

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA

BRUNA BASSANI

OS FUNCIONÁRIOS PERMANECEM NA EMPRESA:
Uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.

CASCA
2014

BRUNA BASSANI

OS FUNCIONÁRIOS PERMANECEM NA EMPRESA:

Uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, Campus Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

CASCA

2014

BRUNA BASSANI

OS FUNCIONÁRIOS PERMANECEM NA EMPRESA:

Uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.

Estágio supervisionado aprovado em 16 de Dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof.^a Me. Alba Valeria Oliveira Ficagna.

UPF – Orientador

Prof.^a Esp. Suelen Corrêa.

UPF

CASCA

2014

Dedico esse trabalho a meus pais Neusa e Luis, pelos ensinamentos da vida, Ezequiel meu irmão pelo apoio e companheirismo, Mateus meu namorado pela compreensão e carinho nesta etapa importante de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me guiou durante todos os dias
desta caminhada.

A meus pais e meu irmão que são meu porto seguro.

Ao meu namorado pelo apoio de sempre.

Aos meus amigos pelo companheirismo, pelas risadas, pelas longas
conversas.

A minha orientadora Prof.^a Me. Alba Valeria Oliveira Ficagna pelos
ensinamentos, pela sua valiosa orientação e dedicação.

Aos meus colegas, familiares e a todos que caminharam comigo na
realização deste sonho.

A vocês a minha gratidão.

“Não é o mais forte quem sobrevive, nem o mais inteligente,
mas o que melhor se adapta às mudanças.”

CHARLES DARWIN

RESUMO

BASSANI, Bruna Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas. Casca-R.S. 2014, 68 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O estudo aborda o tema gestão de pessoas levando em consideração as variáveis para retenção de talentos. Buscaram-se conceitos relacionados à gestão de pessoas, perfil profissional, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento em autores da área. O trabalho resultou de um estudo de caso, desenvolvido por meio de questionário composto por duas seções, a primeira indicativa para perfil profissional e a segunda para as variáveis para manter os talentos na organização, tendo o objetivo de identificar o perfil destes profissionais e as variáveis para manter os talentos na organização. Os resultados foram analisados e interpretados, demonstrando que, na empresa, a maioria dos trabalhadores do setor administrativo tem ensino médio completo e superior incompleto, exercem as atividades na empresa há mais de 15 anos, estão satisfeitos e gostam do trabalho que fazem, consideram o ambiente de trabalho um fator determinante para permanecer na empresa. Os resultados apontam que as principais variáveis que influenciam a permanência destes funcionários atualmente são a localização da empresa, gostar do trabalho que faz, ter bom ambiente de trabalho e bom relacionamento com os colegas e ter o reconhecimento pelas atividades desempenhadas dentro da organização. Contudo as variáveis benefícios, formas de remuneração e programas de treinamento e desenvolvimento apresentaram índices um pouco abaixo das demais. Então se sugere à empresa criar um plano de cargos e salários e de valorização por desempenho, além de aperfeiçoar o programa de treinamento e desenvolvimento e criar uma ferramenta para avaliar a satisfação dos benefícios oferecidos pela organização, estas estratégias definidas contribuem para reter os talentos.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Perfil Profissional. Retenção de Talentos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	29
FIGURA 2 – Fatores higiênicos e motivacionais	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 1– Sexo	40
TABELA 2– Faixa etária.....	40
TABELA 3 – Nível de escolaridade.....	41
TABELA 4 – Cargo ocupado	42
TABELA 5 – Tempo de empresa	43
TABELA 6 – Gosta do trabalho que faz	44
TABELA 7 – O aspecto salarial é o que considera mais importante para trabalhar na empresa	44
TABELA 8 – O ambiente de trabalho é fator determinante para permanecer na empresa .	45
TABELA 9 – Sente-se reconhecido pelas atividades que desempenha na empresa	45
TABELA 10 – A empresa oferece vantagens para manter seus trabalhadores	46
TABELA 11 – Considera um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário	48
TABELA 12 – Já pensou em trocar de emprego/empresa por causa do salário, por que não o fez.....	49
TABELA 13 – Fatores que mantêm os trabalhadores na empresa.....	51
TABELA 14 – Pretende permanecer na empresa nos próximos anos.....	52
TABELA 15 – Perspectivas com relação à empresa	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

ERG – Existence, Relatedness and Growth

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.3	CAPITAL HUMANO	19
2.3.1	Importância do capital humano nas organizações	20
2.4	PERFIL DOS TRABALHADORES.....	21
2.5	RETENÇÃO DE TALENTOS	22
2.5.1	Estratégias de retenção de talentos	24
2.5.1.1	<i>Recrutamento e seleção</i>	24
2.5.1.2	<i>Carreira, treinamento e desenvolvimento</i>	25
2.5.1.3	<i>Salário e benefícios</i>	26
2.5.1.4	<i>Qualidade de vida, higiene e segurança do trabalho</i>	27
2.5.1.5	<i>Motivação organizacional</i>	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	34

3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	35
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4	RESULTADOS DA PESQUISA	38
4.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	38
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
4.2.1	Análise e interpretação do questionário	39
4.3	SUGESTÕES	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A - Autorização do local de pesquisa	62
	APÊNDICE B - Questionário de pesquisa	63
	APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecimento	67

1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente empresarial, com mudanças e oscilações constantes no mercado econômico e avanços tecnológicos, as empresas precisam estar preparadas e aptas a enfrentar estes desafios, com o apoio e conhecimento de seus trabalhadores, para manterem-se vivas no mercado.

Deste modo é indispensável para as empresas a busca do comprometimento de toda equipe, enfatizando a importância do empenho de cada trabalhador. Para que isso ocorra de forma eficiente e eficaz, é imprescindível que os trabalhadores conheçam a organização e que a mesma conheça seus trabalhadores, seus anseios, necessidades e dificuldades.

O presente estudo busca ressaltar a importância dos fatores que influenciam no ambiente de trabalho, o conhecimento e contribuição destes trabalhadores para a organização e os desafios das organizações em reter seus trabalhadores. Atualmente o ambiente empresarial possui excelentes oportunidades para bons profissionais, porém não são somente os profissionais que precisam se adequar às exigências do mercado de trabalho aperfeiçoando seus conhecimento e habilidades profissionais, as empresas também precisam estar preparadas para admitir, capacitar e reter estes profissionais, tendo assim um diferencial competitivo.

Durante quase toda a era industrial as pessoas eram vistas simplesmente como mão de obra, recursos organizacionais e o trabalho era apenas mecânico. Atualmente as pessoas são os ativos intangíveis mais importantes, pois oferecem inteligência, raciocínio, competências e experiência, elas dão vida e dinamismo à organização, os recursos humanos são a verdadeira alma do negócio. (CHIAVENATO, 2009b). São várias as teorias motivacionais que descrevem a importância da motivação humana. A partir da teoria das necessidades de Maslow, é possível inferir que os fatores que motivam as pessoas são suas necessidades satisfeitas, pois a maioria das pessoas busca primeiro satisfazer suas necessidades básicas, após as de segurança, as sociais e por último as de status e autorrealização. A busca pela satisfação das necessidades humanas é indispensável para a saúde física e mental do ser

humano, os trabalhadores nos níveis mais altos buscam um melhor desempenho para fazer a diferença na organização. (SPECTOR, 2010).

As organizações que desejam ser bem sucedidas devem saber a maneira de lidar com os trabalhadores, selecioná-los, fazê-los trabalhar, recompensá-los, motivá-los e controlá-los para que deem resultados para a organização e também estejam satisfeitos em trabalhar nela, saber gerir os trabalhadores é indispensável para o sucesso na competitividade organizacional. (CHIAVENATO, 2009b).

O presente estudo foi realizado na empresa ABC e buscou identificar o perfil dos trabalhadores e destacar as variáveis que fazem com que estes permaneçam na empresa. A pesquisa possibilitou entender as perspectivas dos trabalhadores, as contribuições e a importância do trabalho destes para a organização.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa pesquisada opera no processamento de carne bovina, ovina, suína e de frango, além disso, atua na área de biodiesel, couro, colágeno, produtos de limpeza e embalagens metálicas. A referida empresa está presente em 24 países de 5 continentes, entre plataformas de produção e escritório, atende mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações.

É a maior exportadora de proteína animal do mundo, conta com mais de 185 mil colaboradores ao redor do mundo. O comitê de gestão de pessoas recomenda critérios para avaliação de desempenho, política de remuneração, examina critérios de experiência profissional, conhecimento e participação social e cultural.

A pesquisa foi realizada no Setor Administrativo em uma das unidades localizada no Rio Grande do Sul. A empresa possui diferentes perfis de profissionais, que se distinguem no grau de escolaridade e principalmente no tempo de empresa. Alguns estão iniciando suas atividades, outros têm entre 10 e 15 anos e há também os que têm mais de 20 de empresa.

O estudo foi desenvolvido para a empresa conhecer o perfil dos trabalhadores da área administrativa, as variáveis que contribuíram e contribuem para manter estes trabalhadores e suas perspectivas de futuro. Para tanto se entende que o estudo contribui para a empresa conhecer seus trabalhadores, seus desejos e ambições para crescerem e juntos obterem sucesso.

Nas teorias clássicas da motivação, tanto Maslow quanto Herzberg propõem que sempre existe uma forma de motivar os colaboradores seja através de satisfação das necessidades ou do desenvolvimento dos cargos, diante disso é indispensável que as organizações levem em conta as diferentes habilidades e conhecimentos de cada trabalhador. Uma vez que a retenção de colaboradores é uma tarefa difícil para a maioria das empresas, independente do seu tamanho, as empresas que conseguem reter seus trabalhadores e que estes estejam motivados e satisfeitos possuem um diferencial competitivo. (LACOMBE, 2005).

Neste sentido, apresenta-se como problema de pesquisa: **Qual o perfil dos funcionários da empresa e quais as variáveis que levaram os profissionais a permanecerem na empresa e quais as perspectivas para os próximos anos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o perfil dos funcionários e as variáveis que interferem na retenção de profissionais à empresa, bem como as perspectivas profissionais destes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil dos funcionários.
- Identificar as variáveis que contribuem para que os funcionários permaneçam na empresa.
- Identificar as possíveis dificuldades enfrentadas pelos funcionários na empresa.
- Identificar perspectivas futuras dos trabalhadores.
- Estabelecer um conjunto de sugestões para melhorar a satisfação e proporcionar maior retenção dos trabalhadores.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No presente capítulo, a introdução, apresenta-se e contextualiza-se o tema, os problemas e os objetivos do estudo. No capítulo dois fundamenta-se a pesquisa através do referencial teórico. No capítulo três, são apresentados os procedimentos e métodos para coleta e análise dos dados. No capítulo quatro apresentam-se os resultados do estudo e as sugestões. Em seguida as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está proposto para apresentação dos principais conceitos teóricos referentes ao histórico da gestão de pessoas, motivação e retenção de trabalhadores, no qual se buscará, através do referencial teórico, demonstrar a importância do capital humano e do treinamento e desenvolvimento para o sucesso organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Revolução Industrial foi um processo onde aos poucos o sistema de produção artesanal foi substituído por máquinas a vapor, o surgimento das fábricas permitiu que mulheres e crianças também pudessem trabalhar, porém eram longas jornadas de trabalho em péssimas condições. Foram muitas as lutas dos trabalhadores por direitos que fazem com que 1º de Maio seja comemorado o Dia Internacional do Trabalho. (PEQUENO, 2012). Os consequentes impactos da Revolução Industrial deram origem a Administração de recursos humanos, no início do século XX, devido à necessidade das organizações em lidar com a complexidade das tarefas organizacionais e reduzir os conflitos entre os objetivos das empresas e os objetivos individuais das pessoas, até então as pessoas e as organizações embora se inter-relacionassem, viviam de forma isolada e de portas fechadas. (CHIAVENATO, 2009a).

