

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

NATHÁLIA AGUIAR DA ROCHA FERREIRA

**A RETENÇÃO DE TALENTOS NO RH: UM ESTUDO APLICADO
NA EMPRESA X**

**RIO DE JANEIRO
AGOSTO/2018**

NATHÁLIA AGUIAR DA ROCHA FERREIRA

**A RETENÇÃO DE TALENTOS NO RH: UM ESTUDO APLICADO
NA EMPRESA X**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Alexis Cavichini

**RIO DE JANEIRO
AGOSTO/2018**

NATHÁLIA AGUIAR DA ROCHA FERREIRA

**A RETENÇÃO DE TALENTOS NO RH: UM ESTUDO APLICADO
NA EMPRESA X**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

Rio de Janeiro, _____.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me permitiu estar exatamente onde eu escolhi fazendo o curso que eu quis na Universidade que eu sonhei;

Aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade de ter uma educação de qualidade que me fez chegar onde estou hoje;

À minha avó que sempre me incentivou e ajudou durante minha vida acadêmica e sempre acreditou que eu teria a capacidade de ir mais longe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores da UFRJ, que acreditam e investem tempo e energia na formação de futuros profissionais;

Agradeço à minha família que sempre apoiou e incentivou todas as minhas escolhas e decisões na vida acadêmica e profissional;

Agradeço à Deus por me permitir concluir esta graduação e iniciar uma carreira com o peso de uma das melhores faculdades do país no currículo.

Agradeço a todos os meus amigos que me ajudaram e apoiaram até o término deste trabalho;

Agradeço à empresa X e seus colaboradores por terem participado desta pesquisa.

RESUMO

O patrimônio tangível de uma organização não representa em sua totalidade a sua maior riqueza. Os profissionais que desenvolvem suas atividades são quem proporcionam à empresa o seu diferencial competitivo. Em vista disso, o presente trabalho aborda sobre as práticas de Recursos Humanos para retenção de talentos e qual o papel deste departamento na redução do *turnover* da empresa.

Através de uma pesquisa exploratória, o trabalho apresenta as principais práticas adotadas por uma empresa de grande porte do ramo de engenharia, para retenção dos funcionários. Através desses dados é possível relacionar as políticas de Recursos Humanos com o nível de satisfação dos colaboradores e sua decisão de sair ou permanecer na empresa.

Palavras chave: *turnover*, retenção de talentos, RH, conhecimento.

ABSTRACT

The tangible assets of an organization as a whole does not represent its greatest asset. The professionals who develop their activities are those who give the company its competitive edge. In view of this, the paper focuses on HR practices to retain talent and the role of this department in reducing the company's turnover.

Through an exploratory research, the work presents the main practices adopted by a big engineer company for employee retention. Through these data, it is possible to relate the policies of Human Resources with the level of satisfaction of employees and their decision to leave or stay in business.

Key words: turnover, talent retention, HR, knowledge.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA – Conhecimento Habilidade e Atitude
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
KM – Knowledge Management – tradução Gestão do Conhecimento
PR – Participação nos Resultados
RH – Recursos Humanos
T&D – Treinamento e Desenvolvimento
PL – Participação nos Lucros

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1 Formulação do problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2. Fundamentação teórica.....	14
2.1 De Recursos Humanos à Gestão de Pessoas – O desenvolvimento de uma área organizacional.....	14
2.1.1 A evolução do RH.....	14
2.1.2 Gestão do conhecimento e Gestão de Pessoas.....	18
2.1.3 Perfil de candidatos requeridos pelo RH.....	20
2.1.4 Como lidar com os profissionais da geração Y.....	23
2.2 Práticas de retenção de talentos.....	26
2.2.1 Recrutamento e Seleção – A busca e a retenção de talentos.....	27
2.2.2 O papel dos líderes na retenção de talentos.....	30
2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento.....	31
2.2.4 Benefícios.....	33
2.2.5 Remuneração estratégica.....	35
2.3 O papel do RH na redução de turnover.....	39
2.3.1 Turnover.....	39
2.3.2 Avaliação e proposta de melhoria para as principais razões que levam os funcionários a pedirem demissão.....	42
2.3.3 As principais desvantagens do turnover para a organização.....	44
3. Metodologia.....	48
3.1 Tipo de pesquisa.....	48

3.2	Caracterização da empresa.....	49
3.3	Resultados.....	49
4.	Conclusão	56
5.	Referências Bibliográficas	58

1. Introdução

Em um ambiente de constantes mudanças as empresas concorrem de forma acirrada para permanecerem tecnicamente competitivas e com crescente lucratividade. Para alcançarem tal objetivo é necessário investir em conhecimento, inovações e capital humano, uma vez que o sucesso organizacional está diretamente vinculado às pessoas que nela trabalham.

Na atual era do conhecimento, os funcionários passaram a ser, não apenas um recurso organizacional importante, mas sobretudo, os principais parceiros do negócio. Portanto, tão importante quanto atrair um talento, é retê-lo na empresa, de forma que este cultive o desejo de fazer o seu melhor a cada dia em prol da organização e assim alinhe os seus objetivos e valores individuais com a empresa, construindo e fortalecendo a identidade cultural da organização.

Diante disso, o Setor de Recursos Humanos (RH) passou a ter sua relevância reconhecida como um dos setores essenciais para o sucesso de uma organização.

Este é o setor responsável por promover a integração e o bem-estar das diversas áreas da empresa, assim como atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, que agreguem valor à organização e a diferenciem das demais.

Atualmente as organizações passaram a relacionar seu sucesso e desempenho, com o conhecimento de seus funcionários e a vontade de cada um deles de se aperfeiçoar, se desenvolver e se superar, isto é, a motivação e retenção dos funcionários considerados talentosos passaram a ser um fator estratégico que interfere diretamente na eficiência das empresas, além de ser um diferencial competitivo.

Com base na relevância que este tema passou a ter, este trabalho de pesquisa tem por objetivo avaliar de forma clara as práticas adotadas, pelo RH de uma empresa de grande porte do ramo de engenharia, para retenção de talentos e consequentemente redução de *turnover*. O trabalho objetiva ainda propor melhorias caso seja evidenciado que existem práticas falhas na empresa estudada.

A metodologia adotada para este trabalho foi um levantamento bibliográfico em forma de livros e artigos dos mais conceituados autores no tema. É realizado ainda um estudo através da aplicação de uma pesquisa de caráter qualitativo, onde um questionário baseado na escala Likert é aplicado aos funcionários do RH da empresa.

Após o levantamento das respostas é analisado somente um grupo da amostra, formado pelos analistas e assistentes, coordenadores; gerentes ou outro nível acima.

Este trabalho é apresentado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se o panorama atual do mercado de trabalho, onde o objetivo é explorar assuntos referentes ao desenvolvimento do papel da área de Recursos Humanos dentro das organizações, além de mapear não só o perfil profissional, como também o perfil comportamental dos empregados exigido atualmente pelas empresas.

O capítulo 2 foi dividido em cinco seções, sendo todas elas relacionadas às práticas de retenção de talentos e desta forma, aborda-se o papel da área de Recrutamento e Seleção na busca pelo talento e sua retenção, o papel do líder, o treinamento e desenvolvimento – T&D, benefícios e remuneração estratégica.

No capítulo 3 é descrito o papel do RH estratégico na redução do *turnover*, levantando as principais razões que levam os funcionários a saírem das organizações e quais as consequências que isso traz para a empresa.

Já o quarto e último capítulo é composto pela pesquisa que tem como objetivo avaliar até que ponto as práticas adotadas pelo RH estratégico da empresa X influenciam na retenção de talentos e a partir de tal análise propor melhorias. Para alcançar tal entendimento é feita uma análise da pesquisa através da avaliação das respostas obtidas na amostra composta pelos níveis já citados da empresa. Através desse levantamento, é possível também explicitar os motivos que levam os funcionários talentosos a optarem pela permanência ou saída da empresa.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

Tendo em vista todas as mudanças pelas quais o mundo corporativo vem constantemente passando e após identificar um aumento significativo do *turnover* dos profissionais de RH da empresa X, este trabalho busca entender como esses profissionais têm se comportado em relação a essas mudanças respondendo a seguinte questão: Qual a importância de uma estratégia de Retenção de Talentos para reduzir o *turnover*?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho será mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos oferecidas pela empresa e os seus possíveis impactos sobre o *turnover*.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Verificar se os colaboradores percebem a importância da retenção de talentos para a empresa;
- II. Verificar a percepção dos colaboradores sobre o investimento em T&D;
- III. Verificar se os colaboradores identificam que as promoções acontecem baseadas nos CHA's;
- IV. Verificar se os colaboradores consideram os benefícios oferecidos como um fator de retenção de talentos;
- V. Verificar se o ambiente de trabalho é um fator que contribui para a retenção de talentos na empresa;
- VI. Verificar a percepção dos colaboradores sobre a falta de feedback dos gestores;
- VII. Verificar se os colaboradores identificam o aumento salarial como uma prática de retenção adotada pela empresa;
- VIII. Identificar quais fatores importantes para retenção de talentos precisam ser aprimorados na empresa.

2. Fundamentação teórica

2.1 De Recursos Humanos à Gestão de Pessoas – O desenvolvimento de uma área organizacional

A área de Recursos Humanos (RH) atuou nas empresas durante muito tempo como suporte operacional, e por décadas não houve espaço para se pensar em um RH diferente que tivesse mais participação nas estratégias e agregasse mais valor para a empresa.

No entanto, as transformações nos cenários econômico e tecnológico, bem como a globalização ocorrida nos últimos tempos, estão exigindo que seus gestores consigam manter suas organizações saudáveis em meio à instabilidade da era pós-moderna.

Essas contínuas mudanças influenciaram as características das relações de trabalho e a visão da organização sobre o principal recurso de qualquer empresa: o ser humano, já que o sucesso e a continuidade das organizações dependem dos seus funcionários e da motivação de cada um deles em se aperfeiçoar, desenvolver e superar.

2.1.1 A evolução do RH

A origem desta área se deu através da Revolução Industrial, onde ocorreram significativas mudanças no processo produtivo das organizações, caracterizada pela substituição dos artesãos por máquinas. Milkovich e Boudreau (2006) acrescentam que os primeiros praticantes de RH eram os capatazes das fábricas, que contratavam, demitiam e supervisionavam seus trabalhadores.

No decorrer do desenvolvimento dessas fábricas o RH se viu obrigado a evoluir paralelamente, pois seu papel principal passou a ser determinado em atender as necessidades de capital humano das organizações, assim como acompanhar e administrar o impacto gerado pela transformação dessa nova forma de produção.

Toda essa evolução, e conseqüentemente a valorização das relações humanas no trabalho, confundem-se com a própria história da Administração. Por este motivo é necessário ter uma perspectiva histórica no sentido de detectar suas semelhanças

e quais pontos foram essenciais para o desenvolvimento do RH, que hoje, é uma das áreas estratégicas de grandes empresas.

Iniciando pela Administração Científica de Taylor, na década de 20, esta foi uma escola descrita por Gil (1994) como um sistema que se fundamentava na racionalização do trabalho, mas especificamente na implicação dos movimentos requeridos para execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido e conseqüentemente formas de maximizar a eficiência na produção.

Para Taylor os trabalhadores da época exerciam suas atividades conforme sua própria maneira, isto é, sem especificações claras e uniformes, por conseqüência acabavam perdendo eficiência e produtividade.

