização de trabalho, fluxo de processos e atividades de maneira integrada), cultura organizacional (democrática e participativa, baseada em solidariedade e camaradagem) e estilo de gestão (baseada em liderança motivadora, descentralização e delegação de poderes).

Dizer que há capital humano em uma organização sugere muitas coisas, de acordo com Friedman *et al* (2000, p. 21):

- a) os seres humanos não são apenas pessoas movimentando ativos, eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo;
- b) os seres humanos são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, não são inertes;
- c) os seres humanos são os ativos mais importantes, afinal, capital é sinônimo de patrimônio líquido (ativos deduzidos dos passivos);
- d) os seres humanos e os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam a parte principal do valor de qualquer empresa;
- e) o valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista, podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado.

O conceito de talento humano também apresenta diferentes abordagens. A palavra talento deixou de significar dinheiro e com o tempo passou a ser “aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional” (GRETZ, 1997). No entanto, para Gretz (1997), talentos são apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais que a maioria da humanidade, porém com algo a mais; geralmente dotadas de alguma coisa que todos podemos ter, a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

Segundo Michaels *et al* (2002, p.16), talento é o “conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Para Chiavenato (2008), o talento humano envolve quatro aspectos, conforme pode ser observado no quadro 4, a seguir:

Conhecimento	Saber (<i>know-how</i>)
Habilidade	Saber fazer
Julgamento	Saber analisar
Atitude	Saber fazer acontecer

Quadro 4: a constituição do talento humano.
Fonte: adaptado de Chiavenato (2008).

Para o autor, portanto, o talento humano, além de possuir a capacidade de aprender continuamente, deve saber aplicar seu conhecimento, resolver problemas, criar e inovar. Além disso, deve ser capaz de analisar situações e contextos, com espírito crítico e uma atitude empreendedora, promovendo a superação de metas, a agregação de valor, a obtenção de resultados e o alcance da excelência no que faz.

Entretanto, como visto anteriormente, as organizações precisam desenvolver um ambiente favorável ao crescimento dos talentos. “Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados” (CHIAVENATO, 2008, p. 53). Daí a importância da implementação de iniciativas que promovam essa atmosfera, como as práticas de retenção de talentos.

2.3.3 Práticas de retenção de talentos

A retenção de talentos é um processo de atração e desenvolvimento do capital humano, por meio de diversas ações. Não há uma única solução, tais ações variam de acordo com as características e a cultura de cada organização. Mas o segredo está em aliar os desejos pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa.

“O que é reter talentos senão fazer o seu colaborador enxergar seu papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer de enquadrar neste contexto os momentos de mudança organizacional, pois não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um mero observador de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas devemos reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter nossos colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes” (COSTA, 2008).

A melhora na retenção de talentos, segundo Fitz-enz (2001, p. 89), provoca certos valores:

- a) redução nos custos de recrutamento;
- b) redução nos custos de treinamento;
- c) menor tempo requerido de supervisão;
- d) em serviços de contato com o público, manutenção do atendimento ao cliente;

- e) indicações de clientes satisfeitos, reduzindo conseqüentemente o uso de marketing; e,
- f) indicações de candidatos a empregos por funcionários de longa data, reduzindo os custos de recrutamento.

De acordo com Costa (2008), falar em retenção de talentos é falar em valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, em “estratégia de sucesso dos novos tempos”, em manter o mais importante cliente: o colaborador interno. Tudo por meio de uma comunicação clara, com objetivos bem definidos, avaliações constantes e a preocupação com o fator humano, seja qual for o investimento.

Branham (2002) expõe que hoje em dia apenas um “polpudo contracheque” já não faz a diferença para manter bons profissionais. Estes querem autonomia, desafios, querem perceber a importância do que fazem. O autor também afirma que as empresas estão encontrando o caminho para vencer a guerra pelo talento, à medida que se comprometem a agir da melhor forma para reter seus colaboradores mais valiosos, percebidos como elementos de sucesso, pois percebem que se essas pessoas ficarem mais tempo na função, melhorarão seu desempenho e seu relacionamento com os clientes.

Carvalho (1989) já se preocupava em descobrir o que as pessoas buscam no trabalho que fazem. Em seus anos de pesquisa, entrevistou milhares de funcionários e pôde listar os resultados, em ordem de importância: segurança pessoal, em primeiro lugar; clima de trabalho, salário adequado, reconhecimento, imparcialidade, participação, carreira e, por último, treinamento.

Em mais de 70.000 entrevistas na saída de funcionários que pediram demissão a principal razão pela qual as pessoas deixam seus empregos voluntariamente é o comportamento dos seus supervisores; em segundo lugar, a falta de oportunidade de crescimento (FITZ-ENZ, 2001).

Branham (2002) lista uma série de iniciativas como elementos básicos de retenção de talentos: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas.

Para o autor, as práticas de retenção de talentos acontecem paralelamente ao ciclo de vida de um funcionário na organização. Primeiramente, ela deve ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar, em segundo lugar, deve selecionar as pessoas certas logo de início; em seguida, fazê-las ter um excelente começo por

meio de uma boa ambientação e integração, e por fim, treinar e recompensar para manter o compromisso do colaborador (BRANHAM, 2000).

Em pesquisas realizadas pelo Grupo Catho, profissionais de recursos humanos enumeram algumas práticas que as empresas adotam para reter seus profissionais mais valiosos: bons salários, *stock options*, empréstimo social, participação em resultados, cursos, aluguel, supermercado, combustível e estudos dos filhos (RUIZ, 2000).

As principais práticas de retenção de talentos serão discutidas a seguir. Vale destacar que algumas delas foram citadas nos resultados da pesquisa realizada pelo *Great Place to Work Institute (GPTW)*, “As 100 melhores empresas para trabalhar” no Brasil, divulgada pela Revista Época, em agosto de 2009, como, por exemplo, subsídios para cursos, treinamentos, graduações; gestão participativa; prêmios e bônus por boas ideias e sugestões; salários acima da média; livre acesso à alta direção; planos de carreiras; remuneração variável; pacote de benefícios; ambiente informal e descontraído; estrutura para lazer, horários flexíveis, entre outros.

2.3.3.1 Remuneração

O que geralmente ocorre nas empresas mais bem-sucedidas é a adoção de uma política salarial mais agressiva, além da oferta de prêmios por ideias e sugestões como, por exemplo, troféus, quantias em dinheiro, viagens, jantares. Também praticam o reconhecimento público a participação nos lucros ou resultados, e *stock options*, em que existe a possibilidade do colaborador comprar ações da empresa por um valor abaixo do mercado, tornando-se também um sócio.

As formas de remuneração devem se alinhar às demandas de um mercado competitivo, de modo que possam alavancar resultados operacionais. De acordo com Hopólito (2001) a remuneração deve:

- a) recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- b) estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado;
- c) manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;

- d) possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- e) permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamentos;
- e
- f) reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Aqui vale ressaltar que a grande maioria dos gestores e das pessoas acredita que os programas de recompensa realmente motivam os funcionários. Porém, estudos feitos em laboratório, salas de aula e escritórios demonstram que as recompensas corrompem o próprio processo que pretendem incrementar. Isto é, que as recompensas asseguram apenas uma submissão temporária, e uma vez que elas desaparecem, as pessoas retornam aos seus antigos comportamentos. Os incentivos não alteram as atitudes que estão subjacentes ao comportamento, não criam compromisso ou valor, apenas modificam temporariamente aquilo que é feito. Outros estudos que avaliam a produtividade mostram que, em geral, quando as pessoas trabalhavam por uma recompensa, o seu desempenho era pior do que trabalhar sem esperar a tal recompensa (KOHN, 1995).

Bowen (2008) corrobora com o autor ao afirmar que especialistas demonstram que incentivos e bons programas de remuneração podem ter uma influência positiva no desempenho do funcionário, no curto prazo. Outros até demonstram que esses planos, na realidade, têm influência negativa, especialmente no longo prazo. A maioria concorda que é essencial remunerar as pessoas de forma justa e competitiva, entretanto, a remuneração não é o principal motivador. O dinheiro é uma necessidade básica (Maslow); as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal.

Uma grande empresa de consultoria em RH, a Hay Group, realizou uma pesquisa com 500 mil empregados de mais de trezentas empresas e comparou a satisfação de empregados “comprometidos” – aqueles que disseram que permaneceriam na organização em que trabalham por mais de cinco anos. Dos cinquenta fatores positivos analisados, o salário foi considerado o menos importante. Foi detectado que aumentos são bons, assim como participação nos resultados e bônus, mas quando o ambiente é bom, as pessoas trabalharão por um salário menor (PRESS, 2007).

2.3.3.2 Benefícios

Além dos benefícios garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), muitas empresas estão demonstrando cada vez mais interesse em investir no seu colaborador interno, por meio de benefícios adicionais.

Para exemplificar, pode-se citar: assistência médica, assistência dentária, assistência oftalmológica, programa de apoio a pais idosos, vale-creche, vale-refeição, instalações de esportes, seguro-residência, seguro de automóvel, computador doméstico, automóvel, combustível, estacionamento para automóvel, cursos não relacionados ao trabalho, bolsas de estudo, plano de previdência privada, folgas remuneradas, academias de ginástica, entre outros.

Fisher (2008) apresenta também os benefícios flexíveis, visto que cada funcionário tem características e necessidades diferentes, que variam de acordo com idade, estado civil e estilo de vida. O autor afirma que quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior a probabilidade de os colaboradores o valorizarem como parte da remuneração.

Autores da Harvard Business School Press (2007) afirmam que uma abordagem única em uma estratégia de retenção não serve para todos, pelo simples fato de que diferentes tipos de pessoas têm necessidades diferentes e são motivadas por interesses distintos.

Fisher (2008) sugere então oferecer um portfólio de benefícios até determinado valor, e assim os trabalhadores podem escolher e combiná-los de acordo com seu interesse. O autor também dá dicas de aplicativos eletrônicos de benefícios para que sua administração possa ser realizada pela internet ou até mesmo pela intranet da empresa.

Friedman *et al* (2000) acrescentam que, embora o custo de administração de um programa de benefícios flexíveis seja mais elevado do que o de um programa tradicional, essa iniciativa pode aumentar o compromisso e a motivação dos colaboradores.

2.3.3.3 Papel da liderança

O fácil acesso à diretoria ou aos executivos do alto escalão é bastante citado na pesquisa com os funcionários das “100 Melhores Empresas para se Trabalhar”, da Revista Época deste ano. Além disso, as pesquisas conduzidas pelo *Great Place to Work* indicam que os gestores que procuram construir unidades de alta confiança, concentram-se em aspectos como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem (ÉPOCA, 2009).

É simples visualizar que gerentes exercem importante papel na retenção dos talentos de suas equipes. “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los” (MICHELMAN, 2007, p. 26). Executivos e supervisores devem conhecer a fundo seus funcionários, seus anseios, suas perspectivas de vida.

Além disso, Michelman (2007) afirma que compartilhar as informações sobre o desempenho financeiro da empresa, as estratégias e planos, e demonstrar confiança, facilita a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores.

Autores da Harvard Business School Press (2007) acrescentam que os gerentes também podem representar um grande diferencial quando se trata de reconhecer um bom trabalho. A sensação de não se sentir apreciado é considerada uma ameaça à retenção.

“O potencial humano está represado em cada organização pela forma como os tais pseudolíderes atuam e comandam, gerando apenas o medo e a exigência explícita pelo respeito à autoridade hierárquica” (SAVIANI, 1997, p. 56). Profissionais talentosos não aceitarão mais esta postura. Os líderes deverão esclarecer as responsabilidades de cada colaborador, para que cada um possa saber do que precisa para atingir suas metas e seja também responsável pelo sucesso e alcance dos objetivos organizacionais. É preciso praticar o *empowerment* – delegar poderes, com princípios claros e bases sólidas de conhecimento (SAVIANI, 1997). É preciso oferecer espaço para que os funcionários possam assumir riscos, avaliar situações e possam ser responsáveis por suas decisões (MICHELMAN, 2007).