Na década de 1930 estudiosos como Mary Follett e Chester Bernard deram início aos estudos das interações humanas nas organizações, até este período os pesquisadores focavam seus estudos na redução de custo e tempo de produção, preocupavam-se em aumentar a produtividade, as pessoas eram vistas apenas como parte do processo produtivo. A partir

destes momentos as atividades de recursos humanos passaram a ser desenvolvidas visando o treinamento, desenvolvimento e satisfações das pessoas nas organizações. (MOTA; YONOMETO, [ca.2010]).

Durante meio século a evolução da Gestão de Pessoas esteve ligada a movimentos sindicais e legislações, na década de 1980 as influências passaram a ser conectada na competição e nas estratégias de sucesso nos negócios, esta reestruturação na competição foi provocada pela tecnologia e pelos métodos de trabalho que não visavam mais apenas os custos, mas principalmente a qualidade dentre outros recursos intangíveis. (CARVALHEIRO, 2011).

Na busca de melhorar as relações com os trabalhadores muitas empresas adotaram o taylorismo. A doutrina taylorista apoiava-se em princípios para determinar melhores maneiras de desempenhar as tarefas, treinar os trabalhadores, oferece-lhes as ferramentas necessárias para elaborar as atividades e remunerá-los de acordo com sua produção, apesar destas mudanças as empresas ainda sofriam com problemas de faltas, greves e alcoolismo por parte dos trabalhadores. (PEQUENO, 2012). Para estudar melhor estes problemas, Mayo desenvolveu a primeira experiência no campo do comportamento humano no trabalho, iniciada em Chicago no ano de 1927, estudou as influências da iluminação no ambiente de trabalho. Seu desenvolvimento demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais na produção, com isso as relações humanas passaram a ser mais valorizadas nas organizações maiores. (GIL, 1994).

Atualmente concebe-se uma gestão centrada nas pessoas, envolve aspectos humanos procurando manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. Segundo, Chiavenato (2009a), os seis processos de gestão de pessoas incluem:

1. Agregar pessoas - usado para incluir novas pessoas na empresa, podendo ser denominado processo de provisão ou suprimento de pessoas, incluindo recrutamento e seleção;
2. Processo de aplicar pessoas - usado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, incluindo desempenho organizacional, e desempenho de cargos e salários, orientação de pessoal e avaliação de desempenho;
3. Os processos de recompensar pessoas - usados para incentivar às mesmas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas;

4. Processos para desenvolver pessoas - usados para capacitar, visando o desenvolvimento organizacional e desenvolvimento pessoal, no qual envolve gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras;
5. Processo de manter as pessoas - envolve fornecer condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluindo administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e relações sindicais;
6. O processo de monitorar as pessoas é usado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, através de um banco de dados e informações gerenciais.

Assim os processos são conjuntos de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto (ou serviço) específico para determinado cliente, entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente podendo ser cliente externo ou interno da empresa, onde ambos são importantes e em determinadas situações assumem prioridade (CHIAVENATO, 2014).

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional estuda o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o objetivo de usar este conhecimento para melhorar o desempenho da organização. O comportamento organizacional utiliza o conhecimento das pessoas, dos grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. (ROBBINS, 2005).

Wagner III e Holleuberh descrevem comportamento:

Comportamento organizacional é um campo da pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamentos nas organizações. O Comportamento organizacional tem suas origens no final dos anos de 1940 quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. (WAGNER III, HOLLEUBERH, 2003, p. 3 apud MARIANI, SILVA, [ca. 2004], p.2).

Segundo Robbins, “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho da empresa”. (ROBBINS, 2005, p.6). Devido à importância das pessoas nas organizações cada vez mais as empresas precisam entender o comportamento de seus trabalhadores, as variáveis que contribuem para o aumento da rotatividade e do absenteísmo e a satisfação dos trabalhadores. (FARIA; SANTOS, [ca. 2011]).

2.3 CAPITAL HUMANO

Entende-se por capital humano toda capacidade, experiência, habilidade e conhecimento dos trabalhadores, incluído também toda capacidade de inovação e capacidade de implantar ideias nas organizações. (STEWART, 1998 apud MARTINS, 2009).

Antes da globalização as empresas se diferenciavam uma das outras por seus recursos físicos, equipamentos, máquinas e instalações, atualmente o que as distingue e cria valor competitivo é o conhecimento e as habilidades de seus trabalhadores. O capital humano é considerado um ativo intangível que pertence às pessoas, mas que podem ser utilizado pelas empresas para criar valor. (ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, [ca. 2006]). O capital humano também é considerado um conjunto de capacidades que uma pessoa pode adquirir devido ao acúmulo de conhecimentos, estes conhecimentos podem ser utilizados para produzir riquezas para a empresa. Desta forma o acúmulo de conhecimento influencia no sistema econômico com o aumento da produtividade, dos lucros e de habilidades contribuindo para a empresa e para a sociedade. (BECKER, 1993 apud VIANA, LIMA, 2010).

Segundo Chiavenato “capital humano é o capital da gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis.” (CHIAVENATO, 2009a, p.279).

O capital humano, portanto, determina o futuro das empresas, a gestão adequada deste capital é um grande diferencial de sucesso no ambiente empresarial, quanto maior a qualidade do capital humano da empresa, maiores as chances de eficácia no mercado diante dos clientes e concorrentes. (MARQUES; PALMEIRA, [ca. 2011]).

2.3.1 Importância do capital humano nas organizações

Nas últimas décadas, com o processo de globalização estão ocorrendo grandes mudanças nas tecnologias, na informática e nos meios de telecomunicação que influenciam os meios de produção das empresas. (CORRÊA, 2004 apud MARTINS, 2009). Diante desta realidade, Chiavenato descreve que “na Era da informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro.” (CHIAVENATO, 2006, p.1).

Devido à importância do capital humano, as empresas precisam perceber que os seres humanos, não são apenas pessoas movimentando ativos, elas também são ativos que podem ser valorizados, treinados e mensurados e, além disso, são ativos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, não são ativos que perdem seu valor. Desta forma, diante da necessidade crescente e escassez de capital humano as empresas utilizarão capital financeiro para obter capital humano. (PONCHIROLLI, 2002).

Quanto mais a empresa se concentra na valorização dos ativos intangíveis, mais dependente se torna do comportamento humano no sucesso dos negócios. Com isso, o comportamento humano passa a ser um elemento de diferenciação, potencializando a vantagem competitiva da organização. (COSTA; CHIUZI, 2011).

Na era da informação, é possível copiar produtos, métodos de produção, máquinas e equipamentos que viabilizem o trabalho, porém não é possível copiar o conhecimento e as informações que as pessoas adquirem. Portanto, para atingir os objetivos é indispensável que a empresa seja composta por capital humano qualificado, com experiência, conhecimento e habilidades. (MARQUES; PALMEIRAS, [ca.2011]). Embora as instalações físicas, máquinas e equipamentos sejam necessários para a organização, às pessoas são essenciais. “Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.19).

2.4 PERFIL DOS TRABALHADORES

Nas últimas décadas muita coisa mudou com relação à força de trabalho, há pouco tempo atrás apenas o homem da família trabalhava e sua renda era o suficiente para o sustento, enquanto a mulher era responsável pelos outros compromissos do casal e da família. A vida profissional era separada da vida pessoal e as empresas presumiam que os trabalhadores não tivessem vida fora do trabalho remunerado. (BAILY, 2006 apud COSTA; CHIUZI, 2011).

Atualmente a força de trabalho vem sofrendo mudanças exigindo que as organizações se adaptem a elas. Mais e mais mulheres têm entrado no mercado de trabalho, ocupando cargos e desenvolvendo tarefas que antes eram de responsabilidade dos homens. Diante disso, é importante que as organizações compreendam como homens e mulheres diferem em suas atitudes no trabalho. Além disso, a mão de obra em muitos países tem envelhecido, devido a mudanças demográficas da população, legislação e pressão da sociedade para coibir a discriminação. Outra tendência na força do trabalho é que ela está se tornando cada vez mais multicultural, para que as organizações lidem apropriadamente com esta diversidade devem compreender como as pessoas de várias culturas, etnias e raças veem e sentem seu trabalho. (SPECTOR, 2010).

Os profissionais também apresentam diferentes características em suas habilidades intelectuais que são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais e em suas habilidades físicas que são as que ganham importância na realização de tarefas de serviços mais padronizados e não especializados. Diante disso, as empresas precisam identificar em seus trabalhadores quais habilidades possuem e em quais se destacam para melhor aproveitamento dos mesmos na execução das tarefas. (ROBBINS, 2005).

Hoje há uma diversidade populacional entre a vida profissional e pessoal, enquanto há pessoas que estão envolvidas e priorizam o trabalho, outras preferem cuidar melhor da vida pessoal, da casa e da família. Há também aqueles que buscam maior significado para suas vidas e dedicam uma parte de seu tempo a projetos sociais. Diante da diversidade da força de trabalho neste mundo de mudanças, o desafio das empresas é mudar as expectativas monótonas para a multiplicidade, o pluralismo e as mudanças, utilizando a diversidade para encontrar outras formas de alcançar os objetivos e metas. (COSTA; CHIUZI, 2011).

2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS

Muito tem se falado sobre a importância do desempenho das pessoas para a obtenção da vantagem competitiva organizacional. Diante disso, é de extrema relevância para as organizações a retenção de talentos. Para que as organizações consigam reter os talentos é indispensável que tenham claro o que é talento, quais as competências desejam buscar e ainda entender o que os trabalhadores com seus talentos buscam na organização. (PARODI, 2009 apud CONSTANTINO et al, 2010).

Este cenário empresarial que tem exigido transformações constantes nas empresas para fazer frente aos ambientes cada vez mais dinâmicos e flexíveis tem provocado também mudanças radicais no modo de gestão de pessoas. A valorização do capital intelectual trouxe uma nova forma de tratar as pessoas na organização buscando com isso reter os talentos. (FRANÇA, 2010).

Um dos grandes desafios das empresas, neste século, é a retenção de talentos, diante disso os gestores devem desenvolver estratégias que permitam condições favoráveis ao ambiente de trabalho, segundo Gubman:

Se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles. Porque pessoas qualificadas trabalhariam num ambiente medíocre quando podem escolher entre muitos empregos interessantes. (GUBMAN, 1999 apud TRINDADE, 2007, p.17).

A preocupação das organizações está fundamentada em como atrair e reter os talentos, devido a estes serem matéria-prima indispensável na busca de novas soluções para as empresas. Esta problemática está notavelmente entre os mais jovens que buscam um trabalho com maior autonomia, liberdade e desafios, além é claro de uma recompensa justa pelo seu trabalho. Estes talentos tão almejados pelas empresas, não são gênios, são pessoas normais dotadas com as capacidades mentais da maioria das pessoas, porém que fazem algo a mais. “Essas pessoas possuem algo que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga a realização de uma obra cada vez melhor.” (GLETZ, 1997 apud FRANÇA, 2010, p. 30).

A partir daí, a retenção de talentos tem desafiado o setor de Recursos Humanos tornando-se um problema de nível estratégico, onde os gestores tem papel fundamental nas

práticas de gestão de pessoas. A atração é desenvolvida através das promessas do que a empresa pode oferecer.