Com isso a Teoria da Administração Científica não levava em conta a necessidade de satisfação com o trabalho e nem se preocupava com as tensões sociais surgidas no ambiente de trabalho, pois essa iniciativa tinha como objetivo proporcionar apenas o aumento quantitativo da produção, isto é, os benefícios colocados em prática para motivar os trabalhadores, visavam, tão somente, satisfazer às suas necessidades físicas e financeiras.

Essa abordagem se tornou uma das principais bases da organização industrial e introduziu a divisão das funções do administrador (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar).

Ainda na década de 20, Elton Mayo elaborou um estudo, até então inovador, na abordagem do comportamento humano no trabalho: relacionou inicialmente fatores psicológicos imprevisíveis com o desempenho no trabalho. Os resultados da aplicação desse estudo enfatizaram que a influência de fatores psicológicos e sociais realmente impactava a produtividade do funcionário.

Essa abordagem era contrária aos princípios da Administração Científica de Taylor, visto que a ênfase que de um lado era sobre a estrutura e tarefas passou a ser substituída pela ênfase nas pessoas, ou seja, a motivação e a capacidade social do trabalhador se relacionavam diretamente ao seu nível de competência e eficiência, e não a capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um tempo pré-determinado.

Segundo Gil (1994), como conseqüência do estudo de Mayo, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e topos de supervisão passaram a ser também considerados na

Administração de Pessoal. É neste cenário que se inicia a ideia de "cuidar do pessoal" e uma nova concepção sobre as relações humanas no ambiente de trabalho.

Outra importante abordagem na evolução do Recursos Humanos é a Teoria Clássica das Organizações idealizada pelo engenheiro de minas francês Henri Fayol (1841-1925). Fayol foi o primeiro a pensar na organização como um todo e insistir na ideia de que a administração é uma habilidade que pode ser ensinada e adquirida através da compreensão de seus princípios básicos de gerência.

Ao todo são 14 princípios que abordam desde a importância da disciplina para alcance de maior produtividade e eficiência, até a influência da remuneração do pessoal, que deveria satisfazer, tanto quanto possível, o interesse do empregado e do empregador.

Estabilidade do pessoal é mais um princípio relevante no RH. De acordo com Fayol (1990), um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem. Se ele for deslocado assim que sua iniciação acabar ou antes que ela termine, não terá tido tempo de prestar serviço apreciável e, se a mesma coisa se repetir indefinidamente, a função jamais será bem desempenhada.

Novas tendências, que levavam em conta as relações humanas, foram introduzidas pela americana Mary Parker Follett (1868-1933). Follett dedicou-se ao estudo das pessoas como componente central das organizações. Introduziu princípios da gestão participativa e responsabilidade individual. Em particular, explorou os conceitos de gestão do conflito e de aprendizagem das técnicas de liderança. Seu trabalho estava à frente do seu tempo e, talvez por esse motivo, acrescido do fato de ser mulher, o seu trabalho foi ignorado pelos intelectuais de sua época.

Foi um trabalho precursor dos estudos do denominado movimento das relações humanas e da escola comportamental, que reunia sociólogos, psicólogos e pesquisadores de áreas afins, que procuravam formular teorias que ajudassem a compreender e administrar o "lado humano" das organizações – "a organização são as pessoas".

Todas essas abordagens contribuíram para o desenvolvimento do Recursos Humanos. De acordo com Fleury e Fleury (2000), a partir da década de 1990, e ainda de forma lenta e gradativa, os Recursos Humanos passam a ser parte integrante da estratégia de negócios da organização, incorporando conceitos como competência na, até então chamada gestão de pessoas. Evidenciando assim a importância que a área de RH tomou perante as organizações.

Deixando de ser vista apenas como uma área de apoio, o RH começa a figurar como peça chave no mundo corporativo visto que suas atividades passam a ir além da demissão e contratação de pessoas. Isto faz com que área passe a ser considerada como um nível estratégico, pois o funcionário, que passa a ser chamado de colaborador, não é mais uma máquina que cumpre suas tarefas diárias e pode ser descartado ou substituído facilmente por outro, mas sim um talento a ser retido na organização.

Marras (2003) acrescenta que é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores.

O RH centralizado e que cuidava de questões burocráticas e legais atualmente é chamado de Gestão de Pessoas. Para Brandão e Guimarães (2002) também se entende gestão de pessoas como um conjunto de mecanismos, estratégias, políticas, instrumentos de gestão, processos e procedimentos, articulados de forma sistêmica, como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, afim de atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas que possuam competências para atuarem com tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Neste momento o cenário mundial mostra que as empresas estão cada vez mais competitivas, buscando reduzir custos e aumentar a qualidade de seus processos. O colaborador passa a ser gerido como um capital intelectual capaz de ajudar a empresa a obter lucro. Para que isso aconteça, a organização precisa ter um RH bem estruturado capaz de atrair, reter e desenvolver as competências do talento para que ele possa aumentar sua performance de modo a competir nesse cenário e suportar qualquer que seja a mudança.

Para atender o cenário competitivo em que está inserida, a organização possui um RH bem estruturado e dividido em grandes áreas: Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Comunicação, Saúde Ocupacional, Gestão Social, Relações Trabalhistas e Gestão de Talentos.

Cada uma dessas áreas exerce um papel fundamental na busca pelo alinhamento da estratégia de negócios da organização com o gerenciamento da cultura organizacional e a elaboração de políticas que reforcem a cultura da empresa e a consecução da sua estratégia. Tudo isso fazendo um trabalho constante de

retenção do capital humano como sendo um fator para a sobrevivência da organização em um mercado repleto de desafios.

No entanto, para alcançar tal nível de estrutura os profissionais dessa organização passaram a ter que se adaptar e acompanhar cada uma das fases descritas, além de atualizar seus objetivos e estratégias constantemente.

Atualmente vivemos na era do conhecimento, onde este se tornou um diferencial competitivo, devendo ser valorizado.

2.1.2 Gestão do conhecimento e Gestão de Pessoas

Para que a área de RH atinja seus objetivos, os seus profissionais devem estar sempre atualizados na Gestão do Conhecimento e na Gestão de Pessoas, procurando colocar em prática, e de modo equilibrado, os pontos essenciais desses conceitos de gestão, possibilitando que as empresas se adaptem aos novos modelos organizacionais.

Primeiramente, é necessário tecer alguns comentários, mostrando os pontos que diferenciam a Gestão do Conhecimento, como ferramenta gerencial, da visão humanística da empresa que, por sua vez, seria centralizada na Gestão de Pessoas.

Gestão do Conhecimento (em inglês KM, Knowledge Management) é a gestão do acervo de todos os conhecimentos que a empresa possui. Prioriza o conhecimento coletivo, a empresa como um todo, entendendo que haja uma homogeneidade na massa formada pelos funcionários ou das equipes de funcionários.

Trata-se do processo pelo qual apoia-se a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares. A coroação do processo de gestão do conhecimento é o compartilhamento. (Nisembaum, 2002)

“O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo conhecimento existente na empresa é adquirido pelas pessoas que nela trabalham, todas as experiências e aprendizado com os procedimentos colocados em prática na empresa pertencem à organização e, em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema devem usufruir desse acervo de conhecimento da organização.”

(E-consulting Corp., 2004).

Isto significa que na atual era do conhecimento, tão importante quanto ter um talento que detém e compartilha o conhecimento, é mantê-lo na organização, pois possuí-lo não é importante somente para as empresas, mas também a seus próprios detentores.

No entanto, o significado empregado para a palavra “criar” em KM não se traduz em uma real criatividade, em gerar um conhecimento totalmente novo; mas sim, criar uma cultura de transformar experiências em conhecimento, o que é chamado de “criar o conhecimento em comum” (Nisembaum, 2002).

Os adeptos do KM entendem também que deve ser utilizado um eficiente mecanismo para aferir os resultados alcançados pelos colaboradores. Assim, centralizam suas avaliações valendo-se, principalmente, de dados quantitativos que, segundo eles, evidenciariam um ganho mensurável para a empresa, advindo da sua utilização. Acreditam que a compensação financeira pode ser uma forma eficiente de premiação das pessoas que se destacam cedendo, utilizando e compartilhando seus ativos de conhecimento com a empresa. (Pesquisa da E-Consulting Corp, 2004).

Será que a simples reutilização de processos já conhecidos, apenas com novas roupagens, traria algo de novo? Será que ao usar o que já existe, não se iria também repetir os velhos erros? Não seria um desperdício desprezar as inovações geradas nos centro de estudos e nos projetos de pesquisas experimentais? Por que, historicamente, todo o *establishment* é, a priori, contra inovações?

Existe outra corrente de pensamento, que entende que a individualidade do ser humano é fundamental para as empresas. Pessoas são mais importantes do que máquinas, sistemas ou ferramentas. As pessoas levam para empresa não somente conhecimentos e experiências, mas principalmente criatividade e entusiasmo, tudo o que a tecnologia, por mais desenvolvida que seja, não pode oferecer.

A Administração de Recursos Humanos cede lugar a uma nova abordagem, onde as pessoas deixam de ser um simples recurso organizacional e passam a ser vistas como pontos estratégicos dentro de uma organização, dotados de inteligência, habilidades, percepções, conhecimentos, ideias.

A Gestão de Pessoas tem como objetivo “alinhar as pessoas as competências humanas às estratégias de negócios das empresas” (Pesquisa da FIA/FEA/USP, 2004). A Gestão de Pessoas foca “não mais na importância da mão-de-obra, mas sim em seres humanos voltados para resultados, que consigam conciliar vida produtiva e vida prazerosa” (Matos e Portela,2001). Portanto, é uma maneira inovadora e criativa

de gestão, cunhada na capacidade e no talento das pessoas, que são consideradas o bem maior da empresa.

Em um mundo cada vez mais competitivo, com a tecnologia cada vez mais avançada, o diferencial de uma organização pode estar na maneira pela qual ela se relaciona com os que nela trabalham, na rapidez e na boa vontade com que atende às suas necessidades e na forma com que valoriza a individualidade de cada uma delas. A Gestão de Pessoas consiste em estabelecer políticas que motivem e favoreçam o crescimento e desenvolvimento pleno das habilidades e da capacidade criativa dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho.

Em resumo, a diferença entre o conceito de Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas consiste no seguinte: ambos buscam pessoas talentosas, que tenham capacidade de produzir para a empresa. No caso da Gestão do Conhecimento (KM), essas pessoas serão solicitadas, prioritariamente, a utilizar e aprimorar o conhecimento já armazenado pela empresa e são sempre preparadas para responder às demandas da empresa.

Na Gestão de Pessoas, essa primeira hipótese não é desprezada, mas existe espaço para que cada indivíduo possa criar e também criticar as práticas e os conceitos já estabelecidos na empresa. O foco é que os funcionários procurem descobrir de que maneira, no entendimento deles, poderiam contribuir para a melhoria e maior produtividade da empresa.

Após a adoção da gestão o RH utiliza os pontos essenciais desses conceitos, juntamente com as qualificações requeridas pelas áreas, para mapear o perfil dos candidatos quando há uma vaga a ser preenchida em seu quadro de funcionários. A seção a seguir irá abordar com mais clareza o processo de mapeamento do perfil de candidatos requeridos pelo RH.