2.3.3.4 Recompensas

Como visto anteriormente, o fato dos colaboradores não se sentirem apreciados e recompensados pela sua dedicação e esforço constitui uma ameaça à retenção de talentos.

Muitos acreditam que apenas as recompensas em dinheiro são eficazes para motivar e manter o bom desempenho de seus funcionários, no entanto, pesquisas indicam que o fator que mantêm os trabalhadores motivados é a oportunidade de serem desafiados, alcançarem os resultados e receberem o devido reconhecimento (BRANHAM, 2000).

Na opinião de Bob Nelson, perito em motivação de funcionários, o

“reconhecimento é mais poderoso quando é fortuito. [...] Se você faz coisas apenas para ser amável, as pessoas acabem querendo mais. Por isso, faça o reconhecimento depender de comportamento e desempenho desejados; os funcionários valorizarão mais o reconhecimento e você obterá melhores resultados” (PRESS, 2007, p. 106).

Além das recompensas formais (promoções, benefícios, tempo de casa), existem maneiras informais de reconhecer e compensar. Simples cartões impressos ou escritos à mão, a celebração de um marco significativo com um jantar, um dia de folga, certificados de presentes, troféus e placas, momentos de diversão como um *happy hour* são exemplos de recompensas que motivam. Os prêmios podem levar em consideração a produtividade, a qualidade do trabalho, uma boa sugestão, uma meta de vendas que fora atingida, padrões altos de atendimento, entre outros (BRANHAM, 2000).

Hipólito (2002) trata ainda de outra abordagem. Ao mesmo tempo em que as organizações exigem profissionais pró-ativos, mobilizados e flexíveis, as estruturas de recompensa tradicionais e rígidas não acompanham essa dinâmica. Ele apresenta o conceito de gestão por competências como uma alternativa para sustentar diferenciações salariais. Tal conceito será aprofundado no tópico seguinte como um sistema de gestão do desenvolvimento.

É no mesmo sentido que a remuneração variável, em especial a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), ganha espaço. Primeiramente porque hoje existe uma lei que regulamenta tal prática, em seguida, porque não há incidência de encargos trabalhistas, existe expectativa de redução de custos com relação aos salários, há uma possibilidade de maior agressividade na prática remuneratória,

além de causar uma expectativa de elevação da produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização (HIPÓLITO, 2002).

2.3.3.5 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento

Na pesquisa realizada pela Hay Group, citada anteriormente no item 'Remuneração e incentivos', o fator mais importante na percepção dos entrevistados para a retenção de talentos era a oportunidade de se aprender novas habilidades (PRESS, 2007).

À medida que o profissional começa a se reavaliar, a buscar competências adicionais, sejam elas profissionais ou comportamentais com relação ao seu crescimento, é evidente que seu planejamento de vida também se concretize e é com este planejamento que seus passos são medidos e questionados durante sua permanência em uma determinada empresa. Assim, a organização deverá ter uma visão muito nítida das possibilidades de crescimento destes indivíduos (SAVIANI, 1997).

Um modelo para que esse exercício se torne possível está nos sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências. Inicialmente, esses sistemas foram elaborados com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas – o chamado CHA. Mais tarde, notou-se que esse conjunto variava de acordo com o nível de complexidade das atividades desempenhadas, e que era preciso mensurar o desenvolvimento a partir do CHA. Com isso, verificou-se a necessidade de analisar as pessoas individualmente, visto que cada uma articula seus conhecimentos e habilidades de uma maneira diferente em relação às demandas do contexto. Observou-se também a necessidade de analisar as deficiências individuais, estabelecendo com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento. Em seguida, seria preciso analisar a efetividade dessas ações de desenvolvimento por meio de uma relação de cumplicidade entre a chefia e a pessoa. E, por fim, adequar as ações de desenvolvimento, respeitando a individualidade e a singularidade de cada indivíduo, visto que cada pessoa tem seus pontos fortes, nos quais as ações de desenvolvimento devem ser centradas (DUTRA, 2001).

Outro fator de motivação para retenção de talentos discutida por Saviani (1997) é provocar desafios aos profissionais, procurando elevar o nível dos padrões de trabalho.

“Não ser desafiador o suficiente ou não ter o tipo certo de desafio estão continuamente entre os principais motivos pelos quais os funcionários pedem demissão. Particularmente, os universitários recém-formados que são contratados são tradicionalmente impacientes e esperam encontrar desafios nos seus primeiros trabalhos. Estão acostumados a serem estimulados e testados, e os melhores e mais brilhantes têm altas expectativas em relação aos desafios que os primeiros empregos oferecerão” (BRANHAM, 2000, p. 200).

Neste item, pode-se novamente citar a era do conhecimento como desafio para as empresas, visto que o conhecimento é a nova base para a formação da riqueza. Atualmente, fala-se em Universidade Corporativa, cuja missão consiste em “formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (EBOLI, 2002, p. 117).

Para a autora, o conceito de universidade corporativa busca identificar as competências essenciais que agregam valor ao negócio, e estimular o processo de inovação, de educação, de formação de talentos e disseminadores da cultura organizacional.

2.3.3.6 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

O conceito de qualidade de vida no trabalho vem sendo avaliado e questionado ao longo do tempo, e suas diversas interpretações focam desde a ausência de doenças no âmbito das pessoas até as exigências de recursos de natureza gerencial no nível das organizações. Limongi-França e Arellano (2002) enumeram uma série de valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho:

- a) saúde: com intuito de preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano, propiciando maior expectativa de vida;
- b) ecologia: o homem sendo integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, além de ator do desenvolvimento sustentável;
- c) ergonomia: estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho; e,

d) psicologia: demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida da pessoa, além da importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

Os autores citam ainda a Sociologia, a Economia, a Administração e a Engenharia, cujas atuações abrangem aspectos comportamentais, visando à concretização dos resultados da empresa. Chiavenato (2008, p. 487) vai ao encontro dessa visão quando afirma que:

“A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.”

Ou seja, a qualidade de vida no trabalho, além de envolver aspectos físicos e ambientais, assimila tanto o lado das reivindicações dos trabalhadores, ligadas ao seu bem-estar e satisfação, quanto o lado do interesse das organizações, com relação à produtividade e à qualidade.

Outra questão amplamente discutida nos ambientes de trabalho é o estresse. “A pressão é motivadora, estimulante e energizante mas, quando ultrapassa o limite que o indivíduo consegue suportar, penetra-se na esfera do estresse” (COOPER; CARTWRIGTH, 2008, p. 17).

Alvesson (1987 *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002) cita estudos em que se estabelece uma correlação forte entre experiências de estresse mental, pressões no trabalho e sintomas psicossomáticos. As principais causas são “trabalho com exaustivo esforço físico, padrões forçados de trabalho, problemas salariais, atividades estúpidas e desinteressantes” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 300).

A qualidade de vida no trabalho deve, portanto, estar associada à ética da condição humana, de modo que contribua para a melhora da produtividade, relacionando o trabalho em si com o ambiente de trabalho e as características pessoais do trabalhador.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo pretende esclarecer os procedimentos metodológicos para que o objetivo da pesquisa seja atingido. Primeiramente será apresentada a caracterização da pesquisa, em seguida serão apresentadas as delimitações da pesquisa, em um terceiro momento as técnicas de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

A finalidade da pesquisa, segundo Trujillo (*apud* LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 16), “tem como objetivo tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, ou seja, como esses fenômenos operam, [...] por que e como se realizam”.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Retomando o objetivo geral da pesquisa, que é analisar a percepção dos atuais colaboradores da empresa Softplan/Poligraph com relação às suas práticas de retenção de talentos, pode-se afirmar que a presente pesquisa é considerada aplicada, descritiva, bibliográfica, estudo de caso, *ex-post facto*, e de caráter quantitativo.

Quanto à natureza da pesquisa, ela é considerada aplicada pelo seu interesse prático, isto é, os resultados podem ser aplicados e utilizados para solucionar problemas que acontecem na realidade (LAKATOS; MARCONI, 1990).

A realidade em questão gira em torno do que ocorre com a organização estudada, mais precisamente com relação às práticas de recursos humanos associadas à retenção de talentos e o que os profissionais nela empregados pensam sobre o assunto.

A presente pesquisa também é descritiva a partir do momento que delinea o que é, e descreve as características de determinada população, no caso, os colaboradores da Softplan/Poligraph (GIL, 1991), além de observar, registrar, analisar e estabelecer relações entre variáveis sem manipulá-las (VERGARA, 2007).

Gil (1991) também classifica as pesquisas de acordo com seu procedimento técnico. A pesquisa em questão é considerada bibliográfica, pois é elaborada a partir de material já publicado com base em livros e artigos escritos sobre os temas: a administração de recursos humanos e a retenção de talentos nas organizações.

De acordo com Zanella (2007), a pesquisa bibliográfica permite o desenvolvimento de uma fundamentação teórica com cobertura ampla, a qual serve de base para posteriores análises e interpretações dos dados. Na revisão bibliográfica desta pesquisa foram utilizados livros, revistas, artigos e materiais publicados na Internet.

A classificação como um estudo de caso se deve principalmente por permitir uma análise mais profunda dos fenômenos (TRIVIÑOS, 2006). Gil (1991) afirma que o estudo de caso envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, promovendo amplo e detalhado conhecimento.

O principal objeto do estudo em questão é a percepção dos colaboradores com relação às práticas de retenção de talentos utilizadas pela Softplan/Poligraph. Por essa razão, podemos classificar a pesquisa também como *ex-post facto*, visto que os fenômenos ou objetos estudados já terão ocorrido (GIL, 1991).

Por fim, pode-se observar o caráter predominantemente quantitativo da pesquisa à medida que traduz opiniões e informações em números para que seja possível sua classificação e análise (SILVA; MENEZES, 2001). Com o objetivo de analisar a percepção dos funcionários com relação às práticas estudadas, foi aplicado um questionário e seus resultados foram tratados e analisados com base em ferramentas estatísticas.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

“Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação” com relação ao assunto, à extensão e a uma série de fatores, como recursos humanos, econômicos e tempo (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 27).

O tema em questão pôde ser restringido a partir do objetivo geral da pesquisa. O tema retenção de talentos foi definido tendo em vista as justificativas já discutidas na introdução deste estudo.

Com relação ao âmbito da pesquisa, ela foi realizada na empresa Softplan/Poligraph, de Florianópolis, durante os meses de setembro e outubro do ano de 2009.

A população definida para a pesquisa foram aqueles que se encontravam no quadro de funcionários da empresa no dia 31 de agosto de 2009, e que trabalhavam na sede da organização. A limitação de apenas analisar a percepção dos

colaboradores da sede deve-se a fato de que existem outros membros alocados em diversos órgãos públicos em diferentes estados do país e, portanto não seria possível analisar variáveis como ambiente de trabalho, estrutura do local, benefícios oferecidos, entre outros aspectos particulares de cada local. Estagiários também não foram considerados como parte da população pesquisada porque não recebem os mesmos benefícios que os funcionários efetivados.

Devido à grande quantidade de colaboradores na sede da empresa e ao tempo disponível para a coleta e análise dos dados, não foi realizado um censo. Para que fosse possível representar toda a população, uma amostra, com 96% de confiabilidade, foi calculada com base na fórmula descrita por Barbetta (2001), abaixo:

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$n = N \times n_0 / N + n_0$$

Sendo:

N = tamanho (número de elementos) da população;

n = tamanho (número de elementos) da amostra;

n_0 = uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

E_0^2 = erro amostral tolerável.