A palavra retenção refere-se à capacidade de uma organização em manter trabalhadores talentosos, pessoas que ajudarão as empresas a manterem-se competitivas em um ambiente econômico de mudanças constantes. Diante disso, administrar estes talentos tornou-se uma tarefa imprescindível e desafiadora, afinal profissionais qualificados que deixam a equipe significam perdas para as organizações. Sendo assim, a retenção de profissionais qualificados e as estratégias das empresas para a retenção destes trabalhadores é indiscutivelmente um dos ingredientes mais importantes para o sucesso organizacional. (TRINDADE, 2007).

Esta necessidade das organizações em reter seus talentos vem se delineando há algum tempo, em uma entrevista a Revista HSM Management em 2002, o guru da liderança Stephen Covey, escritor de vários livros como: “Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes” (ed. Best Seller), já dizia que o grande desafio das empresas seria atrair e reter pessoas talentosas, que detêm o conhecimento. A receita que Covey propôs para enfrentar este desafio:

Os líderes devem primeiramente fazer com que as pessoas se sintam compreendidas e que seu verdadeiro talento e sua verdadeira paixão possam ser expressos. Depois, devem mostrar como as necessidades daquela empresa corresponderão a sua paixão e a seu talento e, assim, criar um casamento entre as necessidades da empresa e a pessoa com sua paixão e seu talento. O problema é que a abordagem não tem sido essa, infelizmente. Você sai e tenta encontrar as pessoas que “você” quer, mas não procura ouvir essas pessoas. O ponto-chave é construir um relacionamento em que ambas as partes se sintam compreendidas e atendidas em suas quatro necessidades principais: a econômica, a mental, a social e a espiritual. (COVEY, 2002, p.1).

Nem todas as empresas já se deram conta que o foco nesse novo ambiente empresarial deixou de ser ‘máquina’ e passou a ser ‘gente’, o enquadramento nesta nova realidade fará a diferença competitiva entre as organizações. Diante desta realidade, é indispensável olhar os trabalhadores como investimento e não como despesa e dar o suporte mínimo necessário para que eles possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em benefício da empresa, ao mesmo tempo em que recebem o que de melhor a empresa tem para oferecer, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal. (FRANÇA, 2010, p.33).

Os processos de retenção de talentos: remuneração, benefícios sociais, ambiente físico e psicológico de trabalho seguro e agradável, qualidade de vida são importantes para manter

as pessoas nas organizações e, além disso, sua motivação para o alcance das finalidades organizacionais. (CHIAVENATO, 2009b). Quando falamos em retenção de talentos o nível salarial é considerado um determinante básico de competitividade externa, outras variáveis como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, estabilidade financeira, oportunidades de carreira e motivação também influenciam na capacidade de uma organização em reter seus talentos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.5.1 Estratégias de retenção de talentos

2.5.1.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento é um processo de comunicação bilateral, onde os candidatos desejam informações sobre onde irão trabalhar e a empresa deseja saber que tipo de funcionário será o candidato caso seja contratado. Segundo Milkovichi e Boudreau, “Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.162).

A tarefa de encontrar a pessoa certa com habilidades, conhecimento e desempenho para a ocupação de um determinado cargo dentro de uma organização é uma etapa que exige dedicação do gestor da empresa. Por isso, mesmo que a empresa possua uma equipe de recrutamento e seleção, o gestor deve participar do processo seletivo, pois é ele quem vai trabalhar no dia a dia com o funcionário e é ele quem melhor pode transmitir aos candidatos quais são as características e posturas profissionais e pessoais que espera de um funcionário que faz parte da sua equipe, além disso, já vai observando nos candidatos o potencial que cada um pode oferecer para a organização. Isso contribui também para evitar que pessoas com características inadequadas venham a ocupar o cargo. (MOTA; YONOMETO, [ca.2010]).

É importante lembrar que o processo de recrutamento não envolve apenas pessoas de fora das organizações que desejam ingressar nela, mas também os trabalhadores que já fazem parte da empresa. Ao observar o trabalho dos que já fazem parte da organização reconhecendo e promovendo o trabalhador desenvolve-se “um instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento”. (MARRAS, 2000, p.72).

2.5.1.2 Carreira, treinamento e desenvolvimento

As alterações sociais, tecnológicas, econômicas e políticas têm gerado uma instabilidade no ambiente empresarial, esta instabilidade tem provocado nas empresas uma busca por modelos eficientes de desenvolvimento de competências profissionais, a fim de garantir diferencial em um cenário altamente competitivo. Deste modo, a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas tem sido cada vez mais importante nas organizações. (SILVA; MENESES, 2012). Diante desta realidade, Lacombe (2005, p. 311) destaca que as empresas não podem escolher entre treinar ou não seus trabalhadores, a capacitação torna-se indispensável para a execução eficiente e eficaz do trabalho e enfatiza que “treinamento não é algo que se faça uma vez para os novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas”. Segundo Milkovich e Boudreau:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (2000, p. 338).

O treinamento tem por objetivo proporcionar mudanças no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) dos trabalhadores, implementando e modificando a bagagem de cada um. Cada trabalhador tem seu CHA individual que deve estar em sintonia com o cargo ocupado na empresa, eventuais deficiências podem ser ajustadas por meio dos treinamentos. (MARRAS, 2000). Devido à importância das habilidades individuais, cada vez mais os gastos com programas de treinamentos tem sido visto como investimentos estratégicos, “o treinamento continuado é vital para a obtenção da competitividade”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.32).

São evidentes os efeitos causados pelos programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas, além de elevar as capacidades de desenvolvimento e a motivação dos funcionários, segundo Pequeno, isso “é uma forma de a empresa reconhecer o valor das pessoas ao investir nelas; representa um desafio e uma saudável quebra na rotina; e pode estar articulados a outras iniciativas como o estabelecimento de metas e planos de recompensas”. (PEQUENO, 2012, p.104).

2.5.1.3 Salário e benefícios

O salário representa a principal recompensa oferecida pelas organizações nas relações de trabalho. O salário é definido de acordo com o cargo profissional permitindo diferenças, estas podem ocorrer de acordo com a escolaridade, tempo de empresa, conjunto de habilidades entre outros. (HIPÓLITO, 2002). Milkovich e Boudreau descrevem que “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.381).

Chiavenato define a Administração de salários como “o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”. (CHIAVENATO, 2009b, p. 39). Entretanto não há uma fórmula para administrar a remuneração dos funcionários da organização. Cada ocorrência é individual, cada empresa tem seu perfil de profissionais e sua área de atuação. Por tanto é coerente que a política de remuneração esteja de acordo com as pretensões de cada funcionário, para que ambos estabeleçam uma relação profissional satisfatória e duradoura. (PELOSO, YONEMOTO, [ca. 2011]).

Os benefícios são o conjunto de planos ou programas oferecidos pelas empresas para complementar o salário dos trabalhadores. Estes programas de benefícios devem atender tanto os objetivos dos trabalhadores quanto da organização, estes contribuem para a organização na medida em que reduzem a rotatividade e faltas, garantem o nível mínimo de qualidade de vida dos trabalhadores e reduzem o estresse, contribuindo também para tornar a empresa competitiva no mercado de trabalho. (MARRAS, 2000).

Além do salário é importante que as empresas ofereçam a seus trabalhadores uma política de benefícios, a fim de que estes complementem a remuneração dos trabalhadores. Estes benefícios além de motivar os trabalhadores contribuem para retenção de talentos, fator essencial para o sucesso das empresas. (PELOSO, YONEMOTO, [ca. 2010]).

Muitas empresas remuneram diferentes trabalhadores que exercem uma mesma função. Cerca de 93% das empresas remuneram por mérito, 19% utilizam a remuneração de grupos e a participação nos lucros é utilizada por cerca de 24% das empresas. A remuneração não é apenas o principal determinante do bem-estar econômico dos trabalhadores, ela pode afetar também o bem-estar psicológico e social dos funcionários. As empresas que não optam pela

remuneração variável utilizam salários tabelados e aumentos gerais para todos os trabalhadores. Já as empresas que utilizam um plano de remuneração por desempenho devem definir se o nível de desempenho é adicionado ao salário-base e se é individual ou em grupo. A técnica que mais está na moda é a participação nos resultados está sendo utilizada como estratégia para aumento da produtividade e controle dos custos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Diante desta realidade do ambiente de trabalho globalizado, cabe às empresas contratar e manter pessoas capazes de agregar valor a organização, para isso é indispensável uma política de cargos e salários para que os trabalhadores se adaptem nos cargos certos e tenham uma remuneração justa. Um plano de cargos e salários bem elaborado pode ser considerado um diferencial competitivo para a organização, pois além de motivar os funcionários proporciona a empresa um controle no valor pago para cada trabalhador pelo desempenho de suas atividades. (AMARAL; OLIVEIRA, 2009).

2.5.1.4 Qualidade de vida, higiene e segurança do trabalho

A segurança do trabalho é um conjunto de medidas, normas, tecnologia e tomadas de decisões com o objetivo de proteger o trabalhador, prevenir acidentes e doenças oriundas do trabalho. Os profissionais que formam o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho fomentam nas empresas as práticas de higiene e segurança fazendo com que os métodos de trabalho sejam sempre mais seguros e higiênicos possíveis. (ROCCA et al, 2011).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (apud BRITO; LESSA, [ca. 2011], p. 9) verificar as condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho consiste “num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de acidentes e enfermidades”. Com o passar dos anos percebeu-se que saúde, higiene e segurança do trabalho são indispensáveis para uma boa qualidade de vida dos trabalhadores. O ambiente de trabalho deve estar de acordo com as necessidades físicas e psicológicas dos trabalhadores, pois no trabalho é onde as pessoas passam a maior parte do tempo. (FERNANDES; MACHADO, 2007).

A qualidade de vida no trabalho envolve “o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, p. 296).

A preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores tem aumentado consideravelmente, um dos fatores que influencia esta preocupação é a difusão de novas tecnologias de gestão organizacional. Diante deste contexto o fator humano é fundamental para a obtenção das competências organizacionais capazes de agregar valor aos produtos e serviços produzidos. O bem-estar físico e mental torna-se essencial para que este desenvolva todo seu potencial. (SOUZA; BASTOS, 2009).

2.5.1.5 Motivação organizacional

A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, significa movimento. Quem motiva uma pessoa provoca nela uma nova coragem que a leva a agir em busca de novos horizontes e novas conquistas. A motivação é uma força interior imprescindível para o desenvolvimento do ser humano, assim sendo a motivação surge de um desejo de satisfazer necessidades. O que pode ajudar a motivar as pessoas é ser reconhecido, ser tratado de modo justo, ser ouvido, ter orgulho e condições de trabalho adequadas e sentir-se útil. (NAKAMURA et al, 2005).

A motivação está relacionada à direção, a intensidade e a persistência do comportamento das pessoas ao longo do tempo. A direção é a escolha do comportamento dentre varias opções, a intensidade é o esforço da pessoa para realizar as atividades e a persistência refere-se ao comprometimento com um determinado comportamento ao longo do tempo. A motivação também pode ser vista como um desejo de alcançar os objetivos e sonhos almejados, ou seja, a motivação é resultados do desejo das pessoas. (SPECTOR, 2010).

Segundo Gil, “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos).” (GIL, 1994, p.120).