2.1.3 Perfil de candidatos requeridos pelo RH

A globalização com sua aceleração e aumento da proximidade entre organizações mundiais, somados a tecnologia da informação e a rapidez com que as coisas acontecem, fizeram as organizações mudarem a maneira de olhar para seus profissionais. Com o surgimento do novo mercado, o modo de olhar o colaborador e o perfil requerido mudou.

Essa seção tem por objetivo apresentar as novas condições existentes no mercado de trabalho e entender qual o perfil que o RH das empresas vem buscando para seus profissionais.

O período apontado como Era da Informação, também conhecida como Era digital, iniciou após a década de 80 e rapidamente se transformou na Era do Conhecimento, marcada pela agilidade, mobilidade e inovação. Nessa Era a estrutura organizacional tornou-se provisória e constantemente revisada de modo que os cargos e funções passam a ser redefinidos em razão das mudanças do ambiente e da tecnologia.

Com todas essas mudanças, o mercado busca profissionais com perfis diferentes da Era anterior e com competências direcionadas para a geração de vantagem competitiva. É possível citar dezenas de adjetivos que as empresas almejam ter em seu quadro de funcionários, e muitas vezes querem todos esses em um único candidato. Alguns exemplos são: espírito de equipe, liderança, proatividade, flexibilidade, boa comunicação, soluções criativas e inovadoras, capacidade de assumir responsabilidades, dentre outras. Ou seja, um profissional multifuncional.

Definir um grande número de competências tem sido exatamente o maior erro cometido na busca de profissionais para ocuparem todos os níveis de cargos. A partir do momento em que a organização deseja obter o máximo de qualificações, as reais possibilidades de localizar tal candidato se tornam mínimas. Ou ainda, dependendo da posição que o colaborador irá ocupar, se este atender a todas essas exigências e as atividades do cargo não derem oportunidades para serem demonstradas, será totalmente desestimulante ao mesmo (OLIVEIRA, 2013).

Com isso fica entendido que a organização precisa ser objetiva quanto à necessidade requerida e clara no momento de definir as competências exigidas para assumir determinado cargo. Sendo assim, capaz de identificar com mais facilidade o candidato que melhor se enquadra nos pré-requisitos e ao mesmo tempo tornar a satisfação candidato / empresa recíproca.

De acordo com Esteves (2013), o cenário atual das organizações busca candidatos que estejam em equilíbrio em três eixos fundamentais definidos em:

- I. Eixo negocial: conhecer o mercado em que a empresa atua, seu posicionamento frente aos concorrentes, conhecer os clientes e fornecedores e a principal fonte de lucro da organização.
- II. Eixo empreendedor: raciocínio estratégico, foco em resultados, capacidade de criar novos negócios, autonomia em liderança, flexibilidade e criatividade.

III. Eixo cidadão e ser humano: ser capaz de conciliar o trabalho com outras dimensões da vida, gerenciar a saúde, tensão e qualidade de vida, inteligência emocional.

Os profissionais que equilibram os três eixos são justamente aqueles que são chamados de multifuncionais e que conseguem produzir cada vez mais e com menos recursos de forma sustentável e com responsabilidade social. São aqueles que vão gerar vantagem competitiva para a empresa como requerido pelo novo ambiente criado pela Era do Conhecimento.

Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa. Sendo assim, o conhecimento é considerado como a única vantagem a oferecer diferenciação para uma competição sustentável.

Complementando a opinião de Porter, Drucker (1993) diz que um dos desafios mais importantes das organizações na era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo ele, a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos pela melhoria contínua de todas as atividades, pelo desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e pela manutenção de uma inovação contínua como um processo organizado. A empresa deve desenvolver as melhores práticas para a transferência das competências para toda organização de modo a aprimorar o negócio.

De acordo com os autores acima, para gerar a vantagem competitiva é necessário possuir um diferencial de difícil imitação para os concorrentes. Antigamente investia-se em equipamentos que pudessem gerar tal vantagem, porém hoje em dia a busca é pelo conhecimento, ou seja, a capacidade humana de modificar e melhorar os processos. Sendo assim, a exigência do RH organizacional é ter boa estratégia, que vá além de atrair pessoas que se enquadrem nos eixos fundamentais citados por Esteves (2013), mas também retê-las dentro da organização.

O líder tem um papel fundamental nesse processo, pois precisa ser capaz de proporcionar uma gestão eficiente de sua equipe adotando estratégias para que todos

se sintam à vontade para dar sua opinião, participando efetivamente de decisões que antes se restringiam aos cargos mais altos.

Além de tudo que foi exposto acima, que é exigido dos profissionais na atualidade, deve-se levar em consideração a geração que os mesmos estão vivenciando, pois cada uma delas possui diferentes características e anseios. Além de serem eles os maiores impulsionadores e motivadores dos talentos em seu ambiente de trabalho, devem ser facilitadores da presença do profissional de talento na organização.

Há décadas atrás pensar na Geração que os profissionais estão inseridos não faria muita diferença, porém a Geração Y vem mudando esse conceito e trazendo novas maneiras de enxergar ou agir com um funcionário. Portanto, mais do que conhecer o perfil que as empresas buscam, deve-se conhecer a Geração a qual está inserida e como tirar o melhor proveito desses colaboradores.

2.1.4 Como lidar com os profissionais da geração Y

O termo Geração Y está ligado à palavra inglesa “*young*”, que em português significa “jovem”. São pessoas nascidas após os anos 80, conhecidas também como geração do milênio e geração da internet e com características muito diferentes das gerações anteriores.

A geração Y é marcada por ser uma geração que vivenciou inúmeros avanços tecnológicos. Não gostam do trabalho rotineiro, buscam o crescimento rápido, têm vontade de aprender, forte apego a princípios e valores próprios. Esta última característica, por sua vez, explica a alta rotatividade desses profissionais nas empresas.

Tapscott já abordava em seu livro sobre o impacto da geração Y nas organizações:

“[...] esta geração é excepcionalmente curiosa, contestadora, esperta, centrada, capaz de se adaptar, tem excelente autoestima e é orientada para a globalização. Esses atributos, aliados à sua intimidade com ferramentas digitais, significam problemas para o empreendimento tradicional e para o gerente tradicional. Essa geração criará enormes pressões por mudanças radicais nas atuais empresas.”

(TAPSCOTT, 1999)

Em contrapartida, essas empresas tradicionais tendem a ter cada vez mais profissionais da geração Y em seu quadro de colaboradores. Diante disso o RH passou a ter um novo desafio: gerir e integrar esses funcionários com as demais gerações, também presentes nas organizações, e entender suas motivações e seu perfil profissional, já que estes ocuparão, em um futuro breve, cargos de liderança.

As gerações anteriores são conhecidas como geração X e geração Baby Boomers. Esta é conhecida por preferirem um emprego fixo e estável e terem nascido entre os anos de 1940 e 1960 e a geração X (nascidos no período de 1960 a 1980) é caracterizada pela resistência a mudanças e preferem ser liderados a liderar. A atuação conjunta dessas diferentes gerações tem criado choques que evidenciam, mais uma vez, a importância da atuação do RH para uma gestão eficiente.

Erickson (2009) acrescenta que os indivíduos que compõem as gerações, cada qual com suas características, absorveram as ideias e conceitos mais marcantes nos primeiros anos da adolescência, o que influencia diretamente no comportamento quando mais jovens e adultos.

A principal influência na geração Y, conforme abordado, é principalmente a constante inovação. Portanto, para que o RH das organizações entenda o perfil profissional do público estudado, e saiba lidar com suas diferenças é necessário estar preparados para ouvi-los, já que uma das preocupações desses jovens é que: (i) suas opiniões sejam ouvidas; (ii) desenvolver ambientes organizacionais em que a participação seja mais expressiva; (iii) Criar políticas em que os funcionários possam ter o equilíbrio adequado entre vida pessoal e profissional; (iv) estabelecer metas desafiadoras e reconhecimento de seu desempenho.

Por conta da grande influência tecnológica, esses profissionais buscam ambientes de trabalho dinâmicos e desafiadores, sendo assim as organizações que visam uma boa posição no mercado devem ser capazes de adaptar seu ambiente interno, não só para motivar essa geração, mas também para atender o mercado que responde cada vez mais rápido.

Além disso, outra forma de reter e atrair o talento da geração Y é a forma como o líder desenvolve seu papel. Segundo Gardner (2007, apud Schermehom, 1998) os líderes podem conceber e articular metas que elevem as pessoas acima de suas preocupações insignificantes unindo na busca por objetivos que sejam dignos de seus melhores esforços.

No entanto, para geração Y ter o desempenho esperado necessita também se mostrar atenta a questões como a falta de compromisso e individualismo, que são resultados de algumas de suas fortes características. Ou seja, tanto a organização, quanto a nova geração precisam se empenhar para atender as expectativas colocadas sobre eles.

Diante de toda essa abordagem conclui-se que na atualidade, onde as empresas precisam lidar tanto com o choque entre as gerações existente em seu ambiente interno quanto com a competitividade do mercado que exige agilidade e eficiência, o desenvolvimento de seu principal recurso, as pessoas, é essencial para tentar diminuir esse impacto. Neste caso o RH deve procurar gerir da melhor maneira esta mescla de gerações e tirar vantagens do que essas fusões podem oferecer às empresas.

Algumas práticas de retenção de talentos na organização são tratadas no capítulo a seguir que tem o propósito de esclarecer o que pensam autores notórios sobre este assunto.

2.2 Práticas de retenção de talentos

Primeiramente faz-se necessário entender o que é um talento. De acordo com o consultor em gestão de talentos, Press:

“[...] existem centenas de tipos de talentos já classificados e, ao que parece, todo mundo tem, apesar da maioria o desperdiçar. São capacidades inatas para manifestar paixão e facilidade no desempenho de determinadas atividades, atitudes e comportamentos. Os talentos são ativados por certos ambientes, temas e circunstâncias favoráveis. Quando se desenvolvem através do conhecimento, técnica e experiência se convertem em talentos de alto desempenho, produzindo excelência, plenitude e inovação.” (PRESS, 2010)

Este talento está sendo buscado a todo o momento por grandes organizações, no entanto, em meio a Era em que os candidatos potenciais procuram constantemente, por inovações e novas experiências, essa procura se tornou um desafio.

Segundo Peter Drucker:

“Só se pode fazer duas coisas para atrair e reter talentos na sua empresa. Primeiro monte um tipo de organização para a qual as pessoas queiram trabalhar. A segunda é que toda a organização deve desenvolver talentos, entendendo que eles não são empregados e sim pessoas.” (DRUCKER, 2003)

No mundo competitivo em que se encontram as empresas atualmente, o foco na gestão de talentos está cada vez mais elevado e valorizado. Porém não existe uma fórmula matemática para atração e retenção de talentos. Para que isso seja possível as organizações têm procurado cada vez mais manter o clima organizacional agradável, estimulando a motivação de seus colaboradores.

O fato de atrair talentos não se resume apenas a buscar pessoas fora da organização, mas também descobrir e desenvolver talentos dentro da sua própria organização, e mais, desenvolver e não somente treinar e dar conhecimentos técnicos para o desempenho da função, mas dar formação básica para que aprendam novos conceitos, atitudes e ideias, que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Para se atrair e reter talentos é necessário a criação de um ambiente favorável no qual as pessoas gostem de trabalhar e trabalhem bem. Um ambiente em que haja

uma convergência dos interesses das pessoas e da organização. Por mais que seja complicada a criação desse ambiente, as organizações devem buscar ao máximo agir efetivamente em busca dessa convergência para que assim seja criado um ambiente favorável de trabalho.