Dos 275 funcionários efetivos da sede na data estipulada (população total pesquisada), a amostra conta com 191 pesquisados, conforme o cálculo abaixo:

$$n_0 = 1 / 0,04^2 \text{ (onde } 0,04 \text{ é o percentual de tolerância do erro da amostra),}$$

$$n_0 = 625.$$

$$n = (275 \times 625) / (275 + 625);$$

$$n = 191 \text{ colaboradores.}$$

A seguir serão apresentadas as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados, e amostragem.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo de caso foram: a observação, a entrevista, a análise documental e o levantamento de dados por meio da aplicação de questionário.

Para atingir os objetivos da pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários, de acordo com Barbetta (2001), necessitam ser

levantados com o objeto de estudo, enquanto os dados secundários já existem em alguma publicação ou arquivo e estão disponíveis para consulta.

O fato de a acadêmica pesquisadora fazer parte do atual quadro de funcionários facilitou o acesso às informações necessárias ao estudo. Segundo Rudio (1982, p. 33), “observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade”. O autor discorre sobre a observação assistemática ou ocasional, a qual ocorre sem planejamento, isto é, sem um controle previamente elaborado. Nesta pesquisa, a observação ocasional participante, em que a pesquisadora fazia parte da situação e do ambiente estudado, foi essencial para este procedimento. Conversas informais não-estruturadas sobre a realidade da empresa com outros trabalhadores também constituíram uma forma de coleta de dados primários.

A entrevista tem como objetivo principal obter informações do entrevistado a respeito de determinado assunto ou problema (LAKATOS; MARCONI, 1990). Uma entrevista semiestruturada foi realizada com um dos diretores da empresa, em horário previamente estabelecido. Questões sobre a história da empresa foram elaboradas para servirem de base à conversa informal.

A pesquisa documental por sua vez “visa responder às necessidades objetivas da investigação”, além de ser etapa importante para reunir conhecimentos já produzidos, verificar aspectos já explorados, verificar o que falta investigar, e elege instrumentos necessários ao estudo do problema (CHIZZOTTI, 2006, p. 18). Nesta pesquisa foram utilizados arquivos, relatórios e documentos disponibilizados pela organização, e informações contidas no site e na intranet da empresa.

A etapa de levantamento de dados primários foi realizada pela aplicação de questionário via internet com a amostra sorteada. O processo de amostragem aleatória simples, de acordo com Barbetta (2001, p. 45), conta com uma lista completa de todos os elementos da população, e dela é selecionada uma amostra por sorteio, sem restrição, ou seja, “cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra”.

A listagem completa com os nomes de todos os colaboradores empregados na data escolhida foi extraída de um relatório emitido pelo sistema da folha de pagamentos. Um sorteio com o auxílio da ferramenta de trabalho Excel foi realizado, fornecendo os nomes da amostra a ser pesquisada.

Para se ter confiabilidade em um instrumento de pesquisa, o mesmo precisa ser válido e fidedigno. “Um instrumento é válido quando mede o que pretende medir e é fidedigno quando aplicado à mesma amostra oferece consistentemente os mesmos resultados” (RUDIO, 1982, p. 92). O questionário foi elaborado no decorrer do levantamento bibliográfico a fim de abranger todos os temas e as variáveis estudadas.

O questionário é constituído por perguntas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 1990). O questionário aplicado é composto apenas por questões fechadas e com um espaço final para que o respondente possa expressar sua opinião por escrito, fazer comentários e sugestões. A primeira parte do questionário pretende obter o perfil dos participantes da pesquisa e a segunda parte responder ao objetivo geral da pesquisa em si, questionando a percepção dos respondentes sobre as práticas de retenção de talentos utilizadas pela Softplan/Poligraph.

A pesquisadora contou com a ajuda de um analista de sistemas, também membro da organização, o qual viabilizou a aplicação dos questionários e o armazenamento dos dados em meio eletrônico, facilitando a tabulação dos mesmos.

Um pré-teste foi realizado com oito colaboradores para verificar a estruturação do questionário, o tempo de resposta, suas possíveis falhas e ambiguidades (BARBETTA, 2001). Depois do pré-teste, algumas mudanças com relação a termos utilizados e sugestões com relação ao layout do questionário foram adotadas. A média de tempo para responder ao questionário foi de sete minutos.

O link permitindo o acesso ao questionário foi enviado aos e-mails da amostra sorteada no dia 1º de outubro ao meio-dia. Os colaboradores deveriam responder ao questionário até às 19h do dia seguinte. Dos 191 questionários enviados, 171 foram preenchidos com sucesso. Dois colaboradores retornaram o e-mail comentando que prefeririam não responder, pois não trabalhavam a tempo suficiente na empresa para que pudessem ter uma opinião formada. Todos os colaboradores dispõem de um computador para trabalhar, com exceção das serventes de limpeza. Para as duas serventes sorteadas, o questionário foi impresso e entregue em mãos.

Uma vez que os dados foram tabulados, é necessário analisá-los a fim de verificar o que significam para a pesquisa (RUDIO, 1982). O objetivo da análise dos dados, segundo Chizzotti (2006, p. 69), “é propor uma explicação do conjunto de dados reunidos a partir de uma conceitualização da realidade percebida ou

observada”. Na visão de Lakatos e Marconi (1991), a elaboração da análise é realizada em três níveis: interpretação, explicação e especificação, as quais estabelecem relações entre as variáveis, suas possíveis origens e até que pontos essas relações são válidas.

Neste estudo, a análise foi realizada por meio da interpretação das respostas obtidas nos questionários, relacionando-as com as variáveis analisadas no levantamento bibliográfico, com a análise documental e com as observações feitas pela pesquisadora.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações desta pesquisa diz respeito à sua abrangência. O fato de ser um estudo de caso de apenas uma organização impede que os resultados possam ser generalizados à realidade de outras empresas.

Outro fator limitante foi o tempo para sua realização, que não permitiu a realização de uma pesquisa através de censo. Além disso, cerca de 30% da organização não trabalha na sede, e não foi possível analisar a percepção destes funcionários cujos benefícios oferecidos e ambientes de trabalho são diferenciados.

O período em que a pesquisa foi realizada também se apresenta como uma limitação, visto que os colaboradores que entraram após esse período ou aqueles que saíram pouco tempo depois não tiveram suas opiniões contempladas.

Por fim, pode-se citar como limitação as variáveis analisadas, pois nem todas as práticas de retenção de talentos encontradas na literatura foram questionadas, mas somente aquelas mais citadas e atualmente mais utilizadas pelas organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente neste capítulo será relatado um breve histórico da Softplan/Poligraph, bem como sua atual situação, facilitando a contextualização da pesquisa. Em seguida, realizar-se-á uma descrição sucinta da administração de recursos humanos da empresa para que sejam identificadas as possíveis práticas de retenção de talentos e, por fim, serão apresentados e analisados os resultados obtidos de maneira que se possa responder aos objetivos da pesquisa.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SOFTPLAN/POLIGRAPH

A história da Softplan/Poligraph começa nos anos 90 quando três amigos e atuais diretores da empresa – Moacir Antonio Marafon (engenheiro civil), Ilson Stabile (analista de sistemas) e Carlos Augusto de Matos (analista de sistemas) – colegas de trabalho do CIASC (Centro de Informática de Automação de Santa Catarina) passaram a desenvolver sistemas, realizando trabalhos “free-lance” para clínicas médicas, pequenos comércios, escritórios de contabilidade, entre outros.

Em 1991 surgiu a oportunidade para que os três desenvolvessem um projeto maior, cujo objetivo era informatizar uma construtora, cliente da empresa até os dias de hoje. Os três dedicavam todo o tempo livre para o desenvolvimento deste sistema, utilizaram suas férias e as licenças a que tinham direito para fazer com o que o projeto crescesse. E antes da criação da empresa nasceu o primeiro sistema, o SIENGE (Sistema Integrado de Engenharia).

A demanda de trabalho investida no SIENGE era tamanha que certo dia Ilson deixou de trabalhar no CIASC e passou a se dedicar exclusivamente ao projeto. E enquanto o projeto não apresentava retorno, Ilson foi sustentado pelos dois colegas. Pouco tempo depois foi decidido entre os três que aquilo se tornaria um objetivo de vida, e que todos se dedicariam exclusivamente ao negócio, ou seja, à criação da Softplan/Poligraph.

Outra grande oportunidade surgiu quando a empresa, na época também revendedora de equipamentos de informática, vendeu um grande computador IBM para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). Assim que o TJSC se deu conta de que também necessitava de um sistema para operar esta nova aquisição,

recrutou os três amigos para que eles desenvolvessem um *software*, e assim foi criado o SAJ (Sistema de Automação da Justiça).

O SIDER (Soluções Integradas para Gestão de Infraestrutura de Transportes e Obras) por sua vez surgiu a partir de uma licitação ganha para o Departamento de Estradas de Rodagem de Santa Catarina (DERSC). O 4º e último projeto, o SAFF (Solução Integrada para a Administração Física, Financeira e Contábil de Projetos cofinanciados por Organismos Internacionais) passou a existir a partir de uma consultoria realizada para a Eletrosul.

A primeira sede da empresa, localizada na Av. Rio Branco, no Centro de Florianópolis, era constituída apenas de uma pequena sala para acomodar os três sócios e a funcionária Nádia Lopes Vieira, atual gerente administrativo-financeira. Nádia foi convidada a se juntar ao grupo pelo Ilson, que a conhecia de uma das clínicas que era cliente dos três. Pouco tempo depois juntou-se ao grupo Marcelo Thiesen da Rosa, que foi o primeiro estagiário e também continua atuando na empresa, como um dos analistas mais experientes.

Com o aumento dos trabalhos, eles se mudaram para o prédio da ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) no bairro Trindade e na seqüência para o Parque Tecnológico - ParcTec Alfa, localizado no bairro João Paulo.

Atualmente a Softplan/Poligraph possui mais de 800 clientes no Brasil e no exterior e desenvolve soluções corporativas para segmentos específicos de negócios. Seus principais clientes são: tribunais de justiça, procuradorias, órgãos de infraestrutura, transportes e obras, universidades, empresas do ramo da construção civil e organizações que adquirem financiamentos em bancos internacionais.

A empresa conta hoje com cerca de 450 funcionários. Sua estrutura interna divide-se em quatro unidades de negócios que hoje carregam os nomes dos sistemas desenvolvidos: o SAFF (Solução Integrada para a Administração Física, Financeira e Contábil de Projetos cofinanciados por Organismos Internacionais), o SAJ (Sistema de Automação da Justiça), o SIDER (Soluções Integradas para Gestão de Infraestrutura de Transportes e Obras) e o SIENGE (Sistema Integrado de Engenharia); além dos departamentos responsáveis pelas atividades de apoio: o administrativo-financeiro e o de planejamento e desenvolvimento e suporte computacional.

Cada unidade de negócio possui um gestor e opera de acordo com os estilos de liderança deste e de um diretor responsável, isto é, apesar de pertencerem à mesma empresa, os projetos possuem peculiaridades e características particulares, como se fossem empresas distintas. De maneira informal cada projeto é subdividido em equipes, de acordo com a especialidade do negócio, facilitando a organização do trabalho e o alcance dos objetivos.

A Softplan/Poligraph possui o certificado NBR/ISO 9001 desde 1998, que é mantido até os dias de hoje. Além de implementar processos baseados no modelo MPS.BR (Melhoria de Processo de Software Brasileiro), a empresa apresenta também a Política da Qualidade, a qual consiste em: satisfazer os clientes por meio de produtos e serviços de tecnologia da informação; valorizar e capacitar constantemente os colaboradores; utilizar adequadamente tecnologia como diferencial competitivo; e, cumprir os requisitos regulamentados, buscando a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Seus principais parceiros são: Microsoft, Oracle, IBM, Bry Tecnologia, entre outros.