As pessoas motivadas são indispensáveis para as empresas, à motivação está diretamente ligada ao desempenho, colaboradores motivados produzem mais e melhor. A motivação é capaz de interferir no sucesso e no fracasso de quaisquer empresas, interfere no rendimento de qualquer hierarquia, do auxiliar a presidência. A motivação das pessoas

depende também da coragem para enfrentar ou não as lutas pelas conquistas almeçadas. (PEREIRA; PEDROSO JUNIOR; KROM, [ca.2004]).

A teoria mais lembrada quando se fala em motivação é a apresentada em 1943 por Abraham Maslow, onde concebe a motivação como algo complexo, constante e infinito, presente em todos os seres humanos. Para Maslow, um desejo implica na satisfação de outros desejos. “O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo [...] é característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo.” (MASLOW, 1954 apud CASADO, 2002, p.251).

A teoria da hierarquia das necessidades afirma que a satisfação das necessidades humanas é indispensável para a saúde física e mental dos indivíduos, pois inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. A Figura 1 demonstra a hierarquia das necessidades o nível mais baixo inclui as necessidades fisiológicas, o segundo nível as necessidades de segurança, o terceiro nível as necessidades sociais, o quarto nível as necessidades de estima e finalmente no topo temos as necessidades de autorrealização. (CHIAVENATO, 2009a, p.125).



Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: CHIAVENATO, (2009a, p.125).

As necessidades de cada pessoa têm amplitudes e características distintas, “a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”, ao satisfazer

uma necessidade acaba a motivação e surge uma nova necessidade que induz o indivíduo a buscar outra satisfação. (MARRAS, 2000, p.34).

A maioria das pessoas busca satisfazer primeiro as necessidades básicas, porém as necessidades de cada pessoa varia de acordo com o tempo, em função da satisfação e também da mudança na hierarquia de valores, “a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.” (LACOMBE, 2005, p.131).

Uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada é a de Frederick Herzberg, onde sua preocupação era “pesquisar diretamente no contexto de trabalho quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influíam na produção e situações que determinavam satisfação no trabalho.” Herzberg utilizou como técnica para coleta de dados uma entrevista, onde o objetivo era localizar uma situação em que o entrevistador havia se sentido excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal em relação ao seu trabalho, no atual e em outro em que havia trabalhado no passado. (BERGAMINI, 1982, p. 121).

A partir da pesquisa, Herzberg pode verificar que quando as pessoas estavam insatisfeitas com seu trabalho, preocupavam-se com o ambiente de trabalho, e quando estavam satisfeitas isso se dava devido ao trabalho em si. (GIL, 1994). Descobriram-se também fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação causada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais.

Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados higiênicos. (BERGAMINI, 1987).

Seguindo o raciocínio proposto por Herzberg, o antônimo de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, o contrário de satisfação pode ser nenhuma satisfação. O mesmo é válido para insatisfação que pode ter como oposto nenhuma insatisfação. (PILATTI, 2012).

Os fatores pessoais (motivacionais) são internos as pessoas, estão relacionadas à realização profissional e ao conteúdo do trabalho, atuam para aumentar a produtividade e os resultados. Em quanto que os fatores externos (higiênicos) estão relacionadas ao ambiente de trabalho, buscam impedir situações negativas. (LACOMBE, 2005). Segundo Bergamini, “os fatores higiênicos não fazem as pessoa produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação em grau mínimo”. (BERGAMINI, p. 124).

Chiavenato 2009a, compara as teorias de Maslow e Herzberg:

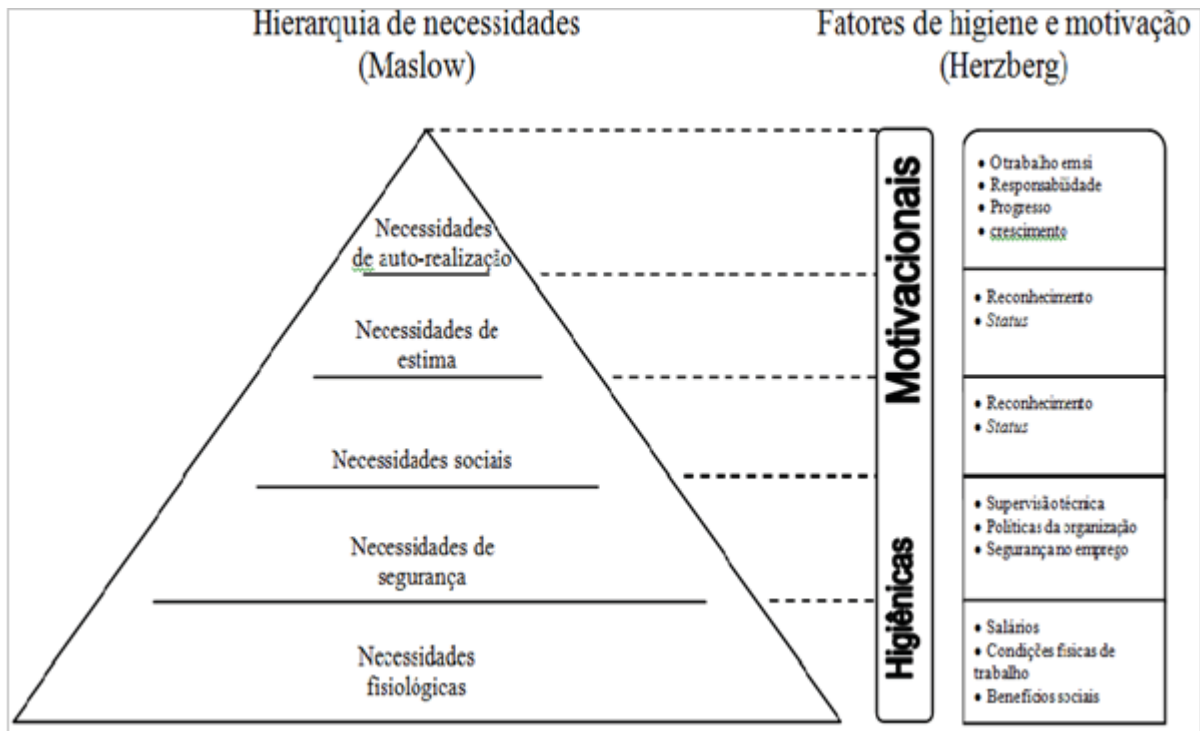


Figura 2. Fatores higiênicos e motivacionais.
Fonte: (CHIAVENATO, 2009a, p.131)

De acordo com a teoria de Herzberg, Gil relata “o que os gerentes podem fazer para motivar os empregados é o enriquecimento da tarefa, o que supõem o aumento intencional da responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho”. (GIL, 1994, p.124).

Além destas teorias apresentadas anteriormente temos as teorias contemporâneas que representam o que existe de mais avançado para explicar a motivação dos trabalhadores. A teoria *ERG*, segundo os estudos de Alderfer, descreve que há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. O grupo da existência se refere aos requisitos matérias básicos. O grupo seguinte se refere à necessidade de relacionamento está relacionado ao desejo de manter importantes relações interpessoais. E finalmente, as necessidades de crescimento que se refere a um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Segundo esta teoria, variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural altera a importância que cada grupo de necessidade tem para uma pessoa. (ROBBINS, 2005).

A teoria que mais tem sido utilizada pelos psicólogos organizacionais é a teoria da fixação de metas, o princípio básico desta teoria é motivado pelas intenções e objetivos que podem estar relacionados a comportamentos específicos. As metas são o que as pessoas

desejam obter, estas metas fazem com que as pessoas mobilizem esforços para atingir os objetivos. (SPECTOR, 2010).

Outra teoria contemporânea é a teoria das necessidades de McClelland, com o enfoque em três necessidades: realização, poder e associação. A necessidade de realização busca a excelência e a luta pelo sucesso. A necessidade de poder provoca nas pessoas a necessidade de se comportarem de um modo que não fariam naturalmente. E a necessidade de associação são os desejos de relacionamentos interpessoais próximos e agradáveis. Em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu “que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas.” (ROBBINS, 2005, p.138).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo constitui a metodologia aplicada para a elaboração deste estudo, apresenta os métodos utilizados para a execução do delineamento da pesquisa, das variáveis de estudo, a população e amostra, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa teve por finalidade analisar os objetivos de forma exploratória e descritiva: a abordagem de dados foi de forma mista, envolvendo pesquisa qualitativa e quantitativa. Quanto ao procedimento técnico foi um estudo de caso sobre o perfil dos profissionais e as variáveis para retenção destes em uma indústria.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com a finalidade de construir hipóteses, envolve levantamentos bibliográficos e entrevistas ou questionários de perguntas abertas com os trabalhadores a fim de compreender a realidade de cada um perante a empresa. Enquanto que a pesquisa descritiva busca descrever as características da população estudada e estabelecer relação entre variáveis, para tal pesquisa é comum à aplicação de questionário. (DIEHL; TATIM, 2004).

Na etapa descritiva salienta-se como objetivo estudar as características do grupo de trabalhadores. Neste estudo levou-se em consideração a distribuição do perfil dos funcionários por idade, sexo, nível de escolaridade, tempo de empresa e nível de renda. A etapa exploratória auxilia a esclarecer ideias e conceitos com relação aos trabalhadores, esta etapa da pesquisa é a que apresenta menos rigidez no planejamento. (GIL, 2006). Utilizaram-se perguntas abertas para aprofundar o entendimento do objeto de estudo.

Ao que se refere à fase qualitativa, esta é apropriada para avaliações em busca de melhorias nas organizações, ouvindo o que os trabalhadores têm a dizer sobre a empresa é possível, na fase seguinte, mensurar determinadas variáveis de modo objetivo, como é a finalidade da pesquisa quantitativa. Diante disso pode-se dizer que as pesquisas qualitativas e quantitativas são formas complementares de avaliação. (ROESCH, 1996).

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, que permite um conhecimento amplo, detalhado e profundo sobre o assunto estudado. É um estudo baseado na experiência, que investiga um acontecimento atual dentro da realidade da empresa. (GIL, 2006). Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado de modo descritivo buscando associações entre variáveis, com evidências de caráter quantitativo e exploratório buscando levantar questões e hipóteses através de dados qualitativos. (ROESCH, 1996).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis do estudo têm por objetivo conhecer melhor os trabalhadores levando em consideração o perfil dos profissionais atuantes na empresa, os fatores que os incentivam a permanecer e as perspectivas destes com relação à empresa.

a) Perfil dos profissionais: Traçar o perfil dos profissionais considerando as dimensões de escolaridade, cargo e gênero. (SPECTOR, 2010). Um dos desafios mais importantes enfrentados pelas organizações é adaptar-se às diferenças entre os trabalhadores. Diante da diversidade da força de trabalho os executivos precisam identificar o perfil de seus profissionais reconhecendo as diferenças de cada um e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos trabalhadores e uma maior produtividade sem discriminações. (ROBBINS, 2005).

b) Estratégias de retenção de talentos: No ambiente de trabalho em constantes mutações as empresas bem sucedidas são as que possuem a capacidade de atrair, desenvolver e principalmente reter seus trabalhadores. (LACOMBE, 2005). Em tempos de escassez de mão de obra, benefícios e bons salários não serão o suficiente para as empresas manterem profissionais talentosos, os líderes precisarão encontrar estratégias de recrutamento e retenção mudando algumas práticas organizacionais para satisfazer os trabalhadores mais velhos e motivar os mais novos a fim de que estes permaneçam na empresa, os administradores que

não conseguirem tratar adequadamente seus trabalhadores correm o risco de não ter a quem comandar. (ROBBINS, 2005).

c) Perspectivas dos trabalhadores: Para obter resultados satisfatórios é indispensável conhecer os trabalhadores, suas necessidades, desejos, prioridades e perspectivas. É preciso estar atento que homens e mulheres reagem diferentes a determinadas condições de trabalho e possuem perspectivas diferentes. Algumas pessoas buscam crescimento e reconhecimento do trabalho através da realização de um trabalho mais complicado, estas pessoas estarão satisfeitas com a realização de tarefas com grande alcance. Enquanto que para pessoas com baixo grau de necessidade de crescimento não é importante à realização de tarefas com grande abrangência no trabalho. É tarefa do gestor identificar os desejos dos trabalhadores a fim de mantê-los na organização. (SPECTOR, 2010).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população analisada para este estudo compreende os trabalhadores de uma das unidades localizadas no Rio Grande do Sul da empresa ABC. O grupo a ser considerado consiste em 25 trabalhadores do Setor Administrativo desta unidade. Neste caso a amostra estudada coincide com a população.