Além disso, há outras práticas adotadas pela empresa para atração e retenção de talentos, estas vão desde o recrutamento e seleção, até a disponibilização de treinamentos e desenvolvimentos como um potencial para retenção de talentos interno, benefícios oferecidos pela empresa e o uso da remuneração estratégica.

2.2.1 Recrutamento e Seleção – A busca e a retenção de talentos

A área de Recrutamento e Seleção se tornou estratégica para o RH, pois é ela a responsável pela busca e retenção de talentos. A capacidade de atrair e manter os melhores e mais criativos profissionais do mercado constitui o diferencial de desempenho das organizações modernas, sendo a responsável pelo seu crescimento e sua sobrevivência. A capacidade da organização em executar essa tarefa é o que chamamos de Gestão de Talentos. Segundo Madureira (2006) a Gestão de Talentos é ainda uma área pouco desenvolvida no Brasil, principalmente, no que diz respeito à retenção de talentos, mesmo nas organizações mais eficientes em Gestão de Pessoas.

Para que a atração de talentos seja alcançada, é necessário que se estabeleça um novo relacionamento entre empresa e profissionais. Para isso, a área de Recrutamento e Seleção deverá se utilizar de estratégias de marketing. Franco afirma:

“[...] a empresa deve se tornar um lugar de desejo para os profissionais de talento. Para isso, a área de recursos humanos deve preocupar-se em construir a “marca do empregador”. Não basta mais ser top of mind entre os consumidores e clientes. Trata-se de ser top of mind entre os profissionais.”
(FRANCO, 2002)

Antigamente, somente as empresas é que buscavam os profissionais de que necessitavam. Hoje, com a impressionante necessidade de inovações, existe uma carência permanente de talentos. Como afirma Franco (2002) “o profissional de talento pode escolher a empresa em que deseja trabalhar. É alguém a ser conquistado e mantido”. A relação empresa-profissional se equilibra. Se por um lado a empresa

busca o profissional de excelência, este, por sua vez, pode escolher que empresa responde melhor a seus anseios.

Portanto, a reputação externa da organização e a divulgação entre os profissionais do mercado sobre qual é a sua visão estratégica, as possibilidades de crescimento profissional oferecida aos seus funcionários, enfim o marketing da organização será fundamental para atrair talentos.

Nada melhor para imprimir a “marca da organização” do que seus próprios funcionários. Hoje em dia, revistas especializadas publicam pesquisas de satisfação dos funcionários com as políticas das empresas. As divulgações dessas pesquisas fazem parte das estratégias de marketing. Madureira (2006) comenta uma pesquisa sobre a satisfação de profissionais com a habilidade de suas empresas em atrair e reter talentos. Fica claro nessa pesquisa, a preocupação que se deve ter com a retenção de talentos.

Mas, como reter os talentos? Não existe uma fórmula certa, pois depende da cultura da organização e do comprometimento da alta administração em transformar em ações efetivas, as políticas traçadas para isso. Alguns pontos são considerados importantes, tais como: premiação financeira, progressão na carreira, desenvolvimento e comunicação. Uma das formas é a premiação através de bônus àqueles que têm melhor desempenho.

Paulo Lemann propõe alguns pontos para reter e motivar profissionais qualificados:

“Para reter e manter estimuladas as pessoas mais qualificadas e competitivas é importante que todo mundo seja avaliado regularmente, participe de um programa de bônus, tenha a possibilidade de comprar ações (stock options) [...] a remuneração ideal é um tripé: salário bom, que dê para a pessoa viver; bônus que pode duplicar esse salário; possibilidade de compras de ações em condições vantajosas, que seja quase equivalente ao bônus anual, mas só realizável 5 anos depois. A vida das pessoas tem de ser equilibrada.”

(LEMANN, 2001)

É interessante notar a proposta sobre a compra de ações realizável somente cinco anos depois. Como acionista e, só podendo realizar a venda das ações em cinco anos, o profissional terá interesse no sucesso da organização e vai trabalhar para isso.

Além dos incentivos financeiros, Lemann (2001) enfatiza que o profissional bem-sucedido deve procurar realizar-se como pessoa. Para tal, deve cultivar um ambiente

familiar, os amigos, ter um hobby e cuidar da saúde. Isso não é apenas um exercício de retórica, sendo ele próprio um conhecido esportista.

Em relação à premiação por meio de bônus, Madureira (2006) comenta: “Embora essa prática seja muito difundida e mesmo apreciada entre os funcionários, ela não é suficiente para reter talentos” e pondera:

“O que provavelmente seja necessário para segurar as pessoas qualificadas é cuidar melhor de quesitos como “carreira e desenvolvimento” – ou seja, ver se ali há, de fato, oportunidade de desenvolvimento profissional do funcionário, se o chefe oferece condições de treinamento, se lhe dão dicas de como crescer na carreira; e se um bom desempenho pode se traduzir em perspectivas de promoção.”

(MADUREIRA,2006)

Em relação à comunicação, Nóbrega (2006) afirma: “Comunicação bloqueada é neurose, tensão, doença e infelicidade”. Comunicação de mão dupla; isto é, o diálogo empresa-funcionários é também fundamental para que empregados reconheçam e entendam a clareza das metas e estratégias da empresa. Segundo Madureira (2006), é importante promover “encontros periódicos de funcionários e gerentes com a alta direção, quando todos são incentivados a fazer críticas e observações”.

Um exemplo concreto de como motivar funcionários é o caso do grupo de Hotéis Marriott, citado em Ulrich (1999). Quando a rede hoteleira resolveu entrar no mercado de Hong Kong, ela se deparou com um mercado local extremamente competitivo e onde havia uma grande demanda por profissionais altamente qualificados. Como o diferencial primordial entre a rede Marriott e seus concorrentes é a excelência de seus serviços o problema que foi colocado para o RH da empresa foi qual seria a maneira de induzir uma pessoa altamente talentosa, que estivesse trabalhando para um concorrente a passar a trabalhar para a Marriott. Decidiram que o que distinguiria sua proposta era oferecer o que nenhuma das redes concorrentes oferecia: melhor qualidade de vida, através de maior tempo disponível para a família. Essa diferenciação se deu através de uma semana de cinco dias de trabalho, enquanto, tradicionalmente, os hotéis trabalham com semana de seis dias. Essa política só pôde ser implantada, pois obteve o apoio da alta direção da Marriot. Portanto, percebe-se também que a alta direção e os líderes de uma organização tem um papel essencial para que o projeto de retenção de atração e talentos alcance o sucesso esperado. Os líderes por terem contato e influência direta com os funcionários e a direção por ter

papel fundamental nas decisões de estratégias da organização. A seguir será abordado de forma mais detalhada o papel dos líderes na retenção de talentos.

2.2.2 O papel dos líderes na retenção de talentos

Segundo Blanchard (2007), a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e seu potencial de forma a impactar o bem maior. Kouzes e Posner (2008) o complementam, ao afirmarem que o sucesso na liderança dependerá inteiramente da capacidade de construir e manter relacionamentos humanos que permitam que as pessoas realizem seguidamente coisas extraordinárias.

Isto é, o líder é o responsável por conseguir o melhor de cada um dos integrantes da sua equipe. É quem inspira, não mais quem manda. Para obter o melhor de cada profissional, esse líder deve ser um gestor de pessoas, compreendendo que gerir os negócios é gerir as pessoas responsáveis por fazer os negócios andarem.

Por este motivo, os líderes são responsáveis também no processo de retenção de talentos. São eles os maiores impulsionadores e motivadores dos talentos em seu ambiente de trabalho além de ser um facilitador da presença do profissional talentoso na organização.

“Os líderes podem conceber e articular metas que colocam as pessoas acima das preocupações individuais; elevem-nas acima dos conflitos que são capazes de desintegrar a organização e as engajem na luta por objetivos que recompensam esses esforços, a todo o momento a harmonia entre os interesses da organização e seu capital humano a viabilidade de ações para melhoria dos processos internos só são possíveis devido a essa sintonia. Essa habilidade facilita a auto realização e a motivação dos funcionários e é capaz até de contribuir para a permanência deles nas suas respectivas empresas.”

(LACOMBE, 2005).

Logo as organizações que utilizam a retenção de talentos como uma estratégia adotada para alcançar vantagem competitiva, devem, dentre as práticas adotadas, também desenvolver gestores que ocupam cargo de liderança. Para isso, a organização poderá disponibilizar a estes líderes treinamento e desenvolvimento. O uso de treinamento e desenvolvimento também poderá ser utilizado como uma prática

de retenção de talentos, por meio de um programa focado na estratégia da empresa que impulse a retenção de talentos internos através da geração de talentos e motivação dos funcionários, como será abordado na seção a seguir.

2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Para entender a importância e a evolução do treinamento e desenvolvimento na retenção de talentos em Recursos Humanos é preciso primeiro compreender a diferença entre os mesmos. Para Marras (2003), embora ambos possam utilizar técnicas em comum, na verdade perseguem objetivos bem diferenciados. O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macro visão do *business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo.

Isto é, o treinamento tem objetivos de curto prazo, onde repassa ou recicla Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) referentes à execução de tarefas que o trabalhador necessita em seu atual cargo, já o desenvolvimento possui foco na carreira das pessoas e para isso é preciso um período de preparação maior.

Entretanto, para Bohlander e Snell (2010) os dois termos tendem a combinar-se numa única frase - treinamento e desenvolvimento – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Por esse motivo o treinamento e desenvolvimento, conhecido também por T&D, é uma das áreas mais importantes de Recursos Humanos. Esta área tem como objetivo auxiliar o desenvolvimento dessa capacitação para que novos funcionários aprimorem seus CHA's ao nível exigido para um desempenho satisfatório para a organização ao mesmo tempo que se sintam satisfeitos e motivados com sua contribuição para o crescimento da mesma.

A função do treinamento e desenvolvimento do Recursos Humanos está bastante ligada também a retenção de talentos na organização. Um bom programa de T&D focado nas necessidades estratégicas da empresa funciona como um potencial para retenção de talentos interno, impulsionando-o de duas formas: gerando talentos e motivando funcionários.

O desenvolvimento de novos talentos pode ocorrer de duas formas: aprimorando características pessoais dos funcionários, como aptidão ao trabalho e capacidade de

trabalho em equipe, e aprimorando características técnicas como o conhecimento, habilidade e atitudes (CHA). Essas características pessoais e/ou técnicas podem ser desenvolvidas a partir do T&D que a empresa oferece.

O treinamento técnico oferecido diretamente pela organização sempre será mais específico e direcionado para as reais necessidades que essa possui, e oferecendo a carga correta e necessária desse treinamento os funcionários se desenvolverão de forma a serem perfeitamente adaptados às necessidades da empresa.

Já o treinamento pessoal visa aprimorar qualidades que os empregados já possuem e despertar nos mesmos novas qualidades úteis ao trabalho. Dessa forma geram-se talentos internos.

Essa visão de desenvolvimento de novos talentos é abordada por Dessler no trecho a seguir:

“As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados. Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.”

(DESSLER, 2003)

A segunda forma de auxiliar a retenção de talentos é o desenvolvimento de um ambiente motivador. Ao ver que a empresa se preocupa com o seu desenvolvimento, o funcionário percebe que a empresa está investindo em seu potencial e que é interessante para organização que seus funcionários cresçam em suas carreiras verticais. A possibilidade de crescimento dentro da empresa funciona como motivador para que este funcionário se esforce em seu cargo ao invés de procurar melhores oportunidades no mercado de trabalho.