A Softplan/Poligraph também possibilita a realização de projetos de cunho social com o Grupo Solidário, no qual colaboradores se reúnem voluntariamente para promover campanhas beneficentes, como por exemplo, a Campanha do Agasalho Solidário, da inclusão digital e do Natal Solidário, entre outras.

Inicialmente, os diretores não imaginavam que estariam onde estão hoje. Claro que havia certa expectativa, visto que a decisão de deixarem seus antigos trabalhos e se dedicarem unicamente a outro projeto gerava grande ansiedade. Para o futuro, a pretensão não é crescer em volume, mas sim em gestão, melhorando os processos. Nas palavras do diretor Moacir Antonio Marafon, “crescer é inevitável; humanos, plantas e animais, caso parem de crescer, tendem ao declínio e à morte, e o mesmo ocorre com as empresas, por isso é preciso crescer”. Mas a intenção é crescer por meio de atualização, tanto das tecnologias quanto de seus colaboradores, além de expandir a atuação no mercado em que já se encontram.

4.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SOFTPLAN/POLIGRAPH

A Softplan/Poligraph não possui um departamento exclusivo de recursos humanos. Dentro do departamento administrativo-financeiro existem três colaboradoras, incluindo a pesquisadora desta pesquisa, que são responsáveis por

todas as atividades que dizem respeito à gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção, admissão, fornecimento de benefícios, até a demissão de funcionários.

Atualmente o papel que este setor desenvolve é ainda, em sua essência, burocrático, visando principalmente às questões legais dos processos de administração de recursos humanos.

A Softplan/Poligraph também não possui uma política formalizada de recursos humanos. Existem normas, rotinas e o bom senso; mas não há nada que determine como os recursos humanos serão administrados, isto é, como serão remunerados, recompensados, como serão reconhecidos.

Existem os procedimentos traçados pela Política da Qualidade que estabelecem a forma como serão realizadas as atividades de contratação e de desligamento de pessoal. No entanto, as atividades que envolvem a manutenção, a remuneração e especialmente a retenção do seu capital humano, não seguem parâmetros.

A seguir serão apresentados resumidamente os processos da administração de recursos humanos desenvolvidas pela Softplan/Poligraph de acordo com as funções de RH descritas por Chiavenato (2008).

4.2.1 Processo de provisão de pessoas

O processo de recrutamento na Softplan/Poligraph acontece predominantemente por recrutamento externo. Todas as vagas são divulgadas no site da empresa e os interessados são convidados a cadastrar seus currículos neste mesmo site para que possam concorrer à vaga. Dessa forma, a organização também é capaz de armazenar uma variedade de currículos de candidatos interessados em trabalhar na Softplan/Poligraph.

Dependendo da complexidade e do perfil da vaga, esta também é divulgada em jornais de grande circulação da cidade e de outros estados também, como o Diário Catarinense (Santa Catarina), o Zero Hora (Rio Grande do Sul) e a Hora do Povo (Paraná). As oportunidades de trabalho na Softplan/Poligraph também estão disponíveis na Intranet da empresa, facilitando a visualização por parte dos colaboradores e a possível divulgação “boca a boca”.

O recrutamento interno não é prioridade da empresa, especialmente com relação às atividades-fim da empresa realizadas por programadores de sistemas de

informação e analistas de sistemas, visto que uma pessoa contratada como programador dificilmente é transferida para o cargo de analista e vice e versa, pois já tem o perfil e o treinamento necessários para realizar sua primeira função. Por essa razão, a organização se dedica mais ao recrutamento externo. Existe, claro, as exceções; depois de certo tempo de casa, alguns colaboradores podem demonstrar atitudes e um perfil que melhor se ajustariam em outra função. O recrutamento interno, quando ocorre, é feito por meio de uma análise criteriosa da gerência responsável, a qual verifica dentro de sua equipe qual o profissional que mais se adéqua à vaga disponível.

Depois do recrutamento, os candidatos passam por uma seleção com três etapas. Primeiramente é realizada uma avaliação dos currículos pelo RH e pelo gerente do projeto. A segunda etapa consiste em provas técnicas que testam o conhecimento específico do candidato. Para finalizar a seleção os candidatos submetem-se a uma entrevista com o gerente do projeto e quando possível com um dos diretores da empresa também. As etapas da seleção na Softplan/Poligraph podem variar, conforme mencionado anteriormente, de acordo com as decisões da área de negócio envolvida.

4.2.2 Processo de aplicação

Depois de aprovado no processo de seleção, ao novo colaborador é apresentado o Manual de Integração, no qual constam as políticas da empresa, os códigos de conduta, entre outras informações indispensáveis ao bom convívio dentro da organização. Também é entregue ao novo membro um kit de boas vindas.

Com relação ao cargo que a pessoa irá ocupar, não há registros formais de sua descrição. A empresa não possui um plano de cargos e salários e não apresenta uma estrutura formal de cargos. Aos novos funcionários são apresentados o projeto em que atuarão e quais serão suas atividades e responsabilidades. Geralmente este processo é realizado com um líder de equipe e o apoio da gerência.

A Softplan/Poligraph também não realiza avaliações de desempenho do seu pessoal. Geralmente as decisões acerca de promoções, novas contratações, necessidades de treinamentos, demissões, entre outras, são tomadas de forma a remediar uma situação. Na organização em questão, tais ações dificilmente são

planejadas e analisadas com antecedência, à medida que não há um controle formal, como um plano de sucessão, por exemplo.

4.2.3 Processo de remuneração

A principal forma de remuneração adotada pela Softplan/Poligraph é a remuneração básica por meio de salários mensais. Infelizmente para este estudo não foi realizada uma pesquisa salarial. Não há como afirmar que os salários praticados são competitivos ou acima dos padrões de mercado. Será possível apenas verificar se os colaboradores o percebem como um incentivo a permanecerem na empresa.

Outra forma de remuneração bastante comentada na organização é a gratificação que ocorre anualmente, conhecida internamente como “Superando Limites”. O “Superando Limites” abrange todos os colaboradores da empresa, inclusive estagiários, e divide parte dos lucros obtidos no período entre todos, respeitando alguns quesitos: projeto do qual faz parte, tempo de casa, e função desempenhada.

Esta forma de remuneração variável pode ser considerada uma prática de retenção de talentos, visto que reconhece a produtividade e os resultados obtidos em cada projeto, assim como os benefícios oferecidos pela empresa, que podem, dependendo de sua abrangência, representar um diferencial frente aos colaboradores.

A Softplan/Poligraph propicia aos seus funcionários:

- a) auxílio em certificações técnicas: o colaborador que deseja realizar uma prova de certificação técnica terá suas despesas cobertas pela empresa;
- b) auxílio em cursos de pós-graduação: dependendo do curso, a empresa financia 30% do valor das mensalidades;
- c) campanha de prevenção à saúde: anualmente a empresa fornece aos seus colaboradores a oportunidade de se vacinar contra a gripe no próprio local de trabalho, sem custo;
- d) cursos e treinamentos: o colaborador interessado em realizar um curso ou um treinamento que tenha relação com suas atividades de trabalho terá sua proposta avaliada, e poderá ter suas despesas até 100% cobertas pela empresa;

- e) descontos em academias e restaurantes: ao apresentar o crachá da empresa o colaborador poderá obter descontos em determinados restaurantes e em academias de ginástica da região;
- f) festas de confraternização: anualmente a empresa realiza duas festas que reúnem grande parte da empresa: a festa junina, que ocorre no meio do ano, e a festa de final de ano, que ocorre em dezembro;
- g) ginástica laboral: aulas de relaxamento, alongamento e flexibilidade instruídas por profissionais terceirizados, três vezes por semana;
- h) plano odontológico: o convênio odontológico com a Dentalprev permite que os colaboradores interessados e dependentes paguem uma mensalidade de R\$ 3,00 e possam realizar procedimentos odontológicos. A empresa cobre 20% das despesas e o colaborador tem os outros 80% descontados em folha;
- i) rodízio de garagens: devido à localização do prédio e à falta de vagas de garagem a todos os que vão ao trabalho de carro, a empresa realiza um rodízio mensal das vagas do prédio;
- j) Sodexo/VR: a empresa fornece o vale-alimentação/refeição e subsidia 80% do valor fornecido; e,
- k) Unimed: a empresa oferece aos colaboradores e dependentes a possibilidade de aderir a um plano de saúde na modalidade apartamento/individual ou coletivo/enfermaria, com cobertura de atendimento nacional, sem coparticipação, em que o usuário paga 50% da mensalidade e a Softplan/Poligraph os outros 50%.

Além desses e dos benefícios legais, a Softplan/Poligraph também presenteia os colaboradores que serão futuros pais ou mães e aqueles que estão prestes a se casar. Os colaboradores que tiveram familiares falecidos também recebem uma coroa de flores como lembrança da empresa.

4.2.4 Processo de desenvolvimento

Os treinamentos ocorrem de acordo com a necessidade da empresa no momento. Geralmente os colaboradores que estão iniciando suas atividades passam por determinados treinamentos de conhecimento técnico, mas tal prática também varia de acordo com a unidade de negócio.

Existem dois tipos de avaliação dos treinamentos. Aos que receberam o treinamento é enviado um formulário para que sejam avaliadas questões como qualidade e atualização do material, ambiente físico, qualidade do instrutor, entre outras. O segundo tipo de avaliação diz respeito à eficácia do treinamento, ou seja, se o treinamento correspondeu às expectativas de aprendizado. Nesta etapa o que normalmente ocorre é uma simples observação por parte da gerência sobre o alcance dos objetivos do treinamento e em casos extremos o funcionário deverá refazer o treinamento.

Seguindo procedimentos da política da qualidade, indicadores são calculados e registrados para que se possa traçar uma média dos treinamentos realizados. Também existem metas a serem cumpridas, as quais são estabelecidas durante as reuniões anuais de análise crítica, que reúnem o coordenador da qualidade e a diretoria da Softplan/Poligraph. Um exemplo são as horas de treinamento por colaborador, cuja meta é alcançar 80 horas/colaborador em um ano. Neste indicador são registradas horas que dizem respeito a cursos realizados internamente, cursos externos e repasses de conhecimento.

Com relação ao desenvolvimento, a ausência de um plano estruturado de cargos ou de carreiras faz com que as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional não sejam visíveis na organização. Porém, vale ressaltar que o fato de a empresa auxiliar financeiramente na obtenção das certificações técnicas dos colaboradores demonstra o investimento na qualificação profissional de seu capital humano. Em muitos casos, além do auxílio para a realização da prova, os colaboradores ganham também um aumento salarial depois do recebimento do certificado. Portanto, além de estarem se atualizando profissionalmente, estão adquirindo um retorno financeiro maior, tendo em vista sua melhor qualificação.

4.2.5 Processo de manutenção

Com relação aos processos de manutenção, a Softplan/Poligraph possui alguns programas e ações que dão suporte ao colaborador em saúde, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

- a) PCMSO: o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional visa atender a necessidade da empresa em manter o cumprimento da legislação

vigente na área de Medicina Ocupacional por meio de rotinas e procedimentos perante o Ministério do Trabalho e Delegacias Regionais do Trabalho. Também permite tornar mais eficientes os programas sobre melhorias das condições do trabalho, prevenção de acidentes e doenças ocupacionais;

b) PPRA: o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais visa à preservação da saúde e da integridade dos colaboradores por meio de antecipação, do reconhecimento, da avaliação e do consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho;

c) Ginástica Laboral: programa implementado por uma empresa especializada e realizado três vezes por semana, por cerca de dez minutos, em todos os ambientes de trabalho da organização; e,

d) CIPA: a Comissão Interna de Prevenção a Acidentes, que representa os trabalhadores, também é responsável por prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, estabelecendo uma relação de conscientização, de forma criativa e participativa objetivando sempre melhorar as condições de vida no trabalho.