Entende-se por população o conjunto de elementos a serem mensurados levando em consideração as variáveis que se deseja analisar. E a amostra é uma parcela da população convenientemente selecionada. (DIEHL; TATIM, 2004).

Uma amostra é um grupo relativamente pequeno da população, pois se faz necessário que seja extraída uma amostra representativa, neste estudo a amostra foi censitária, pois investigou 100% da população. (HAIR JR et al, 2005).

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário contendo perguntas fechadas e perguntas abertas (APÊNDICE B), a fim de identificar o perfil dos trabalhadores, as variáveis que os levam a permanecer na empresa e as perspectivas futuras.

O questionário foi constituído por uma série ordenada de perguntas, que são respondidas por escrito sem ajuda do entrevistador. Junto com o questionário foi encaminhada uma nota informando a natureza e importância da pesquisa a fim de despertar o interesse do recebedor, bem como um termo autorizando a pesquisa. As perguntas fechadas permitem que o informante escolha uma entre duas opções; as perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas que apresentam uma série de possíveis respostas a fim de que o informante escolha a qual se identifica; e as perguntas abertas permitem que o informante responda livremente, com sua opinião. (DIEHL; TATIM, 2004).

O questionário não é apenas um formulário com inúmeras questões, ele é um importante instrumento de coleta de dados que busca mensurar determinadas informações. Diante disso, requer planejamento e esforço intelectual. Para aumentar a eficácia e a validade do questionário é imprescindível a organização, a ordem o grupo e a formulação das perguntas, além de estipular prazos para iniciar e terminar para que todos os procedimentos aconteçam em tempo hábil. (ROESCH, 1996). Além disso, é imprescindível que na execução da pesquisa seja respeitado o anonimato do informante. (DIEHL; TATIM, 2004).

A aplicação de questionário possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo estas estando em diferentes lugares; diminui o gasto com pessoal, pois não exige treinamento de pesquisadores; permite que as pessoas respondam quando julgarem conveniente; não induz o entrevistado a respostas pessoais do entrevistador e garante o anonimato das respostas. (GIL, 2006).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio de análise de conteúdo e análise estatística, analisando-se as respostas dos questionários, a fim de que gerem dados numéricos indicando as principais variáveis para retenção dos trabalhadores possibilitando que estes sejam analisados e relacionados com a realidade da empresa. Segundo Bardin (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 160), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que busca descrever o conteúdo das mensagens obtendo assim indicadores quantitativos ou não, que permitem conhecimentos.

A análise de conteúdo é aplicada tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa. Na pesquisa qualitativa, os dados são materializados em forma de textos, a análise deste

conteúdo é indispensável para contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar a relação entre eles, com base em modelos conceituais definidos *a priori*. (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa quantitativa é submetida à análise estatística, com a ajuda de *software* é possível relacionar os indicadores e a evolução dos resultados. Com estes dados é possível calcular qual a porcentagem de cada categoria em relação ao total de trabalhadores, identificando, por exemplo, qual porcentagem para cada variável de retenção dos trabalhadores. (ROESCH, 1996).

Conforme relata Oppenheim, na análise quantitativa:

[...] Podem-se calcular medidas, computar porcentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial. Essas análises permitem ‘extrair sentido dos dados’, ou seja, testar hipóteses, comparar resultados para vários subgrupos, e assim por diante. (OPPENHEIM, 1992, p. 157 apud ROESCH, 1996, p 142).

Os resultados para que tenham valor científico devem reunir coerência, consistência, originalidade e objetivação, constituindo os aspectos do critério interno da verdade e no critério externo a intersubjetividade. Assim o pesquisador poderá apresentar contribuições científicas á ciências humanas. (TRIVIÑOS, 1987).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o ambiente organizacional utilizado para a realização da pesquisa bem como a análise e interpretação dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário. É a análise e a interpretação de dados que agrega valor à pesquisa. A partir dos resultados analisados são apresentadas as sugestões para melhoria da organização no que tange à gestão de pessoas.

4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A origem da empresa remonta a década de 1950, quando seu fundador iniciou as atividades com uma pequena planta de processamento de carne. De 1970 a 2001 a empresa ampliou sua capacidade produtiva no Brasil através da aquisição e implementação de unidades já existentes. Em 2007 abre seu capital na bolsa de valores do Brasil e também expande suas operações através da aquisição de uma empresa norte-americana. Entre os anos de 2008 e 2010 a companhia adquire novas unidades em outros países e também amplia sua capacidade diária de abate no Brasil com a aquisição de cinco novas unidades. No ano de 2012, a empresa inicia sua operação no segmento de aves no Brasil e em 2013 com novas aquisições consolida-se como líder global no processamento de aves.

Maior produtora de proteínas do mundo, a empresa opera no processamento de carnes bovina, ovina, suína e de frango, além disso, comercializa produtos de higiene, limpeza, biodiesel entre outros. O diversificado portfólio do grupo conta com marcas reconhecidas em todo o mundo. A empresa tem como missão: “Seremos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos nossos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os colaboradores”.

No segmento de aves, a empresa possui uma estrutura ampla e diversificada para processar a carne de frango, conta com fábricas instaladas nas principais regiões produtoras do país, garantindo assim acesso à matéria-prima. Além disso, possui centros de distribuição estrategicamente posicionados para atender a demanda de todos os clientes. Possui também um programa de integração com proprietários rurais produtores de aves para criação de animais, com modernas tecnologias, assistência técnica e insumos para a criação, incluindo todo o apoio técnico e matéria-prima necessários o que permite garantir a procedência de todos os insumos utilizados na produção, antes que a proteína adentre nas plantas processadoras. No seu portfólio de produtos, estão pratos prontos, patês, supergelados, empanados, embutidos e in natura, buscando com isso satisfazer o paladar de cada cliente.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados e interpretados os resultados do questionário aplicado entre os meses de setembro e outubro de 2014, a 25 funcionários do setor administrativo. Do total aplicado, obteve-se o retorno de 21 questionários, 3 deles não retornaram e 1 está em licença maternidade.

4.2.1 Análise e interpretação do questionário

O questionário aplicado fora composto por duas seções, na primeira seção foram cinco perguntas que buscaram identificar o perfil dos trabalhadores, a segunda seção foi composta por 10 perguntas sobre as quais são analisadas as variáveis para manter estes talentos e suas perspectivas com relação à empresa.

I PERFIL DOS PROFISSIONAIS

Nesta seção analisaram-se as questões indicativas do perfil dos funcionários. Assim, na tabela 1, apresenta-se o gênero dos trabalhadores.

Tabela 1 – Sexo

Sexo	Frequência absoluta
Masculino	11
Feminino	10
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro 2014.

Percebe-se que, dos 21 participantes, 11 são do sexo masculino e os outros 10 do sexo feminino. Nota-se aqui que as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho.

Há pouco tempo atrás apenas o homem da família trabalhava e sua renda era o suficiente para o sustento, enquanto a mulher era responsável pelos outros compromissos do casal e da família. (BAILYN, 2006 apud COSTA; CHIUZI, 2011). Nos últimos 35 anos, têm ocorrido mudanças significativas no mercado de trabalho devido ao aumento maciço da participação feminina no mercado de trabalho. Estudos psicológicos mostraram que as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens tendem a ter mais expectativa de sucesso e ser mais agressivos. (ROBBINS, 2005). Diante desta mudança na força de trabalho onde as mulheres estão ocupando cargos e desenvolvendo tarefas que antes eram de responsabilidade dos homens é importante que as organizações compreendam como homens e mulheres diferem em suas atitudes no trabalho. (SPECTOR, 2010).

Na tabela 2, apresenta-se a faixa etária dos trabalhadores.

Tabela 2 – Faixa etária

Faixa etária	Frequência absoluta
Até 20 anos	0
Entre 21 e 34 anos	11
Entre 35 e 49 anos	9
Entre 50 e 64 anos	1
Mais de 65 anos	0
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Ao analisarmos a faixa etária dos trabalhadores percebemos que a maioria tem entre 21 e 34 anos, são trabalhadores mais jovens, alguns iniciando suas atividades na empresa e outros nela há vários anos. Dos trabalhadores entre 35 e 49 anos a maioria tem mais de 15 anos de empresa, ou seja, iniciaram as atividades jovens e permaneceram na empresa, o tempo de empresa será analisado na tabela 5.

A mão de obra em muitos países tem envelhecido, devido a mudanças demográficas da população, legislação e pressão da sociedade para coibir a discriminação. (SPECTOR, 2010). Os trabalhadores mais velhos são considerados pouco flexíveis e avessos às mudanças tecnológicas, em uma época em que as empresas buscam funcionários adaptáveis e abertos a mudanças este é um fator negativo para os mais velhos. Porém quanto mais velha a pessoa fica menor é a chance de deixar seu emprego, além disso, muitos trabalhadores não pensam em deixar a empresa devido a estarem a muitos anos trabalhando nela. Estes fatores contribuem para diminuir a rotatividade de trabalhadores desta faixa etária. (ROBBINS, 2005).

Na tabela 3, é apresentado o nível de escolaridade dos trabalhadores.

Tabela 3 – Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência absoluta
Antigo primário	0
Antigo ginásio	0
Fundamental incompleto	0
Fundamental completo	0
Segundo grau incompleto	2
Segundo grau completo	9
Ensino superior incompleto	2
Ensino superior completo	8
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Analisaram-se a escolaridade dos trabalhadores no setor estudado os funcionários prestam serviços administrativos, contábeis, controle de estoque e assistência ao fomento da empresa. A maioria dos funcionários tem segundo grau completo ou superior completo e incompleto, isto representa um nível de escolaridade necessário às atividades que

desempenham. Devido à boa parte dos trabalhadores terem vários anos de empresa alguns deles conseguiram bons cargos mesmo sem ter ensino superior. No geral, devido aos cargos ocupados isto acaba sendo uma forma de incentivar o estudo aos trabalhadores afim de que estejam mais qualificados para desempenhar suas tarefas.

Na era da informação, é possível copiar produtos, métodos de produção, máquinas e equipamentos que viabilizem o trabalho, porém não é possível copiar o conhecimento e as informações que as pessoas adquirem. Portanto, para atingir os objetivos é indispensável que a empresa seja composta por capital humano qualificado, com experiência, conhecimento e habilidades. (MARQUES; PALMEIRAS, [ca.2011]).

Na tabela 4, descrevem-se o cargo que cada trabalhador ocupa na empresa, são cargos variados que englobam todo setor administrativo da empresa.