“[...] a partir do momento que a organização apresenta perspectivas de desenvolvimento às pessoas, elas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização gerando uma diminuição da rotatividade (turnover) de pessoas.”

(ARAUJO & GARCIA, 2009)

Portanto, o RH estratégico utiliza o treinamento e desenvolvimento a seu favor, isto é, para capacitar, motivar e desenvolver talentos dentro da própria organização. No entanto, com o mercado cada vez mais dinâmico é necessário utilizar também outras práticas para reter os talentos já existentes na organização e aqueles que foram desenvolvidos internamente. Os benefícios oferecidos aos funcionários, por exemplo, pode ser mais uma prática adotada para atrair e reter talentos, como abordado a seguir.

2.2.4 Benefícios

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006) “Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.”

No passado, as empresas ofereciam planos de assistência odontológica e médica e isso era o suficiente para ela conseguir atrair e manter os melhores empregados. Atualmente, estes ganharam seu espaço e muitas vezes exigem que sejam oferecidos benefícios mais atraentes, atuando juntamente com os sindicatos. Apesar de não terem papel fundamental na retenção de colaboradores, os benefícios ainda conseguem agregar valor às instituições, contribuindo em uma parcela da retenção de funcionários.

Os sindicatos tiveram e ainda tem um papel fundamental na conquista de melhores ou na melhoria dos benefícios, que podem ser: vale alimentação, vale refeição, seguro de vida, de automóvel, assistência odontológica, plano de saúde, vale transporte, auxílio combustível, auxílio creche, auxílio funeral, dentre outros. Abordando este tema, Luis Silva comenta o seguinte:

“A grande importância da adoção de bons benefícios pela organização vem também do impacto sobre a imagem da empresa, pois ela precisa passar de uma maneira geral, e principalmente conseguir reter as pessoas que fazem a diferença dentro da organização, com isso a chamada retenção de talentos.”

(SILVA, 2013)

Os benefícios variam de acordo com os valores e culturas de cada empresa, além da importância que os colaboradores inferem a estes. Empresas grandes e já fixadas no seu setor conseguem oferecer um pacote de benefícios amplo e de qualidade. Já as empresas pequenas e que estão sendo introduzidas no mercado, ao optar em oferecer benefícios competitivos, pode significar um risco no seu desenvolvimento uma vez que estes possuem um alto custo para o empregador, em torno de 40% da folha de pagamento. Neste caso, podem dar preferência a programas de incentivo ou de participação nos lucros, onde ambos variam de acordo com o resultado financeiro da organização.

A competitividade de mercado é outro item altamente estratégico na hora de definir os benefícios. As empresas geralmente escolhem ficar: na liderança, na média ou atrás da concorrência. A maioria das empresas escolhe ficar na média, ou seja, frequentemente buscam igualar os seus benefícios às empresas que operam em paralelo, ao mesmo tempo o nível de retenção de talentos também é médio. Em muitos casos, candidatos deixam de lado a escolha de uma empresa que oferece um salário maior por outra que possui um salário não tão atrativo, porém melhores benefícios.

Existem ainda serviços que são oferecidos que podem ser qualificados como benefícios, como por exemplo: vaga de estacionamento, sala de ginástica, enfermaria, consultoria financeira, transporte gratuito, facilidades em financiamentos de automóveis e apartamentos.

Os benefícios costumam ser divididos em: compulsórios e espontâneos. Os compulsórios são aqueles obrigados a serem fornecidos por exigências das leis e normas legais, como por exemplo, acordos ou convenções coletivas. Alguns exemplos deste tipo de benefício são: 13º salário, salário-família, férias, salário maternidade, complemento de auxílio doença, e mais. Já os espontâneos, são aqueles que a instituição oferece com o objetivo de se tornar mais competitiva no mercado de trabalho e atender cada vez mais as necessidades do empregado. Estes benefícios costumam apresentar um retorno maior para as empresas no sentido funcionário organização. Exemplos: vale alimentação/refeição, seguro de vida, cursos, 14º salário, cesta básica, assistência odontológica, dentre outros.

Os benefícios flexíveis são aqueles em que o empregado tem a possibilidade de escolher em adquirir ou não, ou seja, de acordo com as necessidades e gosto do trabalhador. Isso deixa clara a relação aberta entre a empresa e o empregado

inclusive possibilita analisar junto ao empregador o custo benefício de sua escolha. Alguns destes tipos de benefícios são convênios com determinados bancos, plano de previdência, cursos para aprimoramento profissional, dentre outros.

Em muitos casos a empresa ao oferecer auxílio nos custos de cursos como exemplo de pós-graduação, torna o profissional mais valorizado e sujeito a receber outras propostas do mercado de trabalho. Estrategicamente a instituição pode exigir que o colaborador permaneça na empresa até um período estipulado, e que apresente melhorias obtidas com o aperfeiçoamento.

No entanto, um RH estratégico procura alcançar uma forma de oferecer diversos atrativos que estimulem seus funcionários a valorizar o seu ambiente de trabalho e reconhecer a sua importância dentro da organização, alcançando assim a retenção de talentos. Desta forma a organização não iria necessitar criar barreiras para saída do funcionário, pois este ficaria por se sentir parte essencial para o sucesso da empresa. A remuneração estratégica é também utilizada para que o RH alcance esse objetivo, como será abordado na próxima seção.

2.2.5 Remuneração estratégica

Cada empresa possui sua própria filosofia de como recompensar o bom desempenho de seus funcionários. Como abordado anteriormente, alguns adeptos da gestão do conhecimento (KM) acham que a compensação financeira pode ser uma forma eficiente de premiação e retenção das pessoas.

Inicialmente a remuneração possuía pouquíssimos critérios ou procedimentos para se definir salários, posteriormente, os critérios passaram a ser definidos por leis. Assim, desenvolvido dentro do cenário de gestão estratégica de pessoas, a remuneração estratégica revela o verdadeiro potencial de uma instituição uma vez que ao investir corretamente no capital humano, o principal mecanismo de crescimento de uma instituição está se desenvolvendo paralelamente. Ao mesmo tempo em que alinhar os objetivos de uma instituição é fundamental para se obter os resultados desejados.

Segundo Silva (2005), remuneração estratégica são as várias formas de a empresa demonstrar seu reconhecimento aos empregados, pelos sistemas estruturados de recompensa, que contribuam para a execução de estratégia e alcance ou superação dos objetivos organizacionais.

A remuneração estratégica ajuda a premiar e orientar as ações dos empregados, individualmente e/ou atuando como equipe. No sistema de remuneração tradicional, os salários são vinculados aos cargos. Estes são avaliados de acordo com um conjunto de fatores como responsabilidade, escolaridade e autoridade.

A estratégia auxiliou em ter uma boa elaboração de remuneração e para isso existem alguns métodos utilizados no mercado de trabalho: remuneração funcional, salário indireto, planos privados de aposentadoria, remuneração variável, alternativas criativas, remuneração por habilidade, remuneração por competências e participação acionária.

A remuneração funcional também conhecida como plano de cargos e salários é um método altamente tradicional e mais popular de remuneração em uso, onde é determinada pela função e constantemente alinhada e ajustada ao mercado de trabalho. Geralmente utilizado por empresas mais conservadoras.

Salário indireto são benefícios e outras vantagens concedidas pelas empresas, onde a grande tendência é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis.

O plano privado de aposentadoria é mais um método estratégico de complementar a remuneração do funcionário, este contribui para a valorização do vínculo empregatício entre o empregador e empregado. Nesse método o crescimento dos fundos de pensão tem relação diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada.

Remuneração variável é vinculada ao cumprimento de metas preestabelecidas de desempenho individual de equipes e da organização como metas de produção. Inclui a participação nos lucros PL e a remuneração por resultados ou participação por resultados PR. Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências.

Alternativas criativas são gratificações, prêmios, e outras formas de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como o intuito de construir um ambiente e cultura organizacional caracterizada pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização.

Remuneração por habilidade é aquela em que o colaborador é recompensado pelo conhecimento técnico e prático adquirido ao longo de suas experiências que lhe vão conferir a habilidade necessária para a execução das responsabilidades.

Remuneração por competências é similar ao método de habilidades, porém envolve o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas em determinado processo. Em empresas que operam em ambientes muito competitivos onde a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso, a remuneração por competências é a mais adotada.

Participação acionária é associada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre colaboradores e empregadores.

Cada método citado tem seus benefícios, no entanto eles têm se tornado padrões em muitas empresas e com isso deixaram de ser um diferencial perante o mercado. A partir disso, e também por influência da competitividade externa e do fluxo crescente de informação, diversas empresas brasileiras desenvolveram fortes culturas meritocráticas.

A meritocracia consiste, resumidamente, em remunerar de maneira diferenciada os melhores funcionários, isto é, aqueles que efetivamente fazem a diferença no papel que desempenham. Estes ganham acima do que ganhariam no mercado. Apesar de ser caracterizado como um método individualista, muitos executivos acreditam que a remuneração por mérito estimula o desenvolvimento profissional, a busca por melhores resultados e é uma prática de retenção de talentos, já que com a utilização desse método os melhores funcionários são os principais beneficiários. Neste método é possível, criar estímulos e sinalizações, como bonificações para ideias que contribuam para o resultado, prêmios para os que apresentarem melhor desempenho, valorização via cargos, remuneração variável atrelada à performance.

É importante estar atento nas escolhas de premiação, pois premiar um funcionário que pouco contribuiu para o desenvolvimento da empresa, vai totalmente contra os conceitos de meritocracia, além de ser um fator desmotivador entre os demais funcionários.

No entanto, a remuneração variável também tem seu lado negativo, uma vez que muitos funcionários não conseguem administrar de maneira eficaz a sua vida financeira e com isso estão sempre contando com as bonificações. Estes costumam ser prejudicados em cenários em que a empresa não obteve um bom resultado, ou

mesmo o próprio funcionário não merece o bônus. Contar com uma recompensa que não se tem certeza, pode ser altamente prejudicial ao desenvolvimento profissional.

Cada uma das práticas abordadas visa reter o capital intelectual de alto potencial para organização, e conseqüentemente impactar diretamente na redução de turnover. No capítulo a seguir é abordada a importância deste índice para organização, seus impactos e formas de controlar este índice de modo que beneficiem a empresa.

2.3 O papel do RH na redução de *turnover*

No cotidiano empresarial a entrada e saída de pessoas são consideradas normais, no entanto a área de Recursos Humanos deve se atentar a frequência que ocorre essa movimentação, pois se ocorrer de forma desordenada poderá afetar expressivamente os resultados organizacionais, tais como: alteração na produtividade, no custo, no clima organizacional, na eficácia e na eficiência empresarial.

Por este motivo a atração e retenção dos funcionários considerados talentosos para a empresa se tornaram um dos focos da área de RH. Para Marras (2003), o papel de Recursos Humanos se tornou estratégico para as organizações, passando a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer a empresa de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital na economia globalizada.

Então, considerando que tão importante quanto atrair um talento é retê-lo na empresa, o RH deve se atentar à movimentação de pessoas em seu quadro de funcionários, assim como mapear as razões mais frequentes para que profissionais talentosos decidam deixar a empresa, visando diminuir o impacto gerado pelas razões apontadas. Esta movimentação de pessoal é chamada de rotatividade e é acompanhada através do índice de *turnover*.