4.2.6 Processo de monitoração

O processo de monitoração, como visto anteriormente, consiste em acompanhar as pessoas por meio de um banco de dados ou um sistema de informações dos recursos humanos da empresa.

A Softplan/Poligraph utiliza o Rubi como sistema informatizado para a folha de pagamentos. Do Rubi podem ser extraídos relatórios diversos, como relatórios de admissões e demissões em qualquer período, históricos de afastamentos, férias, remunerações, entre outros.

Além desse sistema, o setor de RH mantém planilhas atualizadas de salários, grau de instrução, benefícios e cargos de seus colaboradores.

É possível perceber que algumas atividades realizadas pela Softplan/Poligraph podem ser consideradas práticas de retenção de talentos, mesmo que a intenção não seja esta. Pode-se citar a prática de remuneração variável como bastante significativa. No entanto, questões como convênios com planos de saúde, o

desenvolvimento pessoal e profissional também são considerados fatores importantes na retenção de pessoal.

4.2.7 Índice de rotatividade de pessoal

Recentemente foi calculado na empresa o índice de 10,73% de rotatividade, baseado no número de admissões e demissões ocorridas no período correspondente entre os meses de junho de 2008 e maio de 2009 em relação ao número total de empregados nesse mesmo intervalo.

A Softplan/Poligraph não possui um histórico desse índice, ele foi medido pela primeira vez, pois era um dos questionamentos realizados para uma pesquisa salarial.

Conforme Branham (2002), pouca rotatividade é natural visto que as pessoas sempre buscam o que é melhor para si, e vantajoso, pois promove a inovação das idéias. 10,73% de rotatividade podem ser considerados razoáveis para uma empresa de tecnologia, em que a oferta de trabalho é ampla. Há muitas empresas no Estado de Santa Catarina recrutando mão-de-obra qualificada na área da tecnologia da informação.

O fato então de haver oferta de trabalho em abundância e pouca mão-de-obra qualificada disponível faz com que a retenção de profissionais especializados seja cada vez mais indispensável para a competitividade da empresa.

Uma outra questão importante tratada por Chiavenato (2008) é a entrevista de desligamento, atualmente não praticada pela Softplan/Poligraph. Com esta ferramenta, de acordo com o autor, é possível desvendar as razões pelas quais as pessoas deixam de trabalhar na empresa e conseqüentemente ajuda a controlar e reduzir a rotatividade.

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados com a amostra de colaboradores da empresa, e que serão analisados de forma a identificar a percepção dos mesmos com relação às práticas de retenção de talentos utilizadas.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Primeiramente cabe lembrar que a população pesquisada contempla apenas os trabalhadores da sede da Softplan/Poligraph e que faziam parte do quadro de funcionários efetivos no dia 31 de agosto deste ano. Da amostra contendo 191 pessoas, 171 responderam.

Em um primeiro momento do questionário foram feitas questões sobre o perfil das pessoas com vistas a caracterizar o público respondente. Com relação ao sexo, dos 171 pesquisados, 128 eram homens, representando 74,85% da amostra e 43 eram mulheres, ou seja, 25,15%. Essa diferença também reflete a realidade da empresa, na qual a grande maioria dos colaboradores é do sexo masculino.

Quanto à idade dos respondentes, 63,74% têm entre 18 e 30 anos de idade, 34,50% entre 31 e 40 anos, enquanto apenas 1,75% se encontram na faixa dos 41 e 50 anos de idade.

A terceira questão dizia respeito ao grau de instrução dos pesquisados. Apenas 0,58% da amostra possuem ensino fundamental incompleto, e o mesmo ocorre com os que apresentam ensino fundamental completo. 4,09% dos respondentes possuem ensino médio completo, enquanto 28,07% apresentam ensino superior incompleto. Os que possuem ensino superior completo também totalizam 28,07%. Quanto aos que apresentam pós-graduação incompleta, são 17,54% e os que possuem pós-graduação completa somam 21,05%.

Para identificar melhor o perfil dos respondentes também foi questionada a função que exercem. Os resultados podem ser visualizados na tabela 1, abaixo:

Função	Nº Pessoas	Porcentagem
Branco	9	5,26%
Analista de desenvolvimento de sistemas	100	58,48%
Analista de suporte computacional	4	2,34%
Assistente administrativo	7	4,09%
Assistente de apoio ao usuário	13	7,60%
Contador	1	0,58%
Coordenador de equipe	2	1,17%
Gerente	6	3,51%
Programadores	20	11,70%
Redator técnico	1	0,58%
Servente de limpeza	2	1,17%
Supervisor comercial	1	0,58%
Telefonista	2	1,17%
Vendedor	3	1,75%
TOTAL	171	100,00%

Tabela 1: função dos colaboradores.

Fonte: dados primários.

Esta era a única pergunta do questionário que poderia ficar sem resposta. Isso se deve pelo fato de que algumas funções são restritas a uma única pessoa, possibilitando a identificação do respondente. É visível a grande participação dos analistas de sistemas e dos programadores, os quais são responsáveis pelo andamento da produção, das atividades-fins e operacionais da empresa.

Os colaboradores também tiveram que indicar a qual projeto pertencem, tornando possíveis análises futuras com relação à liderança, principalmente. Os resultados estão apresentados na tabela 2, a seguir:

Projeto	Nº Pessoas	Porcentagem
SAJ	56	32,75%
SIDER	47	27,49%
SIENGE	35	20,47%
ADM	15	8,77%
SAFF	13	7,60%
SUPORTE	5	2,92%
TOTAL	171	100,00%

Tabela 2: projeto ao qual pertence
Fonte: dados primários.

Essa distribuição também reflete a realidade da Softplan/Poligraph, pois o maior projeto em número de pessoas é o SAJ, representando 33% da amostra, em seguida o SIDER com 27%, o SIENGE com 20%, o departamento administrativo-financeiro com 9%, o SAFF com 8% e, por último, o SUPORTE com 3% dos respondentes.

A sexta questão indagava o tempo total que a pessoa trabalha na empresa. Aqueles que estão na Softplan/Poligraph há menos de um ano somam 22,81% dos respondentes. Colaboradores com tempo de casa entre um e dois anos representam 27,49%; de dois a cinco anos são 22,81%; de cinco a dez anos de casa 15,20%; e aqueles que estão a mais de dez anos totalizam 11,70% da amostra. É possível perceber que aproximadamente a metade dos funcionários trabalha a mais de dois anos na mesma instituição.

Respondidas as perguntas, percebe-se que o perfil da amostra é de um público predominantemente masculino, correspondendo com a maioria das funções que são exercidas por analistas e programadores de sistemas de informação. Além de serem jovens de até 30 anos de idade e com, no mínimo, ensino superior completo.

Os itens a seguir dizem respeito à percepção dos colaboradores com relação às práticas de retenção de talentos adotadas pela Softplan/Poligraph. Afirmações foram elaboradas para que os respondentes pudessem opinar se concordavam plenamente com as afirmações, concordavam em parte, discordavam em parte ou discordavam plenamente.

A última questão do instrumento de pesquisa abria um espaço para que o colaborador pudesse dar sugestões, fazer comentários e críticas sobre a empresa. Algumas das observações serão relatadas na análise abaixo para melhor fundamentar as opiniões expressas.

4.3.2 Remuneração na Softplan/Poligraph

Com relação à prática de remuneração, foram propostas três afirmações aos colaboradores. A primeira delas dizia que a Softplan/Poligraph possui uma política de remuneração em virtude do desempenho. 18,71% dos respondentes disseram concordar plenamente com a afirmação, 42,69% concordam em parte, 17,54% e 21,05% discordam em parte e discordam plenamente, respectivamente. O fato de mais de um terço da amostra discordar remete à questão 12, na qual se afirmava que a empresa possui políticas claras de avaliação de desempenho. Mais de 65% dos respondentes disseram discordar em parte ou discordar plenamente da afirmação.

Como mencionado anteriormente, a Softplan/Poligraph não possui um plano de cargos e salários e também não pratica a avaliação de desempenho, portanto a remuneração acontece de maneira individualizada e é estabelecida por intermédio de negociação direta entre gerência/diretoria e funcionário. Alguns colaboradores comentaram a falta que faz um plano de cargos e salários e uma avaliação de desempenho. Muitos não sabem quais os critérios para conseguir um aumento salarial ou uma promoção.

A segunda sentença questionava se a empresa pratica remuneração dentro dos parâmetros de mercado. Os que concordam plenamente somam 23,98%. 53,22% concordam em parte e os outros 22,81% discordam da afirmação.

Por último, afirmava-se que a Softplan/Poligraph valoriza a qualificação profissional dos seus colaboradores. A grande maioria concorda com esta questão,

39,77% concordam plenamente, 46,78% concordam em parte, 10,53% discordam em parte, e apenas 2,92% discordam plenamente.

No levantamento bibliográfico, Hipólito (2001) menciona que a remuneração deve estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado. De acordo com as percepções dos colaboradores, pode-se inferir que a empresa alcança esse equilíbrio, fornecendo salários dentro dos parâmetros de mercado e valorizando seu colaborador. No entanto, falta a segurança pessoal, citada por Carvalho (1989) como um dos fatores que as pessoas buscam no trabalho. Segurança esta que poderia ser estabelecida com um plano de carreiras estruturado, por exemplo.

4.3.3 Benefícios oferecidos pela Softplan/Poligraph

Quanto ao assunto benefícios, três questões foram propostas. A questão 15 afirmava o seguinte: a Softplan/Poligraph oferece benefícios não monetários que dificultariam a minha saída da empresa. Autores como Hipólito (2002) e Chiavenato (2008) citam exemplos de benefícios não financeiros: participações em eventos, qualidade de vida no trabalho, liberdade e autonomia, entre outras. Dos respondentes, 23,98% concordam plenamente que a empresa oferece tais benefícios. 53,80% concordam em parte, 14,62% discordam em parte, e 7,6% discordam plenamente.

A afirmação seguinte dizia que a Softplan/Poligraph oferece benefícios flexíveis que se adaptam às necessidades do colaborador. De maneira semelhante às respostas da questão anterior, 21,05% da amostra concordam plenamente, 59,65% concordam em parte, os outros 19,30% discordam em parte ou plenamente. Os benefícios flexíveis, segundo Fisher (2008), são aplicados de forma personalizada, variando com a idade e o sexo, por exemplo. A empresa disponibiliza algumas opções de benefícios como: plano de saúde e plano odontológico, permitindo a inclusão de dependentes, auxílio em certificações técnicas, cursos e treinamentos, entre outros.

Outra questão solicitava aos respondentes que colocassem em ordem de importância os doze benefícios oferecidos pela Softplan/Poligraph. A sequência apresentada foi a seguinte:

- a) auxílio em certificações técnicas;

- b) auxílio em cursos de pós-graduação;
- c) campanha de prevenção à saúde (vacina contra gripe);
- d) cursos e treinamentos;
- e) descontos em academias e restaurantes;
- f) festas de confraternização;
- g) ginástica laboral;
- h) gratificação (Superando Limites);
- i) plano odontológico;
- j) plano de saúde;
- k) rodízio para vagas na garagem; e
- l) vale-alimentação/refeição.