Tabela 4 – Cargo ocupado

Cargo	Frequência absoluta
Assistente técnico	4
Almoxarife	3
Auxiliar de escritório	2
Analista contábil pleno	1
Auxiliar administrativo	3
Auxiliar de escritório contábil	1
Serviços gerais	1
Coordenador técnico	1
Técnico de segurança do trabalho	1
Técnico agrícola	1
Almoxarife II	1
Supervisor	1
Médico veterinário/ assistente técnico II	1
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Os cargos dos trabalhadores são de acordo com as atividades de cada um desempenha dentro da organização. A maioria dos trabalhadores ocupa cargo de auxiliar de escritório, administrativo e contábil. Há funcionários também que ocupam cargos mais elevados, como

analista, técnico, médico veterinário e cargos de supervisão e coordenação. Quanto mais elevado o cargo maiores as remunerações e também as tarefas e responsabilidades.

Na tabela 5, apresenta-se o tempo de empresa dos trabalhadores.

Tabela 5 – Tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência absoluta
Até 01 ano	4
Até 05 anos	5
Até 10 anos	1
Até 15 anos	5
Até 20 anos	1
Acima de 20 anos	5
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Ao analisarmos o tempo de empresa dos funcionários verificou-se que este setor apresenta baixo índice de rotatividade, pois a maioria deles tem mais de 10 anos de empresa, sendo que 5 destes estão na empresa há mais de 20 anos e apenas 4 deles tem menos de 1 ano. Infere-se que isso se deve entre outros fatores ao bom ambiente de trabalho e os trabalhadores gostarem das atividades que desempenham.

Hoje há uma diversidade populacional entre à vida profissional e pessoal, enquanto há pessoas que estão envolvidas e priorizam o trabalho, outras preferem cuidar melhor da vida pessoal, da casa e da família. Há também aqueles que buscam maior significado para suas vidas e dedicam uma parte de seu tempo a projetos sociais. Diante da diversidade da força de trabalho neste mundo de mutações, o desafio das empresas é mudar as expectativas monótonas para a multiplicidade, o pluralismo e as mudanças, utilizando a diversidade para encontrar outras formas de alcançar os objetivos e metas. (COSTA; CHIUZI, 2011).

II QUESTÕES ACERCA DAS VARIÁVEIS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Nesta seção serão interpretadas as questões que envolvem as variáveis da pesquisa, acerca da temática: estratégias de retenção de funcionários. Assim, na tabela 6, relata-se se o trabalhador gosta do trabalho que faz.

Tabela 6 – Gosta do trabalho que faz

Gosta do trabalho que faz	Frequência absoluta
Sim	21
Não	0
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Todos os funcionários responderam que gostam do trabalho que fazem na empresa, isto justifica os dados da tabela 5, onde a maioria dos funcionários está na empresa a mais de 10 anos. É indispensável para o sucesso organizacional a motivação dos funcionários e estes estarem felizes na atividade que exercem.

Na tabela 7, são apresentados os dados referentes à importância do aspecto salarial.

Tabela 7 – O aspecto salarial é o que considera mais importante para trabalhar na empresa

O aspecto salarial é o que considera mais importante para trabalhar na empresa.	Frequência absoluta
Sim	7
Não	14
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Quando questionados se o aspecto salarial é o que consideram mais importante para trabalhar na empresa, 7 dos funcionários responderam que sim e a maioria, 14 dos funcionários não consideram o aspecto salarial o fator mais importante para trabalhar na empresa. Mesmo o salário representando a principal recompensa oferecida pelas organizações nas relações de trabalho ele não é a variável mais importante para se trabalhar na empresa, o

ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas e o sentimento de sentir-se útil pesa muito na hora de escolher onde trabalhar.

Na tabela 8, apresenta-se se o ambiente de trabalho é fator determinante para permanecer na empresa.

Tabela 8 – Ambiente de trabalho é fator determinante para permanecer na empresa

Ambiente de trabalho é fator determinante para permanecer na empresa.	Frequência absoluta
Sim	21
Não	0
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Conforme os dados analisados na tabela 8, todos os trabalhadores consideram o ambiente de trabalho como fator determinante para permanecer na empresa. É indispensável para a empresa oferecer condições de trabalho adequadas e um ambiente favorável para realização das tarefas a seus trabalhadores para que os mesmos sintam-se bem, pois é ali que passam a maior parte do seu dia.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (apud BRITO; LESSA, [ca. 2011], p. 9) verificar as condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho consiste “num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de acidentes e enfermidades”. Proporcional qualidade de vida tem sido preocupação das organizações, pois o fator humano é fundamental para as organizações e o bem-estar físico e mental torna-se essencial para que os trabalhadores desenvolvam todo seu potencial. (SOUZA; BASTOS).

A tabela 9, destacam-se se os funcionários sentem-se reconhecidos pela empresa.

Tabela 9 – Sente-se reconhecido pelas atividades que desempenha na empresa

Sente-se reconhecido pelas atividades que desempenha na empresa	Frequência absoluta
Sim	17
Não	4
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Ao analisarmos se os trabalhadores se sentem reconhecidos pela empresa, 17 deles sentem-se reconhecidos e os demais não se sentem reconhecidos pela empresa. É imprescindível para o desenvolvimento dos procedimentos necessários para o sucesso da empresa, que a mesma conte com funcionários comprometido, confiantes, competentes e integrados para executar as tarefas de forma eficiente. Trabalhadores felizes desenvolvem suas atividades laborais em um clima mais agradável, como consequência têm-se pessoas felizes, altamente produtivas, motivadas e gerando vantagens competitivas. Para que isso ocorra é necessário que a empresa ofereça condições para que os funcionários sintam prazer pelo trabalho e entusiasmo pelas suas atividades.

A motivação é uma força interior imprescindível para o desenvolvimento do ser humano, assim sendo a motivação surge de um desejo de satisfazer necessidades. O que pode ajudar a motivar as pessoas é ser reconhecido, ser tratado de modo justo, ser ouvido, ter orgulho e condições de trabalho adequadas e sentir-se útil. (NAKAMURA et al, 2005).

Na tabela 10, são apresentadas as vantagens que a empresa oferece para manter seus trabalhadores.

Tabela 10 – A empresa oferece vantagens para manter os trabalhadores

A empresa oferece vantagens para manter os trabalhadores	Frequência absoluta
Sim	13
Não	8
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Ao ser questionado se a empresa oferece vantagens para manter seus trabalhadores, os 13 trabalhadores que responderam que a empresa oferece vantagens apresentaram as seguintes respostas na explicação da questão: “Estabilidade, motivação, metas e propostas definidas”, “estimula aos que trabalham a oferecer intuito de aumentar a produtividade do trabalho”, “porque ela oferece plano de saúde e vale refeição, e outros”, “incentivando com prêmios assiduidade, e mais alguns benefícios como: plano de saúde, dentista”, “liberdade para trabalhar e criar, mas têm setores que precisam ser aperfeiçoadas as lideranças”, “oferece moradia para boa parte de seus funcionários, sorteio mensal com bons prêmios para quem não falta ao trabalho, refeições, sacola”, “oferecendo crescimento no âmbito profissional decorrente dos bons resultados dos funcionários”, “a empresa arca com os custos necessários

para cada área de atuação, mantém condições de trabalho adequadas, embora falta plano de carreira e plano de saúde”, “oferece vale refeição, cesta básica, plano de saúde”, “não tem banco de horas, tem plano de saúde, tem prêmios para quem não falta, tem quinquênio”, “plano de saúde oferecido pela empresa, possui também prêmios para os funcionários”, “plano de saúde, prêmio assiduidade, quinquênio”, “plano de saúde, auxílio escolar, despesas de viagem”.

Os 8 funcionários que responderam que a empresa não oferece vantagens apresentaram as seguintes respostas no espaço destinado à explicação: “Não existe um plano de carreira na área de suprimentos”, “falta benefícios e um plano de carreira”, “falta plano de carreira, falta avaliação de qualificação (valorização)”, “pois oferece vantagens, mas nada que se difere das demais empresas, ou seja, ela não mantém trabalhadores por oferecer vantagens”, “acredito que a forma de maior eficácia para manter um trabalhador na empresa seja aumento salarial espontâneo e isso não temos”, “a empresa poderia dar mais incentivo aos funcionários como auxílio para os que fazem curso superior, mais treinamentos”, “minha opinião esta faltando plano de carreira em geral”, “pois não ajusta os aumentos de custo com quilometragem”.

A maioria dos trabalhadores acredita que a empresa mantém seus funcionários devido aos benefícios que são oferecidos, ao ambiente de trabalho e as oportunidades de crescimento profissional. Para a minoria, a empresa não oferece vantagens para manter seus trabalhadores, pois não tem plano de carreira, poderia ter mais incentivos para quem deseja cursar ensino superior e, além disso, alguns funcionários responderam que a organização não apresenta diferenciais de outras empresas.

Quando se fala em gestão de pessoas atrair e reter são dois verbos que estão sempre justos, porém se diferenciam, pois um trata do “candidato a funcionário” e outro do “atual funcionário”. Segundo Covey, “atrair e reter talentos seria o novo desafio para as organizações”. A atração é exercida pela promessa, enquanto a retenção é efetivada pelo cumprimento desta promessa, visando à satisfação dos funcionários e os objetivos organizacionais. Salientando o pensamento de Covey de que “Os líderes devem primeiramente fazer com que as pessoas se sintam compreendidas e que seu verdadeiro talento e sua verdadeira paixão possam ser expressos. Depois, devem mostrar como as necessidades daquela empresa corresponderão a sua paixão e a seu talento e, assim, criar um casamento entre as necessidades da empresa e a pessoa com sua paixão e seu talento”. (COVEY, 2001, p.1).

Na tabela 11, faz-se um comparativo entre o pacote de vantagens e o salário.

Tabela 11 – Considera um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário

Considera um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário.	Frequência absoluta
Sim	5
Não	16
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Ao serem questionados se consideram um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário, 16 dos funcionários, ou seja, a maioria não considera um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário e apenas 5 dos funcionários consideram um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário, estes apresentaram as seguintes respostas: “Plano de carreira, plano de saúde, bônus por merecimento”, “pois com um pacote de vantagens mais atrativo e evolução de cargos pode levar a uma melhora de salário, dando oportunidades a bom profissional”, “eu acho que o pacote de vantagens deva vir junto com um bom salário”, “flexibilidade no horário, participação nos lucros, plano de saúde, cursos”, “porque normalmente um pacote de vantagens não é mensurado em valores para o funcionário, e dependendo do número de vantagens e qualidade do serviço estipulado pode se tornar melhor que um bom salário na maioria dos casos quando se pensa em números (reais)”.

Os 16 funcionários que não consideram um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário apresentaram as seguintes respostas: “Vantagens vêm para um geral, um bom salário depende de cada pessoa”, “pois com o salário você investe no que a família realmente precisa. Às vezes a empresa pode oferecer alguma vantagem que não se encaixa na necessidade do trabalhador”, “porque com bom salário você gasta onde e como quiser, já dependendo de algumas vantagens como plano de saúde, só usará de vez em quando e se for sacola de alimentação não são utilizados todos os produtos”, “para contratação de um bom funcionário o principal atrativo é o salário”, “porque com o bom salário você pode fazer mais coisas do que os benefícios”, “depende de cada tarefa, acredito que o salário em condições normais seja bastante importante”, “acredito que tendo um bom salário estes pacotes são apenas um estímulo que todo aquele que trabalha merece receber”, “porque o salário também é de suma importância”, “vantagens e salário fazem parte de um conjunto para satisfazer as necessidades do ser humano, colaborador feliz da lucro ao empregador que ganha em

produtividade”, “o salário é o carro chefe, mas é relativo, o pacote de vantagens pode manter mais tempo o funcionário na empresa”, “porque muitas vezes o funcionário não aproveita todas as vantagens que a empresa oferece”, “um bom salário é sempre mais atrativo, pois com um bom salário podemos ter, adquirir as coisas que desejamos”, “pois tendo um bom salário você terá acesso aos pacotes necessários para a família”, “porque se tiver um bom salário pode comprar o pacote que quiser”, “eu acho que em primeiro tem que se ter um bom salário e depois uma valorização com condições de trabalho para se manter bons profissionais”.