2.3.1 *Turnover*

Segundo Pomi (2005) *turnover* é o termo em inglês utilizado para caracterizar o movimento de entradas (admissões) e saídas (demissões), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto às demissões elas podem ser espontâneas, isto é, quando a iniciativa parte do funcionário, ou provocadas, quando a decisão é tomada pela empresa, independente da vontade do empregado.

Apesar deste termo já ter sido promovido a indicador, calculado através de uma fórmula, o fenômeno da rotatividade de pessoal ainda não recebe a atenção que merece por parte dos empresários e dos trabalhadores.

Um estudo feito pela consultoria de Recursos Humano Robert Half mostrou que enquanto no mundo todo o *turnover* de funcionários cresceu em 38% nos últimos 3 anos, no Brasil o fenômeno foi observado em 82% das companhias. Para o estudo, foram entrevistados 1.775 diretores de RH de 13 países, sendo 100 brasileiros. No Brasil, os principais motivos que levam os funcionários a quererem deixar seus empregos, segundo a pesquisa, são remuneração baixa e falta de reconhecimento (33%), desmotivação (30%), preocupação com o futuro da companhia (29%) e baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (26%).

A perda de funcionários sempre é prejudicial a uma organização, em especial quando se perde bons funcionários, qualificados e treinados. Deste modo, um índice de *turnover* alto pode significar que houve perda de capital intelectual por parte da empresa, isto ocorre através da saída de um funcionário considerado talentoso; desperdício gerado por treinamentos em termos de custo e tempo; além de queda na qualidade dos serviços prestados. Estes são somente alguns exemplos dos impactos que podem ser gerados se o índice de *turnover* não for controlado e trabalhado de forma estratégica.

Ao se investigar as razões da saída do funcionário é mais fácil entender onde as empresas estão errando e fazer um estudo mais aprofundado de forma a prover melhorias na companhia. A entrevista de desligamento foi uma solução encontrada por algumas empresas para investigar o alto índice de saída de seus funcionários e trabalhar nos pontos citados.

Pomi (2005) acrescenta que a alta rotatividade na organização pode gerar também perda de produtividade, lucro e falta de saúde organizacional. Assim como, reflete na motivação das pessoas, no comprometimento; gerando mais absenteísmo, interferindo até mesmo exteriormente à organização, como na credibilidade dos clientes.

No entanto, nem toda saída de pessoal é considerada prejudicial para a empresa. Uma das maneiras que se entende como positiva, é quando ela é por iniciativa da empresa. Neste caso a substituição da vaga pode ser feita por empregados de melhor desempenho e dessa forma se cria oportunidade de novos conhecimentos chegarem à organização. Como falado, a rotatividade desde que seja controlada e realizada estrategicamente, é considerada natural no ambiente organizacional.

O RH deve identificar os talentos da empresa, desenvolver funcionários potenciais para que se tornem novos talentos e, em último caso, substituir aqueles que não estão

trazendo resultado, por meio da atração de talentos do mercado. Dessa maneira a renovação do quadro de funcionários pode gerar benefícios organizacionais.

Por este motivo Silva (2001) diz que, gerenciar efetivamente o turnover significa encorajá-lo, quando tiver consequências positiva, e minimizá-los quando suas consequências forem negativas. Para que haja uma gestão eficaz nessa questão, é indicado que a área de Recursos Humanos acompanhe o índice de turnover mensalmente, que é calculado baseado na média de admissões e de desligamento de pessoal do mês, sobre o número total de funcionários no respectivo mês.

Segundo Chiavenato (2002), um índice ideal de rotatividade é aquele que permite à organização reter seus colaboradores que desempenham uma boa atividade, substituindo aqueles que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico.

Outro índice utilizado pelo RH para conduzir um programa de satisfação dos funcionários e da produtividade da empresa é o índice de absenteísmo, este entende-se como atrasos, faltas e saídas antecipadas, ou seja, é um indicador que reflete a ausência do funcionário no trabalho. Para a organização este índice pode refletir em seus objetivos, pois cada hora perdida de trabalho irá afetar diretamente sobre a eficiência e eficácia da empresa, além de também gerar impactos no clima organizacional.

As principais causas do absenteísmo são as doenças efetivamente comprovadas através do atestado médico, doença não comprovada, atrasos por motivo de força maior, faltas por motivos pessoais, baixa motivação para trabalhar, entre outras.

Muitas vezes os índices de absenteísmo e de turnover se relacionam, isto é, o absenteísmo frequente por funcionários de uma determinada área pode afetar o clima organizacional e conseqüentemente desmotivar outros funcionários da equipe. Além disso, funcionários talentosos e requeridos pelo mercado podem preferir buscar novos desafios e oportunidades.

A ausência no trabalho pode ser considerada como uma forma de afastar-se de pequenas situações que possam estar afetando o colaborador. Por isso, as empresas precisam buscar mais que simplesmente reduzir sua rotatividade e seu absenteísmo. Dessa forma, o RH deve além de acompanhar esses índices, tanto o de turnover, quanto o de absenteísmo, mapear as causas e razões que influenciam seu aumento e trabalhar uma forma de solucioná-las, afim de diminuir o impacto por eles gerados.

2.3.2 Avaliação e proposta de melhoria para as principais razões que levam os funcionários a pedirem demissão

Visto que o papel do RH é fundamental para monitorar a rotatividade de funcionários, é importante monitorar também o passo anterior a este, ou seja, entender porque o funcionário veio a pedir demissão. A partir dessa avaliação o RH deve elaborar estratégias para diminuir o impacto das possíveis razões que o fizeram tomar essa decisão.

A rotatividade de pessoal pode ter influência de diversos fatores, tanto internos quanto externos à empresa ou setor, alguns evitáveis, outros inevitáveis, podendo esses fatores estar relacionados à vontade dos executivos e/ou gerentes da área, à vontade dos próprios trabalhadores, ou ainda estarem alheios à vontade de qualquer uma das partes.

Uma pesquisa realizada no início do ano de 2015 pela Michael Page, empresa referência em recrutamento de média e alta gerência, revela que a estagnação ou uma nova oportunidade de carreira são os principais motivos para os profissionais pedirem demissão.

A pesquisa elencou os cinco principais motivos, que ficaram distribuídos da seguinte maneira: uma nova oportunidade de emprego foi a principal resposta dos entrevistados; sentir-se estagnado em segundo; desestimulado ficou em terceiro e a insatisfação salarial e baixa qualidade de vida em quarto e quinto lugar, respectivamente. Ferreira e Freire (2001) reafirmam estes fatores como causas da saída do empregado, quando os abordam de forma similares e não necessariamente nesta ordem:

“Inexistência de política salarial e benefícios não atrativos; impossibilidade de ascensão profissional; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado; liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação pessoal; bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.”

(FERREIRA E FREIRE 2001)

Além disso, estes fatores se tornam ainda mais preocupantes quando impactam o clima motivacional da empresa e por conta disso afetam além do desempenho da empresa, movimentos contraculturas que podem ou não influenciar outros funcionários. Dessa forma esta desmotivação pode afetar toda uma equipe e aumentar descontroladamente o índice de turnover e os custos da organização.

Para Wisner (1987), más condições de trabalho podem causar um certo grau de sofrimento mental do trabalhador, problema que pode ganhar tamanha proporção ao ponto de ele ver como única saída a decisão de abandonar o emprego. Para o autor essa sobrecarga atribuída ao trabalhador pode ser provocada, por exemplo, por uma eventual desproporção entre as exigências do trabalho e a quantidade de pessoas envolvidas neste, voltando-se nesse ponto à questão conceitual da rotatividade, que prevê a substituição do funcionário demitido ou demissionário.

Por razões econômicas ou alguma outra, a empresa pode decidir não repor imediata ou definitivamente o funcionário, exigindo daqueles que ainda estão presentes que dividam entre si a tarefa daquele que saiu da empresa ou setor. No entanto, faltando pessoas em funções estratégicas, certamente a produtividade da empresa será menor, podendo ocasionar em reduções significativas em seus ganhos.

Isso significa dizer que, os impactos que a rotatividade provoca às organizações acabam surgindo em diversas dimensões. As empresas que não conseguem reter, atrair, e aproveitar seu capital humano, correm o risco de entregar aos seus concorrentes um conhecimento potencial, além disso, perder todo seu capital investido na admissão e no desenvolvimento desse colaborador.

Em vista disso, a rotatividade de funcionários é um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização. As causas da rotatividade nas empresas estão relacionadas às anteriormente mencionadas por Freire e aos dados levantados na pesquisa realizada pela Michael Page.

Estas estariam diretamente ligadas à política salarial adotada; política de benefícios; oportunidade de progresso profissional oferecida pela empresa; tipo de supervisão; política disciplinar; condições físicas e ambientais de trabalho; motivação do pessoal.

Quando estas causas de aumento do índice de *turnover* estão dentro da própria empresa, possivelmente haverá uma queda no nível de motivação de seus funcionários, tornando urgente para a organização examinar o seu ambiente humano afim de descobrir suas causas e agir rapidamente para saná-las, para melhorar o clima organizacional e a motivação.

A motivação é um conjunto de fatores sociais, psicológicos e fisiológicos que impactam no desempenho do funcionário, para aumentá-la a organização deve recompensar seus colaboradores de modo que estes identifiquem que tais recompensas foram baseadas segundo critério de desempenho.

Contratar pessoas motivadas e que tenham habilidade de colaborar umas com as outras é outro passo que a empresa precisa dar para formar uma equipe eficiente. Criar um ambiente agradável onde os funcionários se sintam realizados e felizes com o que fazem é um dos fatores essenciais para a diminuição do *turnover* nas organizações.

Os trabalhadores contam com um nível de informação cada vez maior. A auto-suficiência, independência e a polivalência fazem com que os trabalhadores se tornem mais conscientes e idealizem um bom trabalho, sejam independentes e realizem seus sonhos. A ordem é mobilidade, flexibilidade, responsabilidade final, autodisciplina, desejo de abraçar mudanças, e amplitude de conhecimentos e habilidades (PURI, 2000).

Em um primeiro momento a maioria dos profissionais, busca aquele emprego que lhe proporcionarão bom salário, considerando que este será o seu fator de motivação durante o tempo em que estiver naquela instituição, porém acaba deixando de lado outros fatores com que o passar do tempo ressurgem como verdadeiras necessidades, por exemplo: melhores benefícios, ambiente de trabalho, reconhecimento pessoal e profissional, desafios e outros. Portanto, cabe aos gestores e principalmente a área de RH reconhecer essa busca inicial dos trabalhadores, e ao longo do tempo, identificar outros fatores que contribuam à sua motivação.

Chiavenato (1989), conclui que somente através da verificação dos motivos reais da rotatividade é possível estruturar melhores condições de trabalho e com isso reduzir as taxas de rotatividade nas organizações. Essas taxas de rotatividade podem gerar tanto impactos positivos, quanto negativos para a organização. O próximo tópico irá abordar de forma mais detalhada tal abordagem.

2.3.3 As principais desvantagens do *turnover* para a organização

Conforme abordado neste trabalho, o capital humano vem ganhando ampla importância no cenário empresarial, assim como a competitividade do mercado aumenta gradativamente e a busca por maiores posições frente à concorrência também. Em consequência às organizações têm buscado formas de atrair os funcionários certos para integrarem suas equipes.

Essa atração acaba sendo bastante focada também em jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização.