A tabela 3 mostra os benefícios que obtiveram as melhores colocações, isto é, que ocuparam as três primeiras posições na ordem escolhida pelos participantes da pesquisa. Como mais votada em primeiro lugar, temos a gratificação, mais conhecida como “Superando Limites”, com 46% dos votos. O segundo item mais votado em primeiro lugar foi o plano de saúde, com 16%, seguido de cursos e treinamentos, com 13%. Já na segunda posição encontra-se o benefício do vale-alimentação, com 20% dos votos, em seguida, o plano de saúde, com 16% e o auxílio em certificações técnicas com 15%. O terceiro lugar por sua vez foi mais ocupado pelo item auxílio em pós-graduação, com 20% dos votos, seguido de cursos e treinamentos, 16% e auxílio em certificações, com 13%.

1º lugar		2º lugar		3º lugar	
Gratificação	46%	Vale alimentação	20%	Auxílio em pós-graduação	20%
Plano de saúde	16%	Plano de saúde	16%	Cursos e treinamentos	16%
Cursos e treinamentos	13%	Auxílio em certificações	15%	Auxílio em certificações	13%
Auxílio em certificações	12%	Auxílio em pós-graduação	15%	Plano de saúde	13%
Auxílio em pós-graduação	6%	Cursos e treinamentos	13%	Gratificação	12%
Vale alimentação	5%	Gratificação	12%	Vale alimentação	11%
Ginástica laboral	1%	Plano odontológico	7%	Plano odontológico	7%
Rodízio das garagens	1%	Rodízio das garagens	1%	Campanhas de saúde	4%
Campanhas de saúde	0%	Festas de confraternização	1%	Rodízio das garagens	2%
Descontos em academias e	0%	Campanhas de saúde	0%	Ginástica laboral	1%
Festas de confraternização	0%	Descontos em academias e	0%	Festas de confraternização	1%
Plano odontológico	0%	Ginástica laboral	0%	Descontos em academias e	0%
Total	100%	Total	100%	Total	100%

Tabela 3: importância dos benefícios oferecidos pela Softplan/Poligraph.

Fonte: dados primários.

Os fatores que mais ocuparam as últimas três posições do ranking foram: rodízio de vagas na garagem, descontos em academias e restaurantes e festas de confraternização.

O fato de aproximadamente metade dos respondentes escolherem a gratificação como sendo o benefício mais importante oferecido pela empresa não é algo inesperado. O “Superando Limites”, como remuneração variável, vem sendo utilizado há menos de cinco anos. No entanto, os colaboradores já contam com esse excedente financeiro anualmente e as expectativas que esse acréscimo gera são enormes. O plano de saúde também aparece em destaque como um benefício considerado importante, assim como a possibilidade de se realizar cursos e treinamentos subsidiados inteiramente pela empresa, e também o auxílio em certificações técnicas, válido somente para programadores e analistas, mas que propicia desenvolvimento pessoal e profissional.

4.3.4 Papel da liderança na Softplan/Poligraph

Ao se tratar do papel da liderança como fator responsável pela retenção de talentos na Softplan/Poligraph é preciso associar as respostas dos colaboradores aos projetos aos quais pertencem, visto que cada projeto possui gestores distintos, com estilos de liderança particulares.

A primeira questão sobre este assunto dizia que a empresa possui líderes qualificados, com habilidades de relacionamento interpessoal. E a segunda afirmava que os líderes confiam em seus colaboradores para que estes tomem decisões importantes em suas atividades cotidianas. De maneira geral, a maioria (aproximadamente 80% em ambas as questões) dos respondentes concorda com as afirmações.

Na tabela 4, é possível perceber que o único projeto em que não houve discordância com relação aos líderes serem qualificados e possuírem habilidades de relacionar-se com os outros foi o SUPORTE. Nos demais projetos, também a maior parte das pessoas concorda com a afirmação. Porém, no SAFF, cerca de 30% dos respondentes aparentam não estar satisfeitos com a sua liderança, e o mesmo acontece com aproximadamente 22% nas respostas recebidas do SAJ e do SIDER.

Projeto	Concordo plenamente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total geral
ADM	33,33%	46,67%	6,67%	13,33%	100,00%
SAFF	15,38%	53,85%	15,38%	15,38%	100,00%
SAJ	37,50%	39,29%	19,64%	3,57%	100,00%
SIDER	31,91%	46,81%	19,15%	2,13%	100,00%
SIENGE	51,43%	34,29%	14,29%	0,00%	100,00%
SUPORTE	60,00%	40,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Tabela 4: projeto X a Softplan/Poligraph possui líderes qualificados, com habilidades de relacionamento interpessoal.

Fonte: dados primários.

Um dos comentários feitos por um dos respondentes na parte final do questionário aborda uma questão importante, “os líderes têm pouco preparo para relações humanas, muitos deles são técnicos e acabam focando nessa área de conhecimento”.

Na tabela 5 os colaboradores puderam opinar se concordam que seus líderes repassam confiança, permitindo pequenas tomadas de decisão no dia-a-dia. Com exceção do SAFF novamente, os outros projetos discordam entre 14% e 20% dos casos. Os funcionários do SAFF somam 30% de insatisfeitos. Michelman (2007) expressa bem a importância dessa questão quando afirma que demonstrar confiança facilita a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores, ou seja, auxilia na retenção de pessoal. E corroborando com o autor, Saviani (1997) diz que é preciso praticar o *empowerment*, e delegar poderes.

Projeto	Concordo plenamente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total geral
ADM	40,00%	40,00%	13,33%	6,67%	100,00%
SAFF	23,08%	46,15%	7,69%	23,08%	100,00%
SAJ	37,50%	48,21%	14,29%	0,00%	100,00%
SIDER	36,17%	46,81%	10,64%	6,38%	100,00%
SIENGE	37,14%	45,71%	14,29%	2,86%	100,00%
SUPORTE	80,00%	0,00%	20,00%	0,00%	100,00%

Tabela 5: projeto X os líderes confiam em mim para que eu tome decisões importantes em minhas atividades cotidianas.

Fonte: dados primários.

Neste tópico ainda cabe destacar mais alguns comentários realizados pelos colaboradores. Alguns deles ressaltaram a falta de *feedback* dos líderes e gerentes com relação ao desempenho; Michelman (2007) também comenta o quanto é essencial compartilhar as informações sobre o desempenho da empresa, seus plano e estratégias. No entanto, outros enfatizaram o fato positivo de se ter acesso fácil à liderança da empresa para quaisquer assuntos de trabalho. Este fator também foi bastante citado na pesquisa das “Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil” (ÉPOCA, 2009).

4.3.5 Recompensas e reconhecimento na Softplan/Poligraph

Com relação ao item recompensas, dois foram os questionamentos. O primeiro, se a Softplan/Poligraph promove o reconhecimento por mérito. 17,54% dos respondentes concordam plenamente, 45,03% concordam em parte, 22,22% discordam em parte, e 15,20% discordam plenamente da afirmação.

Conforme Branham (2000) cita, a Softplan/Poligraph também oferece certos momentos de descontração, um exemplo comum é o *happy hour* para comemorar algum marco, como uma licitação ganha, por exemplo. Tal gesto, de acordo com o autor, é uma recompensa que motiva o funcionário.

O segundo questionava se as contribuições ao trabalho são reconhecidas e valorizadas pela gestão. Concordam plenamente 21,64% dos respondentes, mais da metade (52,05%) concordam em parte, 18,71% discordam em parte e apenas 7,6% discordam plenamente.

Projeto	Concordo plenamente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total geral
ADM	20,00%	53,33%	26,67%	0,00%	100,00%
SAFF	7,69%	46,15%	15,38%	30,77%	100,00%
SAJ	26,79%	51,79%	16,07%	5,36%	100,00%
SIDER	10,64%	57,45%	25,53%	6,38%	100,00%
SIENGE	31,43%	48,57%	11,43%	8,57%	100,00%
SUPORTE	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%	100,00%
Total geral	21,64%	52,05%	18,71%	7,60%	100,00%

Tabela 6: projeto X as minhas contribuições ao trabalho são reconhecidas e valorizadas pela gestão.
Fonte: dados primários.

Branham (2000) afirma que não somente as recompensas financeiras podem motivar e melhorar o desempenho dos funcionários, mas também o fato de receberem o devido reconhecimento pelo esforço e dedicação. A grande maioria da população pesquisada percebe as recompensas e o reconhecimento como algo positivo praticado pela empresa. Entretanto, alguns comentários pessoais enfatizavam que a falta de reconhecimento tornava-se um grande desestímulo ao trabalho e por isso vale atentar à pequena porcentagem que discorda com a questão acima.

A Softplan/Poligraph não tem sua gestão de pessoal baseada em competências mas promove uma gratificação anual a todos os seus colaboradores com base no que foi produzido em um período de um ano. Vale destacar que a

gratificação foi considerada o benefício mais importante por grande parte dos participantes desta pesquisa, conforme visto no item 4.3.3 benefícios.

4.3.6 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento na Softplan/Poligraph

Cinco questões foram feitas para identificar a percepção dos colaboradores com relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela Softplan/Poligraph.

A questão 18 afirmava que a empresa fornece subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. 87,72% dizem concordar plenamente ou em parte com a afirmação, enquanto outros 12,28% discordam.

Embora a Softplan/Poligraph não aplique a gestão por competências, tratada por Dutra (2001) como um sistema de gestão do desenvolvimento capaz de respeitar a individualidade de cada colaborador, a empresa, em sua Política da Qualidade, possui metas com relação às horas de treinamento investidas em seus colaboradores, além dos subsídios em certificações técnicas e cursos externos, procurando constantemente atualizar seu pessoal.

Reforçando a visão de Dutra, alguns colaboradores reclamaram a falta de critérios ou o fato de não saberem quais são os critérios utilizados para a escolha das pessoas que farão tais treinamentos ou cursos específicos. Pode-se concluir que a empresa investe em treinamentos, mas peca ao generalizar as necessidades de cada indivíduo.

A questão 19 dizia que a Softplan/Poligraph oferece aos colaboradores atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo. 22,81% concordam plenamente, cerca da metade (49,71%) concorda em parte, 20,47% discordam em parte e 7,02% discordam plenamente, conforme pode ser visualizado na tabela abaixo.

Na opinião de Branham (2000) são os universitários recém-formados que estão acostumados a serem estimulados e testados e esperam sempre encontrar desafios nas organizações em que trabalham. Para averiguar essa questão na Softplan/Poligraph, dados obtidos com relação ao grau de instrução dos pesquisados foram cruzados com as respostas dadas à questão 19.

Dos 48 colaboradores que apresentam ensino superior completo, treze, ou seja, 14,58%, acreditam que a Softplan/Poligraph oferece atividades instigantes e

desafiadoras, cerca da metade concorda em parte, 27,08% discordam em parte e 6,25% discordam plenamente. O maior índice de discordância ocorreu entre os que possuem pós-graduação completa, com 38,89%. No geral, as pessoas concordam em parte que a organização proporciona crescimento contínuo.

Grau de instrução	Concordo plenamente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total geral
Ensino fundamental incompleto	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Ensino fundamental completo	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Ensino médio completo	42,86%	28,57%	28,57%	0,00%	100,00%
Ensino superior incompleto	27,08%	52,08%	10,42%	10,42%	100,00%
Ensino superior completo	14,58%	52,08%	27,08%	6,25%	100,00%
Pós-graduação incompleto	26,67%	60,00%	13,33%	0,00%	100,00%
Pós-graduação completo	19,44%	41,67%	30,56%	8,33%	100,00%
Total geral	22,81%	49,71%	20,47%	7,02%	100,00%

Tabela 7: grau de instrução X a Softplan/Poligraph oferece aos colaboradores atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.

Fonte: dados primários.

A questão seguinte pronunciava que a empresa auxilia os funcionários no planejamento de sua carreira. Somente 10,53% dos respondentes concordam plenamente, 31,58% concordam em parte, 30,99% discordam em parte e 26,90% discordam plenamente. Saviani (1997) afirma que à medida que os profissionais começam a avaliar suas competências e seu crescimento passam também a se questionar quanto ao tempo de permanência na empresa.