Para a minoria dos funcionários que considera um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário isso se deve aos benéficos como plano de saúde e participação nos lucros. Para a maioria dos funcionários que não consideram o pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário relatam que o pacote de vantagens oferecido pela empresa nem sempre atende as suas necessidades e com um bom salário o funcionário pode adquirir o que precisa, com isso percebe-se que os funcionários preferem ter um salário mais elevado do que um pacote de vantagens.

Diante das diversidades dos trabalhadores é indispensável que a empresa ofereça benefícios que atendam e satisfaçam as necessidades da maioria de seus funcionários, pois se torna pouco viável oferecer benefícios se estes não motivam seus trabalhadores. Como não há uma fórmula para administrar a remuneração, cada ocorrência é individual e cada empresa tem seu perfil de profissional. Portanto é coerente que a política de remuneração esteja de acordo com as pretensões de cada funcionário, para que ambos estabeleçam uma relação profissional satisfatória e duradoura. (PELOSO; YONEMOTO, [ca. 2001]).

Na tabela 12, apresentam-se a intenção dos funcionários em trocar de emprego/ empresa por causa do salário.

Tabela 12 – Já pensou um trocar de emprego/ empresa por causa do salário, por que não o fez?

Já pensou em trocar de emprego/ empresa por causa do salário, porque não o fez	Frequência absoluta
Sim	8
Não	13
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Os 8 funcionários que já pensaram em trocar de emprego, não o fizeram pelas seguintes razões, conforme justificativa apresentada na questão aberta: “Sempre se espera

ganhar mais, não o fiz por gostar da área de atuação e boa convivência com os colegas”, “por falta de oportunidades diferenciadas”, “pela convivência com os colegas de trabalho”, “por falta de oportunidade”, “por causa do salário e buscar novas experiências, mas com o passar do tempo e com muito esforço o trabalho foi reconhecido; “pela localização e condições de trabalho”, “a empresa fica perto de casa, amizade com os colegas, receio de não gostar de outro trabalho”, “para não ter que mudar de área de trabalho”.

Nota-se que o ambiente de trabalho, a localização da empresa e a convivência com os colegas são os principais fatores que contribuíram para que estes não fizessem a troca de emprego.

As razões que levam o ser humano a deixar o emprego têm fascinado os psicólogos industriais e outros especialistas durante anos. Essa decisão é influenciada por diversos fatores, alguns deles dificilmente controláveis pela organização, como atração por outras empresas, responsabilidades familiares e taxas de desemprego. No entanto, muitos fatores são influenciados pela organização e praticamente todas as práticas de gestão de pessoas influenciam na decisão do funcionário ficar ou ir embora, tais como níveis salariais, oportunidades de planejamento de carreira e promoção. Estes fatores afetam as decisões de deixar a empresa porque influenciam na satisfação individual com o trabalho e o comprometimento com a organização. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para os 13 funcionários que responderam que não pensaram em trocar de emprego por causa do salário tiveram as seguintes respostas: “O termo trocar de trabalho só foi pensado na ideia de crescer e ter um futuro mais promissor”, “porque o pessoal é muito participativo e o serviço é de inteira compreensão”, “pois na empresa trabalho no que gosto, fica perto de casa não preciso de transportes”, “ambiente de trabalho”. A localização da empresa é a principal variável para que estes funcionários não pensem em trocar de emprego, além disso, o ambiente de trabalho e o comprometimento da equipe motivam os trabalhadores a não saírem da empresa.

As organizações interessadas em reduzir o número de demissões voluntárias especialmente nas áreas em que precisam investir pesado em treinamento e perdem todo este investimento quando os trabalhadores vão embora, podem investir em estratégias como aumentar os salários, esclarecer as tarefas, exigências e metas do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante, oferecer diversos benefícios e conseguir fazer com que seus trabalhadores percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra qualquer. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Na tabela 13, apresentam-se os fatores que mantêm os trabalhadores na empresa.

Tabela 13 – Fatores que atraem e mantêm os trabalhadores na empresa

Fatores que mantêm os trabalhadores na empresa	Frequência absoluta
Ambiente de trabalho	6
Gosta do trabalho que faz	6
Perto de casa	7
Localização	2
Salário	3
Tempo de empresa	3
Horário de trabalho	2
Convivência com os colegas	4
Plano de saúde	2
Conseguir a previdência	1
Comodismo	2
Âmbito pessoal	1
Estabilidade	2
Reconhecimento	4
Cargo	1
Autonomia	2
Equipe de trabalho	2
Confiança nos subordinados	1
Sentir-se útil	1
Perto da creche do filho	1
Comodidade	1
Benefícios	1
Crescimento profissional	1
Confiança dos gestores	1
Desafios	1
SOMA	58

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Analisando-se os fatores que atraem (quando da seleção) e mantêm os trabalhadores na empresa, o ambiente de trabalho, a localização e gostar do trabalho que faz são os principais fatores relacionados pelos funcionários, são fatores determinantes também a convivência com os colegas, o reconhecimento pelo trabalho desempenhado, além do salário e o tempo em que estão na empresa.

Não existe um modelo de práticas para atração e retenção de talentos nas organizações, mas existe um caminho que passa necessariamente pela valorização do capital humano. (FRANÇA, 2010). Diante das variáveis apontadas pelos funcionários é necessária uma análise nas práticas de gestão de pessoas para verificar se estas estão contribuindo para reter os talentos e se deve ser melhorado.

Na tabela 14, apresenta-se a intenção dos trabalhadores em permanecer na empresa.

Tabela 14 – Pretende permanecer na empresa nos próximos anos

Pretende permanecer na empresa nos próximos anos	Frequência absoluta
Sim	21
Não	0
SOMA	21

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Analisaram-se as intenções dos funcionários em permanecer na empresa, todos os 21 funcionários pretendem permanecer na empresa e apresentaram as seguintes respostas: “É uma empresa muito grande e pode oferecer novos desafios”, “apesar de não saber bem o futuro, nos próximos anos pretendo permanecer”, “por enquanto as vantagens de trabalhar na empresa são boas, assim como o salário. A convivência com os colegas também é agradável”, “estou desempenhando a função que me identifico”, “pela comodidade”, “comodismo”, “na cidade não há muita oferta de emprego para mulheres”, “porque visio crescimento profissional”, “para continuar com o trabalho que está sendo desenvolvido”, “pelos novos desafios que a empresa está proporcionando”, “pelo cargo que consegui com escolaridade baixa”, “trabalhar é uma necessidade e gosto de trabalhar aqui”, “pois a empresa oferece participação em diversas áreas e até mesmo crescimento interno”, “porque trabalhar é necessário e me sinto bem no meu ambiente de trabalho”. Ser uma grande empresa, oportunidades de crescimento e o ambiente de trabalho são os principais fatores que fazem com que os trabalhadores queiram permanecer na empresa nos próximos anos.

É positivo todos os 21 trabalhadores querem permanecer na empresa nos próximos anos. Afinal a retenção de talentos tem desafiado a área de Recursos Humanos tornando-se um problema a nível estratégico, onde os gestores tem papel fundamental nas práticas de gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 2009b). Diante da importância de manter os talentos é imprescindível olhar os trabalhadores como investimento e dar o suporte mínimo necessário para que eles possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em benefício da empresa, ao mesmo tempo em que recebem o que de melhor a empresa tem para oferecer, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal. (FRANÇA, 2010).

Na tabela 15, apresentam-se as perspectivas dos trabalhadores com relação à empresa.

Tabela 15 – Perspectivas com relação à empresa

Perspectivas	Frequência absoluta
Permanecer no mesmo cargo	14
Ter uma promoção	7
Mudança de setor	0
Mudança de cidade	2
SOMA	23

Fonte: Dados primários, setembro e outubro de 2014.

Quanto às perspectivas dos funcionários com relação à empresa a maioria, 14 dos funcionários querem permanecer no mesmo cargo, 6 deles gostariam de ter uma promoção na área em que estão trabalhando e 1 deles na área de sua formação. Para os que têm perspectivas de mudar de unidade gostariam de ser transferidos para unidades próximas aos familiares. Os funcionários na maioria estão satisfeitos com cargo que ocupam enquanto outros buscam novas experiências e crescimento profissional.

Os resultados da pesquisa realizada na empresa ABC apontam que a empresa, no setor estudado, apresenta vantagem competitiva na retenção de talentos, pois tem a maioria de seus trabalhadores há mais de 10 anos na empresa. As principais variáveis que influenciam a permanência destes funcionários atualmente são a localização da empresa, gostar do trabalho que faz, bom ambiente de trabalho e relacionamento com os colegas e o reconhecimento pelas atividades desempenhadas dentro da organização.

4.3 SUGETÕES

Através dos resultados obtidos com o estudo de caso, conforme relatado por vários funcionários, à empresa não possui um plano de cargos e salários, a sugestão seria a empresa criar um plano de carreira com metas e objetivos claros, afinal o plano de cargos e salários é uma etapa essencial para o desenvolvimento dos trabalhadores e uma estratégia eficiente tanto para a organização quanto para o funcionário, pois ambos podem ter uma visão a curto, médio e longo prazo a respeito das possibilidades de crescimento. Estratégias bem definidas motivam os trabalhadores, pois estes sabem aonde querem chegar e o que precisam para atingir estes objetivos de crescimento na organização, conseqüentemente diminui a rotatividade e aumenta a produtividade.

Com o objetivo de reter talentos na organização, sugere-se o planejamento da carreira, o qual possibilita o desenvolvimento de cada funcionário, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, com isso o trabalhador tem mais foco nos objetivos, comprometimento, dedicação e trabalha melhor em equipe atendendo os objetivos da organização e visando o crescimento profissional. Para criar um plano de cargos e salários é indispensável levar em consideração a função, o cargo, descrição do cargo, estrutura de cargo, valor relativo e absoluto e mercado de trabalho para constituir de forma coerente e especificada cada cargo e função.

Outra sugestão seria aperfeiçoar o programa de treinamento e desenvolvimento, oferecendo aos trabalhadores mais oportunidades de aprimorar seus conhecimentos nas áreas em que atuam e também auxiliar aos que querem aperfeiçoar seus estudos com curso superior e de idiomas aprendendo uma nova língua, afinal a empresa está presente em mais de 20 países, é indispensável que os funcionários das diversas unidades consigam se comunicar.

Diante desta realidade e das mudanças constantes no ambiente empresarial, Lacombe (2005, p. 311) destaca que as empresas não podem escolher entre treinar ou não seus trabalhadores, a capacitação torna-se indispensável para a execução eficiente e eficaz do trabalho e enfatiza que “treinamento não é algo que se faça uma vez para os novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas”.

A empresa também poderia criar um programa de valorização por desempenho dos trabalhadores, oferecendo aumentos de salário, onde os funcionários sejam remunerados de acordo com seu desempenho dentro da organização. Isso, levando em consideração metas cumpridas, comprometimento, sugestões de melhoria para a empresa, qualificação profissional, produtividade, para que o trabalhador sinta-se valorizado pelas tarefas que

realmente exerce, em consequência teremos funcionários mais motivados e empenhados com o sucesso organizacional.