No entanto, sabe-se que a rotatividade faz parte da realidade das organizações e a perda, principalmente, desses talentos para o mercado gera significativas desvantagens para a organização.

Alguns malefícios da rotatividade elevada de pessoa, são a impossibilidade de se manter a equipe integrada, a perda de produção no período de seleção e treinamento do profissional substituto, e a dificuldade deste profissional recém-admitido em desempenhar as tarefas por falta de conhecimento e de habilidade ou prática.

Nesse sentido, é necessário também refletir sobre o comprometimento da imagem da organização no mercado. Uma empresa de turnover alto terá, inevitavelmente, maiores dificuldades, como por exemplo, nos processos de atração e seleção de novos funcionários.

A dinâmica das relações fica, pelo mesmo motivo, prejudicada, pois os indivíduos também se resguardam de perdas emocionais causadas pelas separações dos colegas. Os relacionamentos tornam-se mais superficiais, quebra-se o espírito de equipe e torna-se inaplicável a ideia de sinergia, de interação para maximização de resultados, isto é, cria uma individualização no trabalho com conseqüente aumento da competição entre grupos e pessoas.

Os diversos custos financeiros decorrentes da rotatividade também são considerados desvantagem para a organização. Esses custos podem ser classificados como primários e secundários. Entre os custos primários pode-se destacar: custo de recrutamento e seleção; custo de registro e documentação; custo de integração; custo do desligamento. Os custos financeiros secundários da rotatividade são: reflexos na produção; reflexos na atitude pessoal; custo extra laboral, custo extra operacional; custo extra investimento e perdas nos negócios.

Mobley (1992) diz que o custo é talvez a consequência mais representativa do turnover. Custos altos não significam que a substituição de pessoas seja uma política ruim. A identificação do investimento original e dos custos de substituição é importante para mensurar os custos do turnover. Conforme citados anteriormente, e aqui serão mais bem definidos e analisados, os custos podem ser primários, secundários e terciários (CHIAVENATO, 1989):

Custos primários são aqueles ligados diretamente a substituição do funcionário, são eles:

- Custos com recrutamento e seleção, que inclui a publicidade, comissões de agências, recrutamentos fora da empresa, entrevistas, referências em outras empresas, aplicação de testes, documentação, exames médicos, deslocamento e viagens.
- Custos com o registro do funcionário, com manutenção dos sistemas de registro e gasto com documentações e formulários.
- Os custos de integração incluem as despesas com treinamento formal e prático e o tempo do treinador.
- Os custos de desligamento incluem os custos com as entrevistas de desligamento, custo das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º salário, aviso prévio e multa do FGTS etc.

Custos secundários são relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, como:

- Reflexo na produção, que se refere a perda de produtividade, causada pela vaga que ficará aberta, pela inexperiência e insegurança do novo empregado.
- Reflexo na atitude do pessoal, através da imagem deixada pelo funcionário que se desligou da empresa, da imagem transmitida pelo novo funcionário, influência causada na atitude do supervisor e clientes e fornecedores.
- Custo extra laboral com horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário.
- Custo extra operacional, que são custos com energia elétrica, devido à redução de produção causada pela deficiência inicial do novo funcionário, custos com lubrificação e combustível, custos de manutenção, utilidades e planejamento e os custos com acréscimos de acidentes e de erros.

Custos terciários são custos que são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, como: Custo extra investimento, com o aumento da taxa de seguros, manutenção, reparo e depreciação de equipamentos e com o aumento do volume de salários pagos aos novos empregados reajustes salariais dos

demais funcionários, fator que intensifica a competição de salários iniciais mais elevados no mercado de trabalho.

Os custos gerados pelo *turnover* como diretos e indiretos, sendo que os primeiros incluem o tempo envolvido em recrutamento, seleção e treinamento, bem como os custos associados com despesa com propaganda e mão-de-obra, enquanto os custos indiretos da rotatividade incluem o aumento de tarefas per capita de cada trabalhador até que novos empregados sejam contratados e treinados.

Pode-se perceber que há diversos impactos gerados tanto pelo aumento do índice de turnover, quanto pelas práticas de retenção de talentos adotadas pela organização. A gestão desses temas se tornou estratégico para que empresas se mantenham competitivas no dinâmico mercado.

A teoria apresentada até este ponto do trabalho possibilitou identificar alguns fatores relevantes sobre tais temas e, no capítulo a seguir é realizada uma análise da pesquisa, de caráter qualitativo, aplicada com o propósito de compreender até que ponto as práticas adotadas pelo RH influenciam na retenção de talentos na empresa estudada.

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

Os métodos mais comuns utilizados para realizar o mapeamento sobre o ambiente interno da empresa se compõem de: questionários, entrevistas e painéis de debates. A opção pela aplicação do questionário deve-se ao fato da possibilidade do teste resguardar o sigilo nas respostas, já que não há identificação da pessoa que o respondeu. Além disso, o questionário permite usar questões abertas ou fechadas, utilizando ainda uma técnica de inclusão de perguntas cruzadas para checar a consistência das respostas e oferece um rápido retorno quanto ao seu resultado.

De acordo com Gasparetto (2008) o questionário é o instrumento de pesquisa de clima organizacional mais utilizado; compõe-se de questões ou afirmações que indicarão o pensamento dos clientes internos sobre uma série de aspectos da empresa. É mais abrangente que a entrevista, é uma pesquisa quantitativa, embora também possa ser utilizado como medida qualitativa se as questões forem abertas ou respondidas de forma dissertativa, e não de maneira fechada.

Desta forma, foi desenvolvido e aplicado um questionário para os funcionários de RH da empresa totalizando 84 respostas obtidas. Como o objetivo era entender o que os funcionários do nível tático percebem sobre as práticas da organização sobre retenção de talentos, foi feito um recorte no universo estudado para que a amostra fosse representada somente por este público. Assim, somente foram consideradas, para efeito deste trabalho de pesquisa, as respostas advindas dos Assistentes/Analistas, Consultores/Coordenadores e Gerentes.

Para a aplicação do questionário foi utilizado o modelo de escala Likert, onde os funcionários especificam seu nível de concordância com uma determinada afirmação. Foram utilizados nesta pesquisa, cinco níveis de respostas para compor o questionário aplicado. São eles:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

O questionário foi composto por treze itens onde o profissional deveria responder à perguntas referentes ao seu ambiente de trabalho ou sua percepção quanto a vida profissional. Os assuntos pesquisados contemplaram as seguintes variáveis: (i) caracterização do público: idade, nível de escolaridade, tempo de empresa e nível do cargo e, (ii) sensibilidade quanto a valorização profissional, que incluem treinamentos, as promoções, benefícios, ambiente de trabalho, feedback e aumento salarial.

3.2 Caracterização da empresa

A empresa estudada é uma multinacional Líder global em projetos, tecnologias, sistemas e serviços de petróleo e gás em projetos submarinos, *Onshore*, *Offshore*, e de superfície. Possui em torno de 4000 funcionários no Brasil além de outros milhares de colaboradores espalhados por todos os continentes.

Iniciou suas atividades no Brasil em meados dos anos 70 e se estabeleceu como renomada no segmento de óleo e gás pela competente gestão de seus negócios.

Foram estudadas todas as filiais do Brasil por onde está espalhado o departamento de RH.

3.3 Resultados

A seguir são apresentados e avaliados os dados da amostra pesquisada. Vale salientar que foram elaboradas dez questões fechadas e uma questão aberta que tinha por objetivo possibilitar aos funcionários expressar pontos de aprimoramento nas práticas de retenção de talentos da empresa.

As perguntas fechadas são apresentadas em primeiro lugar, como segue:

Caracterização do público

Questão 1

Há quanto tempo você está na empresa?

0 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 8 anos	8 a 10 anos	Mais de 10 anos
4%	13%	30%	43%	10%

Questão 2

Qual o seu nível funcional dentro da empresa?

Assistente / Analista	Consultor/Coordenador	Gerente
67%	17%	16%

Com estas duas respostas percebe-se que os funcionários analisados estão há bastante tempo na empresa – 83% estão há 06 anos ou mais e, 84% estão entre os cargos de Assistentes/Analistas e Consultores/Coordenadores.

Sensibilidade quanto a valorização profissional

Questão 3

Para gerar vantagem competitiva é necessário possuir um diferencial de difícil imitação para os concorrentes. Antigamente investia-se em equipamentos que pudessem gerar tal vantagem, porém hoje em dia a busca é pelo conhecimento, ou seja, a capacidade humana de modificar e melhorar os processos. Sendo assim, você considera que a valorização do Recursos Humanos se tornou um diferencial na administração empresarial?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
80%	19%	1%	0%	0%

Ao analisar se os funcionários consideram que a valorização dos Recursos Humanos se tornou um diferencial na administração empresarial, 80% concordaram totalmente com a afirmação e 19% parcialmente. Quando se destaca o papel das pessoas na empresa e sua importância para o crescimento, o funcionário se sente motivado e comprometido em gerar resultados para organização. Percebe-se que o

capital humano é um diferencial competitivo na empresa e isso é retratado na pesquisa. Para confirmar essa afirmação apenas 1% mostrou-se indiferente e ninguém discordou.

Questão 4

No mundo competitivo em que se encontram as empresas, o foco na gestão de talentos está cada vez mais elevado e valorizado. Em sua opinião a retenção de talentos vem sendo considerada um fator importante dentro da empresa X?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
47%	47%	4%	2%	0%

O resultado mostra que a maioria dos funcionários concorda que a empresa onde trabalha considera a retenção um fator importante e que a mesma tem adotado algumas práticas relevantes nesta área.

Questão 5

Você observa que a empresa investe em treinamentos de capacitação e desenvolvimento para a retenção do funcionário?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
23%	56%	11%	9%	1%

Quando perguntados sobre treinamento e desenvolvimento 23% concordou totalmente e 56% parcialmente com a afirmação de que a empresa investe em ambos os programas. Observa-se que na empresa estudada há uma grande preocupação em investir na capacitação de seus funcionários como forma de gerar conhecimento e treinar o funcionário para suas atividades. Os funcionários que não concordaram totalmente com a afirmação evidenciaram o fato de que alguns treinamentos ou programas para desenvolvimento são oferecidos apenas para lideranças, e não se estendem para os demais cargos estudados. Os que concordaram totalmente afirmaram que os programas atendem suas expectativas e necessidades. É notório

que quando se tem programas de treinamento e desenvolvimento voltados para os funcionários os mesmos percebem que a empresa está investindo em seu crescimento profissional.

Questão 6

As promoções, quando ocorrem, são baseadas em conhecimentos, habilidades e competências?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
16%	59%	13%	10%	2%

Quando perguntados sobre promoção a grande maioria, 59%, concordou de maneira parcial a afirmação. Muitos funcionários alegaram que ficam muito tempo sem promoção e que as mesmas só ocorrem com a saída de algum outro funcionário.

Questão 7

Você acredita que os benefícios que a empresa oferece (ex: vale transporte, vale refeição, plano de saúde, odontológico...) são fatores que contribuem para retenção dos funcionários?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
52%	37%	3%	7%	1%

Quanto à variável benefício a percepção dos colaboradores foi positiva. A maioria considera que os benefícios oferecidos é algo que pesa na hora da decisão de sair ou ficar na empresa.

Algumas empresas oferecem um salário acima da média de mercado, porém não oferecem benefícios, o que faz com que não seja vantajoso receber um salário mais alavancado. Os funcionários citaram que o fato de poder ter um plano de saúde estendido à família (filhos e esposa (o)) faz com que se sintam tranquilos e influencia na decisão de se manter na empresa. Benefícios são salários indiretos muito valorizados pelos funcionários.