É curioso perceber que conforme maior o tempo de empresa dos colaboradores, maior a discordância com o auxílio que a empresa fornece no planejamento de suas carreiras, como pode ser visto na tabela abaixo. Aqueles que trabalham na Softplan/Poligraph de dois a cinco anos, e de cinco a dez anos, discordam em aproximadamente 70% dos casos.

Tempo de empresa	Concordo plenamente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total geral
Menos de 1 ano	17,95%	48,72%	10,26%	23,08%	100,00%
De um a dois anos	14,89%	25,53%	34,04%	25,53%	100,00%
De dois a cinco anos	5,13%	25,64%	38,46%	30,77%	100,00%
De cinco a dez anos	7,69%	23,08%	38,46%	30,77%	100,00%
Acima de 10 anos	0,00%	35,00%	40,00%	25,00%	100,00%
Total geral	10,53%	31,58%	30,99%	26,90%	100,00%

Tabela 8: tempo de empresa X a Softplan/Poligraph auxilia os funcionários no planejamento de sua carreira.

Fonte: dados primários.

A afirmação 21 questionava se a empresa divulga suas oportunidades de trabalho. Mais da metade (56,14%) concorda plenamente, 26,32% concordam em parte e o restante (17,54%) discorda da afirmação. Por último, afirmava-se que a

Softplan/Poligraph possui políticas claras e objetivas para o preenchimento de vagas na empresa. Dos respondentes, 35,67% concordam plenamente, 36,26 concordam em parte, 20,47% discordam em parte e 7,6% discordam plenamente.

Essas duas questões relacionam-se com o processo de provisão de pessoas tratado por Chiavenato (2008), em que as técnicas de recrutamento e seleção exercem papel importante no estímulo ao desenvolvimento profissional e perspectivas de crescimento. No início desta análise foram mencionados os métodos de divulgação de vagas e os critérios de seleção utilizados pela empresa, e a maioria dos respondentes concorda com o fato de que a Softplan/Poligraph divulga suas oportunidades de trabalho e possui políticas claras e objetivas para preencher suas vagas. Porém alguns colaboradores demonstraram-se insatisfeitos com o recrutamento interno, no qual poderiam ser remanejados de função, e não o são, dizendo não haver mobilidade e flexibilidade neste aspecto.

4.3.7 Qualidade de vida no trabalho na Softplan/Poligraph

No quesito qualidade de vida no trabalho, três afirmações foram realizadas. A primeira questionava se a Softplan/Poligraph oferece boas condições de trabalho (luminosidade, temperatura, equipamentos, etc.). 73,10% dos respondentes dizem concordar plenamente, 22,81% concordam em parte e apenas 4,09% discordam da afirmação.

De fato a empresa oferece condições adequadas de trabalho e um número razoável de comentários sobre a estrutura física da Softplan/Poligraph confirma essa afirmação. Vale destacar o que Chiavenato (2008) menciona com relação à qualidade de vida no trabalho e ao aumento de produtividade que ela pode ocasionar, pois motiva e aumenta o grau de satisfação das pessoas.

A questão 24 dizia que a empresa apresenta um ambiente prazeroso e agradável de trabalho. De maneira semelhante às respostas da questão anterior, 61,99% concordam plenamente, 33,33% concordam em parte e apenas 4,68% discordam. “O ambiente de trabalho é ótimo” comentou um dos respondentes, frase que reflete os resultados da pesquisa.

A terceira afirmação indagava se o excesso de trabalho ou pressão por metas provoca o desejo de sair da empresa. As respostas foram bastante divididas,

14,04% concordam plenamente, 35,09% concordam em parte, 25,15% discordam em parte e 25,73% discordam plenamente.

A tabela 9 apresenta os resultados obtidos em cada um dos seis projetos. Nota-se que nos projetos SAFF e SAJ, mais da metade dos respondentes concordaram plenamente ou em parte com a afirmação. Enquanto nos projetos ADM, SIDER e SIENGE, mais de 50% das pessoas discordaram em parte ou plenamente, e no SUPORTE, a grande maioria (80%) das pessoas discorda com o fato de a pressão ou o excesso de trabalho provocarem o desejo de sair da Softplan/Poligraph.

Projeto	Concordo plenamente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo plenamente	Total geral
ADM	13,33%	26,67%	33,33%	26,67%	100,00%
SAFF	38,46%	38,46%	7,69%	15,38%	100,00%
SAJ	16,07%	41,07%	17,86%	25,00%	100,00%
SIDER	10,64%	34,04%	25,53%	29,79%	100,00%
SIENGE	8,57%	31,43%	37,14%	22,86%	100,00%
SUPORTE	0,00%	20,00%	40,00%	40,00%	100,00%

Tabela 9: projeto X o excesso de trabalho ou pressão por metas provoca o desejo de sair da empresa.

Fonte: dados primários.

Limongi-França e Arellano (2002) destacam a forte relação existente entre pressões no trabalho e estresse mental, afetando a motivação para o trabalho e a produtividade. De maneira geral, cerca da metade dos pesquisados concorda que o excesso de trabalho poderia influenciar em uma decisão de sair da empresa. Aqui cabe à gestão verificar possíveis sobrecargas de atividades e melhor distribuí-las como sugeriu um dos respondentes: “dimensionando melhor a demanda de trabalho, tendo em vista os recursos disponíveis (pessoas máquinas, ferramentas de apoio, etc.)”.

4.3.8 Opinião geral dos colaboradores

As duas últimas questões da pesquisa tinham por objetivo obter uma visão geral da percepção dos colaboradores. A questão 26 solicitava aos respondentes que colocassem em ordem de importância os itens abaixo, levando em consideração sua opinião pessoal:

- a) ambiente informal de trabalho;
- b) benefícios e incentivos;

- c) condições físicas de trabalho;
- d) estilo de liderança;
- e) plano de carreira;
- f) reconhecimento pelo trabalho;
- g) remuneração fixa;
- h) remuneração variável; e,
- i) treinamento e desenvolvimento.

A tabela 10 apresenta os fatores escolhidos como os mais importantes pelos entrevistados, ocupando as primeiras posições no ranking. A remuneração fixa foi escolhida como sendo mais importante por 26% dos respondentes, seguido pelo plano de carreira (21%) e o reconhecimento pelo trabalho (20%). O segundo item mais importante na opinião dos colaboradores é o reconhecimento pelo trabalho, com 20% dos votos; benefícios e remuneração variável aparecem na sequência, com 16% e 14% respectivamente. Os fatores mais escolhidos em terceiro lugar foram os benefícios (22%), o reconhecimento pelo trabalho (16%) e o plano de carreira (12%).

É curioso reparar que nesta questão a remuneração variável não obteve tanto destaque, como na questão 7, em que era solicitada a ordenação dos benefícios oferecidos pela empresa. Talvez parte dos respondentes não tenha conhecimento do que representa a remuneração variável, ou não tenha associado a gratificação como uma forma de remuneração variável. Isso se deve pelo fato de dois colaboradores terem entrado em contato com a pesquisadora para esclarecer essa dúvida.

1º lugar		2º lugar		3º lugar	
Remuneração fixa	26%	Reconhecimento	20%	Benefícios	22%
Plano de carreira	21%	Benefícios	16%	Reconhecimento	16%
Reconhecimento	20%	Remuneração variável	14%	Plano de carreira	12%
Benefícios	12%	Remuneração fixa	13%	Ambiente informal	11%
Ambiente informal	8%	Ambiente informal	11%	Remuneração fixa	10%
Treinamento e desenvolvim	6%	Treinamento e desenvolvim	8%	Treinamento e desenvolvim	9%
Remuneração variável	3%	Plano de carreira	7%	Estilo de liderança	7%
Estilo de liderança	3%	Estilo de liderança	6%	Condições físicas	7%
Condições físicas	1%	Condições físicas	5%	Remuneração variável	6%
Total	100%	Total	100%	Total	100%

Tabela 10: importância dos fatores de retenção de talentos.

Fonte: dados primários.

No geral, pode-se concluir que os colaboradores dão maior importância à remuneração fixa, ao plano de carreira, ao reconhecimento pelo trabalho realizado e aos benefícios oferecidos. Como curiosidade, os resultados obtidos em primeiro lugar do ranking nessa questão foram cruzados com o sexo e a idade dos respondentes. A tabela 11 abaixo apresenta este cruzamento:

Sexo	Idade	Ambiente informal	Benefícios	Estrutura física	Liderança	Plano de carreira	Reconhecimento	Remuneração fixa	Remuneração variável	T & D	Total geral
Feminino	18 a 30	10%	13%		7%	27%	27%	10%		7%	100%
	31 a 40	8%	8%		8%	8%	54%	8%		8%	100%
Feminino Total		9%	12%		7%	21%	35%	9%		7%	100%
Masculino	18 a 30	9%	16%	1%	1%	22%	15%	24%	4%	8%	100%
	31 a 40	7%	4%	2%	2%	22%	13%	43%	4%	2%	100%
	41 a 50						33%	67%			100%
Masculino Total		8%	12%	2%	2%	21%	15%	32%	4%	5%	100%
Total geral		8%	12%	1%	3%	21%	20%	26%	3%	6%	100%

Tabela 11: importância dos fatores de retenção de talentos X sexo X idade.

Fonte: dados primários.

É possível identificar que o público feminino entre 31 e 40 anos de idade divide-se entre os fatores reconhecimento pelo trabalho e o plano de carreira como sendo os mais importantes. Enquanto o público masculino nessa mesma faixa etária coloca a remuneração fixa em primeiro lugar. Com relação aos benefícios, é o público mais jovem o seu maior apreciador. Quanto aos outros fatores analisados, nenhuma discrepância visível foi encontrada ao comparar o perfil dos colaboradores.

A última questão do questionário perguntava se o respondente recomendaria a empresa Softplan/Poligraph aos seus amigos como um bom lugar para se trabalhar. A grande maioria, representando 94,74% da amostra disse que sim, enquanto apenas 5,26% responderam não.

Ao elogiarem a empresa como um ótimo lugar para se trabalhar muitos comentam o agradável ambiente de trabalho, as condições e estrutura física do local, a boa índole dos diretores e o fácil acesso que se tem a eles. No entanto, estes fatores não são considerados pelos respondentes como os mais importantes. Eles aparecem em segundo plano.

Se retomarmos a pirâmide de Maslow abordada na fundamentação teórica desta pesquisa e pensarmos na Softplan/Poligraph, pode-se identificar na base da pirâmide as necessidades fisiológicas, que podem ser equiparadas às condições físicas de trabalho e quanto a isso os colaboradores demonstram-se satisfeitos.

Em seguida apresenta-se a segurança; este fator pode ser representado pela remuneração, considerada muito importante pela maioria e, no geral, bem avaliada. Logo depois encontram-se as necessidades afetivas e sociais, que podem ser associadas às relações de trabalho, ao clima, ao acesso aos líderes; para este quesito as pessoas também aparentam estar satisfeitas.

Depois estão situadas as necessidades de autoestima, como o reconhecimento e a responsabilidade por resultados, fatores também considerados imprescindíveis pelos pesquisados, mas que, no entanto, não foram tão bem avaliados na prática como os itens acima. Por fim, temos a necessidade de autorrealização, representada pela autonomia, pela participação nas decisões, por desafios mais complexos. Nestas questões, aqueles que se manifestaram e opinaram, indicaram insatisfação com relação às atividades que exercem, as quais, muitas vezes, subestimam suas qualificações, seus talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do século XX as pessoas eram vistas como meros recursos de produção, influenciadas por recompensas financeiras. Com o decorrer do tempo surgiram novas abordagens e a administração de recursos humanos passou a integrar o trabalhador no contexto das organizações como parte de um sistema dinâmico e inter-relacionado.