Segundo Marras, a avaliação de desempenho é um instrumento importante para as práticas de gestão de pessoas, pois possibilita avaliar o retorno de um investimento realizado por meio do retorno recebido pela empresa, visando mensurar o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador. (MARRAS, 2000, p.134).

A empresa oferece vários benefícios para seus trabalhadores, porém nem todos satisfazem as necessidades dos mesmos, conforme relatado nas respostas dos questionários. Diante disso, seria importante a empresa criar uma ferramenta que possibilite ouvir a opinião dos trabalhadores quanto aos benefícios oferecidos para verificar se estes estão satisfazendo os trabalhadores, ajudando assim a empresa a oferecer benefícios que contribuam para manter os talentos na organização. Esta ferramenta poderia ser um questionário que siga a metodologia da escala Likert, para avaliar cada benefício e um espaço destinado à sugestão de novos benefícios. Este questionário pode ser entregue semestralmente aos funcionários onde estes respondem e deixam em uma caixa na empresa evitando a identificação dos trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de identificar o perfil dos funcionários e as variáveis que interferem na retenção de profissionais à empresa, bem como as perspectivas profissionais destes trabalhadores efetivou-se nas ações da pesquisa, uma vez que se apresentaram as principais variáveis de retenção dos funcionários e o tema foi evidenciado como o novo desafio das organizações.

De acordo com referencial teórico e os resultados obtidos por meio do estudo de caso, é possível apontar as variáveis determinantes na retenção de talentos. Ficou claro que é indispensável manter os talentos na organização e que estes são o diferencial competitivo para a empresa.

Além disso, a organização deve estar preparada para o atual ambiente de trabalho com diversos perfis de profissionais, mulheres cada vez mais presentes e atuantes no mercado de trabalho, profissionais jovens que buscam um trabalho com mais autonomia, liberdade e novos desafios, além de uma remuneração justa pelas tarefas que desempenham. Há também as diversidades intelectuais necessárias para o desempenho das atividades mentais e também as diversidades físicas, diante disso a empresa precisa identificar as habilidades de cada trabalhador e onde cada um utiliza melhor suas habilidades para desempenhar as tarefas.

No geral as principais variáveis que mantêm os trabalhadores na empresa são o ambiente de trabalho, a convivência com os colegas, a localização, o reconhecimento e o tempo de empresa, já que a maioria está na empresa há mais de 15 anos. Diante disso, pode-se dizer que no setor estudado a empresa apresenta baixo índice de rotatividade e como consequência aumento da produtividade.

A pesquisa demonstrou que, além de aperfeiçoar o programa de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, precisa criar um plano de cargos e salários para que os trabalhadores tenham um “norte”, possibilitando o desenvolvimento profissional de cada funcionário para que estes saibam onde estão e aonde podem chegar. Além disso, a empresa

precisa avaliar se os benefícios oferecidos estão contribuindo para a retenção de seus talentos e se estes estão realmente satisfeitos com o pacote de vantagens oferecido pela organização.

Os resultados obtidos neste estudo de caso mostram que os talentos são o principal diferencial competitivo das organizações nos dias atuais. Pois na era da informação, é possível copiar produtos, métodos de produção, máquinas e equipamentos que viabilizem o trabalho, porém não é possível copiar o conhecimento e as informações que as pessoas adquirem. (MARQUES; PALMEIRAS, [ca.2011]). Diante disso, é indispensável que a organização tenha estratégias para manter estes talentos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Cíntia Ferreira, OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. **Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria**. SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v.1, n.1, 162-178, out. 2009. Disponível em: <http://www.fapam.edu.br/revista/volume1/i%20Cintia_Amaral%20162-178.pdf>. Acesso em: 31 out 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a Administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BRITO, Ana Maria da Silva, LESSA, Melquiades Rebouças. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a segurança e higiene como forma de prevenção dos acidentes ocupacionais**. [ca.2011]. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol__1380819945.pdf>. Acesso em: 02 maio 2014.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos**. 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo, Manole, 2009 a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**, 6 ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009 b.

CHIAVENATO, Idalberto. **O capital intelectual**. 2006. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br>>. Acesso em: 01 maio 2014.

CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz, *et al*. Gestão do conhecimento e o processo de retenção de talentos: desafio da liderança. In: XIII SEMEAD SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/347.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2014.

COSTA, Luciano Venelli, CHIUZI, Rafael Marcus. **Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar**. Revista Eletrônica Gestão e Serviço, v.2, n.2, p. 337-359, Agosto/ Dezembro 2011.

COVEY, Stephen. **Atrair e reter talentos, o novo desafio**. Revista HSM Management, n. 32, maio-junho, 2002. Disponível em: <<http://distefanoconsultoria.com/artigos/hsm/Atraireretertalentos.pdf>>. Acesso em: 01 set 2014.

DIEHL, Astor Antonio, TATIM Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FARIA, Josyanne Karine de, SANTOS, Maria das Neves Batista. **A influência do comportamento organizacional**. [ca.2011] Disponível em: <<http://www.fcproneves.edu.br/site/images/art-gestao-emp/artigo-josyanne-faria.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2014.

FERNANDES, Mirtes Seger, MACHADO, Mirian Magnus. **A importância da qualidade de vida no trabalho no paço municipal de Gaspar**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1,n.2, p.01-20, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's - IISSN 1980-7031. Disponível em: < <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/45/40>>. Acesso em: 06 maio 2014.

FRANÇA, Nelson da Rocha, Junior. **Retenção de talentos: Considerações de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil S/A**. Dissertação de mestrado (Mestre em Engenharia de Produção) – programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR JR. Joseph F., et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPOLITO, Jose Antonio Monteiro. Sistema de recompensas uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão estratégica de pessoas - uma ferramenta poderosa**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIANI, Celso Antonio, SILVA, Luiz Henry Monken e. **O comportamento organizacional é visto como um diferencial competitivo para a organização?**. Revista eletrônica do curso de Administração da UNIMEP. Disponível em: <

<http://www.fecea.br/userfiles/administracao/publicacao/ComportamentoOrganizacional.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort, PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações**. [Ca. 2011]. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html>>. Acesso em: 01 maio 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Vera Lúcia. **A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas** – um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Ano 03, Número 05, Agosto a Dezembro de 2009. ISSN: 1983-0599. Disponível: <http://www.unifil.br/portar/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publipg.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2014.

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTA, Cristiane Aparecida, YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **A importância da evolução do processo de gestão de pessoas para o crescimento das organizações**. [ca. 2010]. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2510/2035>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

NAKAMURA, Cristiane Carlis *et al.* **Motivação no trabalho**. Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/26/13>>. Acesso em: 04 maio 2014.

PELOSO, Ayslan Cavalcante. YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. [ca. 2001]. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>. Acesso em: 12 maio 2014.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PERREIRA, Fagner Duarte, PEDROSO JUNIOR, Robinson da Silva, KROM, Valdevino. **Motivação: Discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações**. In: XIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E IV ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS - GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAIBA, [ca.2004]. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-32.pdf>. Acesso em: 04 maio 2014.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades - limite das organizações**. 2012. Disponível em:

<<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/rbqv/article/view/1195/801>>. Acesso em: 11 maio 2014.

PONCHIROLLI, Osmar. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan/abr. 2002. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/o_capital_humano_como.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCCA, Jose *et al.* **Segurança, higiene e qualidade de vida no trabalho**. 2011. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/QVT.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas: 1996.

SILVA, Gisela Gomes da, MENESES, Pedro Paulo Murce. **Necessidade de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**. Revista eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed 71, nº1, janeiro/abril 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38456/24709>>. Acesso em: 05 maio 2014.

SOUZA, Janice Janissek de, BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada**. Revista Eletrônica de Administração ISSN 1413-2311, ed. 63, vol. 15, nº 2, maio-agosto 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39066/25054>>. Acesso em: 12 maio 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **Retenção de talentos**. 2007. 54f. Trabalho de conclusão de curso (Especialista em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, Giomar, LIMA, Jandir Ferreira de. **Capital humano e crescimento econômico**. Revista Internacional de desenvolvimento Local - Interações, Campo Grande, vol 11, nº 2, jul-dez, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122010000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 maio 2014.

ZAFALON, Antonio Marcio, DUARTE, Marcio, RODRIGUES, Alice de Fátima. **A importância do capital humano nas empresas**. [Ca.2006] .Disponível em: <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2014.

APÊNDICE A – Autorização do local de pesquisa

IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA

Indústria de alimentos, opera no processamento de carne bovina, ovina, suína e de frango, além disso, atua na área de biodiesel, couro, produtos de limpeza entre outros. A pesquisa será realizada em uma das unidades do segmento de aves, localizada no Rio Grande do Sul.

**NOME E CARGO OCUPADO PELO RESPONSÁVEL
ASSINATURA DO RESPONSÁVEL E CARIMBO**

4. Qual o cargo que você ocupa? _____

5. Qual seu tempo de serviço?

() até 01 ano

() até 05 anos

() até 10 anos

() até 15 anos

() até 20 anos

() acima de 20 anos

II QUESTÕES SOBRE AS VARIÁVEIS

6. Você gosta do trabalho que faz?

Sim ()

Não ()

7. O aspecto salarial é o que você considera mais importante para trabalhar na empresa?

Sim ()

Não ()

8. Você acha que a empresa oferece vantagens para manter seus trabalhadores?

Explique.

Sim ()

Não ()

9. Você considera um pacote de vantagens mais atrativo que um bom salário? Explique.

Sim ()

Não ()

10. Você já pensou em trocar o emprego/ empresa por causa do salário? Por que não o fez?

Sim ()

Não ()

11. O ambiente de trabalho é um fator determinante para que você permaneça na empresa?

Sim ()

Não ()

12. Você sente-se reconhecido pelas atividades que desempenha na empresa?

Sim ()

Não ()

13. Quais são os fatores que o atraíram e o mantêm você como trabalhador na empresa?

14. Você pretende permanecer na empresa nos próximos anos?

Sim ()

Não ()

Porquê?

15. Quais são suas perspectivas com relação à empresa?

() Permanecer no mesmo cargo

() Ter uma promoção

() Mudança de setor

Qual? _____

() Mudança de unidade

Qual ? _____

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: Perfil profissional e as variáveis para retenção de talentos

Pesquisador(a) responsável: Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

Acadêmico(a): Bruna Bassani

Caro participante: Convidamos você a participar como voluntário da pesquisa intitulada “Perfil profissional e as variáveis para retenção de talentos” que se refere ao Relatório de Estágio Supervisionado do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. O objetivo deste estudo é identificar o perfil dos funcionários e as variáveis que interferem na retenção de profissionais à empresa, bem como as perspectivas profissionais destes, sua participação consiste em responder ao questionário (ou entrevista) anexo.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa. Também não será cobrado nada e não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo. Também não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não havendo benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para a pesquisa de Estágio Supervisionado do curso, bem como para o incremento do conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Você pode se retirar desta pesquisa em qualquer momento que julgar necessário.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos a sua disposição para maiores informações. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com a professora orientadora deste estudo, Alba Valéria Oliveira Ficagna, telefone (54) 91156332.

Eu confirmo que o (a) acadêmico (a) Bruna Bassani explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em participar como voluntário desta pesquisa.

Casca, dede 2014.

Nome do participante:.....

Assinatura do participante:.....