Questão 8

A empresa oferece um ambiente de trabalho que contribui na retenção do funcionário?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
36%	57%	4%	1%	2%

Quando perguntados sobre o ambiente de trabalho a maioria dos respondentes concordou total ou parcialmente com a pergunta. Dos 57% que concordaram parcialmente, a maioria afirmou que não concorda por completo, pois a organização não possui um plano de carreira bem definido e os que concordaram totalmente estão satisfeitos e ressaltaram que estão tendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento de suas carreiras além de conseguirem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Este resultado vai de encontro ao que foi respondido na pergunta aberta, no qual 40% dos funcionários sugeriu planejamento/desenvolvimento de carreira como um ponto de melhoria na organização.

Questão 9

Algumas pesquisas apontam que a falta de *feedback* em organizações provoca a perda de funcionários a longo prazo. Os gestores da empresa X adotam tal prática?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
70%	26%	0%	4%	0%

É possível observar que quase a totalidade dos entrevistados reconhece a existência de *feedback* da organização. O *feedback* torna possível uma relação mais aberta entre funcionários, uma vez em que passam a conhecer melhor o perfil de trabalho de cada um e entendem o que precisa ser aprimorado ou mantido, ou até mesmo mudado. O *feedback* é um instrumento poderoso para as organizações,

permitindo uma aproximação do alcance dos objetivos organizacionais mais rapidamente, visto que a troca entre pares e líderes x liderados é contínua.

Questão 10

Para muitas organizações o aumento salarial (por mérito, promoção) é um programa utilizado para a retenção de funcionários. A empresa X adota essa prática?

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
54%	36%	0%	9%	1%

A prática de meritocracia dentro das organizações faz com que os funcionários se esforcem para obter bons resultados em programas de avaliação de desempenho onde aqueles que obtêm resultados importantes passam a ser monitorados para possíveis promoções e aumento salariais. Os funcionários reconhecem a relevância deste programa (56% de aprovação) e buscam sempre obter um bom resultado.

Após as perguntas fechadas, foi colocada uma questão para os participantes expressarem suas opiniões quanto a possíveis pontos de aprimoramento do programa de retenção de talento da empresa.

Os resultados e sugestões mais evidenciados estão a seguir:

Questão aberta

Qual fator você considera mais importante na retenção de talentos que precisa ser aprimorado na empresa?

As respostas que ocorreram com mais frequência entre os entrevistados foram: Planejamento/desenvolvimento de carreira (40%), valorização profissional (14%), liderança próxima ao funcionário (12%), reconhecimento (8%) e outros (26%). O percentual alto para “outros” chamou atenção, no entanto houveram respostas aleatórias e dos mais variados assuntos. Alguns exemplos foram: “a secretária é promovida e eu não”, “poder levar meus filhos para o trabalho”, “a creche é muito cara e eu poderia trabalhar de casa”, “salários mais altos”. Tais respostas não vão de

encontro à pergunta feita, uma vez que a proposta era que o funcionário sugerisse possíveis práticas falhas de retenção de talentos na empresa.

Segundo Coda (1993) o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Todas as respostas foram de encontro com a realidade da empresa.

Devido à confidencialidade de informações não se pode utilizar os dados coletados da pesquisa de clima organizacional para cruzar com o resultado da pesquisa aplicada.

4. Conclusão

Este trabalho aborda a relevância que o RH estratégico passou a ter diante do atual ambiente de mudanças organizacionais. Para isso, foram analisadas as práticas de retenção de talentos, e consequente redução do *turnover* como forma de gerar vantagem competitiva para as organizações.

De modo geral, o funcionário passou a ser gerido como capital intelectual capaz de influenciar diretamente no lucro adquirido pelas empresas, sendo assim sua permanência na organização se tornou parte da estratégia empresarial.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa, de caráter qualitativo, em uma empresa de grande porte do setor de Engenharia, com o propósito de analisar até que ponto as práticas adotadas no RH estratégico influenciam na retenção de talentos desta organização.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa foi constatado que os funcionários reconhecem o investimento em práticas de retenção de talento por parte da empresa. É importante ressaltar este ponto, pois em muitas organizações esses fatores fazem parte do escopo da estratégia do RH, porém não entram em prática e por isso não são reconhecidos por seus funcionários.

Neste trabalho de pesquisa foi observado também que essas práticas são principalmente relacionadas aos profissionais de alto nível dentro das organizações. O questionário foi elaborado baseado em perguntas sugeridas por autores notórios que apontam os fatores considerados essenciais para um bom resultado de retenção de talentos. O mesmo foi aplicado em uma amostra composta por funcionários da área de RH com o objetivo de obter resultados mais fidedignos ao tema.

O perfil da amostra é composto principalmente de profissionais que estão de 6 a 10 anos na organização e em sua maioria ocupam o cargo de analistas ou assistentes. Estes acreditam que treinamentos, promoções, benefícios, bom ambiente de trabalho, *feedbacks* e aumento salarial são práticas importantes quando se fala da relação empresa-funcionário, ao mesmo tempo em que confirmam que na empresa em que trabalham estas práticas são adotadas para fortalecer essa relação.

Em uma última pergunta no questionário onde a resposta foi livre, com o objetivo de o empregado relatar outro fator que considera fundamental para a empresa investir

como forma de retenção de talento, as principais respostas foram relacionadas ao plano de carreira, valorização profissional e liderança próxima ao funcionário.

Desta forma, propõe-se como melhoria que a empresa X desenvolva o plano de carreira de seus funcionários de modo que estes identifiquem que são percebidos pela empresa como potencial para ocupar um futuro cargo. Este plano funciona como um roteiro com metas definidas; isto significa dizer que o colaborador identificará suas necessidades momentâneas para atingir seus objetivos profissionais, além de saber quais posições ele poderá ocupar dentro da empresa em que trabalha.

Esta prática irá impactar também no segundo ponto destacado pelos pesquisados que é a valorização do profissional. À medida que o planejamento de carreira vai sendo colocado em prática, o funcionário perceberá seu valor e o reconhecimento perante a empresa. Grande parte dos funcionários busca aprender e crescer na profissão; suas ambições não estão relacionadas somente a um futuro próximo, mas também a um futuro a longo prazo que, conseqüentemente o reterá na empresa.

Outro ponto crítico de análise refere-se à liderança – necessidade de maior proximidade com o funcionário; a organização deve oferecer cursos para desenvolver as habilidades de liderança nos gestores, pois estes são também os maiores impulsionadores e motivadores de suas equipes. Os líderes são parte fundamental para que as transformações dentro da empresa aconteçam com êxito, portanto uma atenção especial deve ser dada a este fator, pois deles depende, em parte, a manutenção do profissional talentoso na organização.

Com referências de grandes autores e colaboração dos colaboradores da empresa X, foi possível evidenciar a importância que o investimento e aprimoramento destas práticas de retenção de talento têm, tanto para a empresa estudada, quanto para qualquer organização que deseja se manter competitiva no mercado. Afinal, uma organização é composta por pessoas, informações, equipamentos e tecnologias interagindo entre si. E quando não há pessoas motivadas, capacitadas e integradas, nada acontece.

5. Referências Bibliográficas

ARAUJO, Luís César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional. 2.ed. Atlas, São Paulo, 2009.

BLANCHARD, K. et al. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Bookman, Porto Alegre, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos. 14ª Ed norte-americana: CENCAGE Learning, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. In: WOOD Jr. (org.). Gestão Empresarial – O fator humano. Atlas, São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. ed. completa. Atlas, São Paulo, 2002. Recursos Humanos. ed. completa Atlas, São Paulo, 1989

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CUSTÓDIO, M. Estudo sobre turnover, 2011. Disponível em: <<http://www.roberthalf.com.br>> Acesso em 08 Abr 2018.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. Prentice Hall, São Paulo, 2003.

DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. Pioneira, São Paulo, 1993. _____. Uma conversa com Peter Drucker. 2003. Disponível em: . Acesso em 05 Mar 2018.

E-CONSULTING CORP. A Gestão do Conhecimento na Prática. Estudo Brasil, Revista HSM Management, 2004. Disponível em . Acesso em: 22 jan. 2018

ERICKSON, Tâmara. Para que as diferenças desapareçam. ed. 75, São Paulo 2009.

ESTEVES, Sofia, Talento: entenda o que as empresas buscam nos profissionais 2013. Disponível em: . Acesso em: 15 jan. 2018

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. Ed. Atlas, São Paulo, 1990.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de Administração Contemporânea. v.5, n.2, Brasília, 2001.

FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão de pessoas, Revista HSM Management, volº 8, nº44, 2004. Disponível em <http://www.hsm.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2018

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira, Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Atlas, São Paulo, 2000.

FRANCO, Simon. Recrutamento e Seleção: A Hora da Verdade. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Gente, São Paulo, 2002.

GASPARETTO, L. E. O que é e como fazer, Pesquisa de clima organizacional: Ed. Scortecci, São Paulo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. O Desafio da Liderança. Caleidoscópio, 2008.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: princípios e tendências, Saraiva, São Paulo, 2005.

LEMANN, Paulo. Movido a Talentos. Revista HSM Management, vol 5, nº 25, 2001. Disponível em Acesso em 11 mar. 2018

MADUREIRA, Daniele. Segurar As Pessoas, O Grande Desafio. Revista Valor Carreira, vol 4, nº 4, 2006.

MATOS, Jorge;PORTELA, Vânia. Talento para Vida. Revista HSM Management, 2001. Disponível em Acesso em: 18 jan. 2018

MARRAS, Jean Pierre. Do operacional ao estratégico, Administração de Recursos Humanos: – vol 7, Ed. Futura, São Paulo, 2003.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo, 2006.

MOBLEY, William H. Turnover: Causas, consequências e controle, Ortiz, Porto Alegre, 1992.

NISEMBAUM, Hugo. Enriquecendo o Capital Humano, Gestão do Conhecimento: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Gente, São Paulo, 2002.

NOBREGA, Clemente. Empresas de Sucesso, Pessoas Infelizes? Senac, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, Paulo, 2013, HBR: Seleção de Talentos: Técnica ou Intuição, eis a questão! Disponível em: . Acesso em: 22 jan. 2018. POMI, Maria R, 2005.

A importância da Gestão do turnover. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 12 abr. 2018

PORTER, M. E. Creating and sustaining competitive performance Competitive Advantage. Free Press, New York, 1985.

PURI, Subhash. A arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores Gestão da estabilidade, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.

PRESS, M, 2010. A Era dos Talentos. Disponível em: . Acesso em: 14 jan. 2018.

SCHERMERHORN JR, John R. Administração. 8 ed. LTC, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Glenio L. R. Como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro Controle do turnover: Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001.

SILVA, Luis F. P. 2013 Benefícios Sociais como Retenção de Talentos. Disponível em: . Acesso em: 14 mar. 2018

SILVA, M. O., Sistemas modernos de remuneração. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2005.

TAPSCOTT, Don. A Crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net, Geração digital, Makron Books, São Paulo, 1999

ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos. 2ª ed. Futura, São Paulo, 1999

VIEIRA, Francisco Pedro. Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado

de Rondônia – Emater, RO. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

WISNER, A. Ergonomia método & técnica, Por dentro do trabalho. FTD: Oboré, São Paulo, 1987.