Atualmente, a gestão de pessoas é responsável por mais do que apenas essa integração. Ao gerir pessoas as empresas devem ir além das atividades básicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, manutenção, entre outras. Ao gerir estrategicamente os recursos humanos é preciso alinhar os objetivos de RH com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano (MARRAS, 2002).

O fato é que na era do conhecimento, as organizações que queiram sobreviver a tanta complexidade e tamanha competitividade devem estabelecer políticas e práticas para reter o conhecimento, isto é, manter o seu capital humano, motivando-o e reconhecendo o seu trabalho.

Neste contexto a presente pesquisa foi elaborada a fim de responder ao seu objetivo geral que propõe identificar e analisar a percepção dos atuais colaboradores da empresa Softplan/Poligraph no que diz respeito às práticas de retenção de talentos utilizadas.

Para atingi-lo foram traçados objetivos específicos. Em resposta ao primeiro objetivo específico foi realizada uma revisão teórica sobre o tema retenção de talentos para identificar as práticas utilizadas. Os principais autores abordados foram: Branham, Hipólito, Saviani, Chiavenato, Michelman.

O segundo objetivo específico tinha em vista identificar as práticas de retenção de talentos utilizadas pela empresa em questão. Analisando-se os processos de recursos humanos abordados por Chiavenato (2008), provisão, aplicação, remuneração, desenvolvimento, manutenção e monitoração, foi possível encontrar práticas de retenção como os diversos benefícios oferecidos, a remuneração variável, os cursos e os treinamentos proporcionados, entre outras.

O terceiro objetivo específico pretendia verificar quais os fatores e práticas retêm os colaboradores na empresa. Para isso, um instrumento de pesquisa foi

elaborado e aplicado com uma amostra representativa, composta por 191 colaboradores. O questionário foi respondido por 171 pessoas.

Foram realizadas perguntas fechadas para se obter o perfil da amostra e a opinião dos colaboradores com relação à remuneração, benefícios, liderança, reconhecimento pelo trabalho, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, e qualidade de vida no trabalho.

A gratificação anual como remuneração variável esteve em evidência em grande parte das respostas, sendo considerado o benefício mais importante oferecido pela empresa. Em seguida, podem-se citar os cursos e os treinamentos, o auxílio em certificações técnicas e o plano de saúde.

Com relação à avaliação por parte dos colaboradores das outras práticas da empresa o resultado foi no geral positivo. A qualidade de vida no trabalho merece destaque, a maioria dos respondentes concorda com as boas condições de trabalho e com o ambiente agradável.

No entanto, normalmente as pessoas que concordam com alguma proposição dificilmente têm algo a acrescentar, a não ser elogios. Em compensação, aqueles que discordam das questões propostas, geralmente têm algo a reivindicar, a criticar e a sugerir. São esses colaboradores, insatisfeitos com algum fator ou situação, que provavelmente sairão da empresa em um futuro próximo. Além disso, muitas vezes estes podem ser os talentos de grande valia para a organização.

Concluindo e respondendo ao problema de pesquisa, a percepção que os colaboradores têm das práticas de retenção de talentos da Softplan/Poligraph é a de que é uma boa empresa para se trabalhar com subsídios para o desenvolvimento pessoal e profissional, com líderes qualificados, uma remuneração adequada e um ambiente prazeroso.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Depois do desenvolvimento deste estudo cabem algumas sugestões à empresa. A Softplan/Poligraph, apesar de não possuir uma política de recursos humanos definida e estruturada, apresenta práticas apreciadas por seus colaboradores. A empresa investe continuamente em sua estrutura e na atualização da tecnologia e de seus processos. Os colaboradores também precisam de tamanho investimento, afinal, eles são o principal ativo, o principal cliente.

Recomenda-se a adoção da “caixinha de sugestões”, adotadas por diversas empresas em que os funcionários opinam sobre melhorias de infraestrutura, atividades e processos. O perfil do colaborador da Softplan/Poligraph é jovem, estudado, em busca de desafios. É imprescindível conhecê-los e saber o quê e onde querem chegar.

Sugere-se também a prática da entrevista de desligamento. Apesar da rotatividade na empresa não ser significativa, é válido conhecer os motivos que levam alguém a deixar o emprego, possibilitando a melhoria desses aspectos.

Como muitos também recomendaram, a implantação de um plano de carreiras é essencial para fornecer uma perspectiva ao trabalhador, para motivá-lo, retê-lo e atrair os melhores profissionais.

Há muito o que o departamento de pessoal da Softplan/Poligraph poderia fazer. No entanto, primeiramente, seria preciso fornecer autonomia e subsídios para que ele se torne capaz de gerir pessoas estrategicamente. Um começo seria traçar os objetivos e determinar a política de recursos humanos a adotar. Em seguida elaborar um plano de ação e implementar as mudanças, com o apoio e a participação da gerência e da direção. É um processo longo e complexo, mas necessário, caso o interesse seja prosperar.

Outra recomendação desta pesquisa é que ela seja realizada com certa frequência, buscando sempre a melhoria e o sucesso da organização. Este estudo focou a retenção dos talentos, um estudo posterior poderia focar a atração de talentos, tendo em vista as atividades de recrutamento e seleção. Além disso, os dados obtidos nesta pesquisa poderiam servir de base para analisar aspectos não abordados nesta ocasião.

A gestão de pessoas é um tema atualmente em pauta. Assim, espera-se que este estudo desperte o interesse para que outras pesquisas sejam realizadas com o intuito de aprimorar os processos de recursos humanos independente da instituição.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 35-50.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BOWEN, R. Brayton. Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 11-16.

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

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989. 80p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

CASTRO, Claudio de Moura . **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. 156p

CASTRO, Claudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 70p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COOPER, Cary; CARTWRIGHT, Susan. Administrando o estresse. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 17-23.

COSTA, Simone do Nascimento da. Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado. **Rh Portal**, São Paulo, 01 set. 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kcjf6yz6t>. Acesso em: 25 ago. 2009.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 185-216.

ÉPOCA: As 100 melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Editora Globo, 24 ago. 2009.

FARIA, Jose Carlos. **Administração: teoria e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FISHER, John G.. Os benefícios adicionais. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA *et al.* **Gestão por competências**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. P. 95-108.

MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 24-28.

FITZ-ENZ, Jac . **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. 2. ed. rev. São Paulo: Futura, 2000. 233p

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

GRETZ, João Roberto. **Viabilizando talentos**: como semear o crescimento pessoal e profissional. Florianópolis: Ed. do Autor, 1997. 178p.

HIPÓLITO, José Antonio Ribeiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

HIPÓLITO, José Antonio Ribeiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivos não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p.12-19, 01 jun. 1995.
Disponível em:
<<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=355&Secao=EXECUTIVA&Volume=35&numero=6&Ano=1995>>. Acesso em: 23 ago. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

LUECKE, Richard. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MENDES, Jerônimo. **Portal da Administração**. Disponível em: <<http://www.portaldaadministracao.org/tag/pir%C3%A2mide+de+maslow>>. Acesso em: 17 ago. 2009

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

MICHELMAN, Paul. Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Nova Iorque: *Free Press*, 1980.

PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1982.

RUIZ, Ana Paula. Retenção de talentos. **Carreira & Sucesso**, 26 jun. 2000. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=698>. Acesso em: 25 ago. 2009.

SAVIANI, José Roberto. **Empresabilidade**: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Adriane; SILVA, Cléber Jorge de Mello. Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar?. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis , v.10, n.20 , p. 35-56, jan. 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso 2009.2

Roberta Takeda

Prezado Colaborador,

Este instrumento de coleta de dados é integrante da pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Roberta Takeda, graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa realizada tem por objetivo analisar as práticas de retenção de talentos da empresa Softplan/Poligraph, considerando a percepção de seus atuais colaboradores.

Será mantido total sigilo sobre todas as suas respostas.

Sua única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

01. Sexo:

- Masculino
- Feminino

02. Idade:

- De 18 a 30 anos de idade
- De 31 a 40 anos de idade
- De 41 a 50 anos de idade
- De 51 a 60 anos de idade
- Acima de 60 anos de idade

03. Grau de instrução:

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação (especialização/mestrado) incompleto
- Pós-graduação (especialização/mestrado) completo
- Outros

04. Função na empresa:

05. Projeto:

- ADM
- SIDER
- SAFF
- SIENGE
- SAJ
- SUPORTE

06. Tempo total de empresa:

- Menos de um ano
- De um a dois anos
- De dois a cinco anos
- De cinco a dez anos
- Acima de dez anos

As questões a seguir dizem respeito a sua percepção como colaborador sobre práticas de retenção de talentos:

07. De acordo com a sua opinião, coloque os itens abaixo em ordem de importância. Sendo o primeiro o mais importante, e o último o menos importante.

Auxílio em certificações técnicas	
Auxílio em cursos de pós-graduação	
Campanha de prevenção à saúde (vacina contra gripe)	
Cursos e treinamentos	
Descontos em academias e restaurantes	<input type="button" value="Mais importante"/>
Festas de confraternização	<input type="button" value="Mais"/>
Ginástica Laboral	<input type="button" value="Menos"/>
Gratificação (Superando Limites)	<input type="button" value="Menos importante"/>
Plano odontológico	
Plano de saúde	
Rodízio para vagas na garagem	
Vale alimentação/refeição	

08. A Softplan/Poligraph possui política de remuneração em virtude do desempenho.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

09. A Softplan/Poligraph pratica remuneração dentro dos parâmetros de mercado.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

10. A Softplan/Poligraph promove o reconhecimento por merecimento (mérito).

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

11. As minhas contribuições ao trabalho são reconhecidas e valorizadas pela gestão.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

12. A Softplan/Poligraph possui políticas claras de avaliação de desempenho.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

13. A Softplan/Poligraph possui líderes (gerentes e diretores) qualificados, com habilidades de relacionamento interpessoal.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

14. Os líderes (gerentes e diretores) confiam em mim para que eu tome decisões importantes em minhas atividades cotidianas.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

15. A Softplan/Poligraph oferece benefícios que dificultariam a minha saída da empresa.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

16. A Softplan/Poligraph oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas necessidades.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

17. A Softplan/Poligraph valoriza a qualificação profissional de seus colaboradores.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

18. A Softplan/Poligraph fornece subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

19. A Softplan/Poligraph oferece aos colaboradores atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

20. A Softplan/Poligraph auxilia os colaboradores no planejamento de sua carreira.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

21. A Softplan/Poligraph divulga as oportunidades de trabalho na empresa.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

22. A Softplan/Poligraph possui políticas claras e objetivas para o preenchimento de vagas na empresa.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

23. A Softplan/Poligraph oferece boas condições de trabalho (luminosidade, temperatura, equipamentos, etc.).

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

24. A Softplan/Poligraph apresenta um ambiente prazeroso e agradável de trabalho.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

25. O excesso de trabalho ou pressão por metas provoca o desejo de sair da empresa.

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo plenamente

26. De acordo com a sua opinião, coloque os itens abaixo em ordem de importância. Sendo o primeiro o mais importante, e o último o menos importante.

Ambiente informal de trabalho (clima)	<input type="button" value="Mais importante"/>
Benefícios e incentivos	<input type="button" value="Mais"/>
Condições físicas de trabalho	<input type="button" value="Menos"/>
Estilo de liderança	<input type="button" value="Menos importante"/>
Plano de carreira	
Reconhecimento pelo trabalho	
Remuneração fixa	
Remuneração variável	
Treinamento e desenvolvimento	

27. Você recomendaria a empresa Softplan/Poligraph aos seus amigos como um bom lugar para se trabalhar?

- Sim
- Não

Este espaço é reservado para que você expresse a sua opinião, dê sugestões e faça comentários.