

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO  
HUMANO E ORGANIZACIONAL**

**LUIZ FERNANDO MONTEDO**

**RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO  
DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA  
2014**

**LUIZ FERNANDO MONTEDO**

**RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA REGIÃO  
DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Vera Lucia Crispim

**CRICIÚMA**

**2014**

**Dedico este trabalho a Deus, a minha mãe, Jucélia, e aos professores que me apoiaram durante o curso, aos amigos(as) de classe.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha amiga Naiane Savi Ghisleri pelo apoio total do trabalho, motivação e conhecimento compartilhado.

Também dedico às pessoas que me apoiaram no estudo de caso nas empresas, Rafael Rogério D'Agostim, João Silvetri, André Ávila e ao prof. Dr. Oscar Rubem Klegues Montedo.

Agradeço em especial a Mayara Libanio pela dedicação, contribuindo valiosamente para o estudo em questão, pelo amor e pelo carinho.

**“A gestão trata de seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas para o desempenho conjunto, é fazer com que suas forças sejam eficazes e que suas fraquezas sejam irrelevantes”.**

**Peter F. Drucker**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conhecer os desafios e métodos em reter talentos em empresas de pequeno porte na região de Criciúma-SC. Para realização deste estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de estudo de caso e pesquisa bibliográfica em três empresas situadas na região de Criciúma-SC. Nos dias atuais, o mercado organizacional está cada vez mais acirrado e as empresas estão competindo entre si, buscando o fortalecimento da marca, das diretrizes políticas internas e, cada vez mais, do capital humano especializado e capacitado nas mais diversas áreas do conhecimento. As empresas buscam pessoas que tragam na bagagem atributos que sejam especiais para a empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento e alcançando o sucesso junto com os objetivos individuais e empresariais. O desenvolvimento deste trabalho surgiu pela observação nos últimos anos na região de Criciúma pela baixa capacidade de reter talentos. As empresas de pequeno porte estão com dificuldade em ter funcionários capacitados para o cargo que ocupam. Para a elaboração do mesmo foi realizado uma pesquisa a campo com as três empresas estudadas, sendo denominadas empresas "A", "B" e "C". A análise de dados foi dividida em dois blocos para facilitar a interpretação. Comparando-se as empresas "A", "B" e "C", o nível de satisfação maior foi da empresa "C" com 74%, seguida da empresa "A" com 70% e da empresa "B" com 65%.

**Palavras-chave: Retenção de talentos. Pessoas. Conhecimento. Habilidades. Atitudes. Salários.**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados. ....	37
Gráfico 2 - Idade dos entrevistados. ....	38
Gráfico 3 - Grau de instrução. ....	39
Gráfico 4 - Função na empresa. ....	40
Gráfico 5 - Tempo de empresa. ....	40
Gráfico 6 - Estado civil. ....	41
Gráfico 7 - Média salarial. ....	42
Gráfico 8 - Você acha que as pessoas são o foco principal da organização? .....	43
Gráfico 9 - Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva? .....	43
Gráfico 10 - É vantagem para a organização valorizar o funcionário? .....	44
Gráfico 11 - Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada? .....	44
Gráfico 12 - Você se considera um talento dentro da organização? .....	45
Gráfico 13 - A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu "time"? .....	46
Gráfico 14 - A empresa está preparada para atrair talentos? .....	46
Gráfico 15 - A remuneração é a maior atração de talentos na organização? .....	47
Gráfico 16 - Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário? .....	48
Gráfico 17 - Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário? .....	48
Gráfico 18 - Está satisfeito com o seu cargo/função? .....	49
Gráfico 19 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor? .....	49
Gráfico 20 - Tomo decisões na minha função? .....	50
Gráfico 21 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa? .....	51
Gráfico 22 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional? .....	51
Gráfico 23 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa? .....	52
Gráfico 24 - Os objetivos/metastão claramente definidos no meu local de trabalho? .....	52
Gráfico 25 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários? .....	53
Gráfico 26 - A empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários? .....	53
Gráfico 27 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? .....	54
Gráfico 28 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? .....	54
Gráfico 29 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/ coordenador/ gestor/ gerente? .....	55
Gráfico 30 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional? .....	56
Gráfico 31 - Sinto-me valorizado pela empresa? .....	56
Gráfico 32 - A empresa reconhece os bons funcionários? .....	57
Gráfico 33 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo? .....	57
Gráfico 34 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários? .....	58
Gráfico 35 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo? .....	59
Gráfico 36 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar? .....	59
Gráfico 37 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa? .....	60
Gráfico 38 - A empresa estimula o trabalho em equipe? .....	60
Gráfico 39 - As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização? ..	61
Gráfico 40 - A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída? .....	61
Gráfico 41 - Você contribui com o crescimento da empresa? .....	62
Gráfico 42 - Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade? ....	62
Gráfico 43 - Gênero dos entrevistados. ....	66
Gráfico 44 - Idade dos entrevistados. ....	67
Gráfico 45 - Grau de instrução. ....	68
Gráfico 46- Função na empresa. ....	69
Gráfico 47- Tempo de empresa. ....	70
Gráfico 48 - Estado civil. ....	70
Gráfico 49 - Média salarial. ....	71

Gráfico 50 - Você acha que as pessoas são o foco principal da organização? .....	72
Gráfico 51 - Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva? .....	73
Gráfico 52 - É vantagem para a organização valorizar o funcionário? .....	73
Gráfico 53 - Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada? .....	74
Gráfico 54 - Você se considera um talento dentro da organização? .....	74
Gráfico 55 - A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu "time"? .....	75
Gráfico 56 - A empresa está preparada para atrair talentos? .....	75
Gráfico 57 - A remuneração é a maior atração de talentos na organização? .....	76
Gráfico 58 - Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário? .....	77
Gráfico 59 - Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário? .....	77
Gráfico 60 - Está satisfeito com o seu cargo/função? .....	78
Gráfico 61 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor? .....	78
Gráfico 62 - Tomo decisões na minha função? .....	79
Gráfico 63 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa? .....	80
Gráfico 64 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional? .....	80
Gráfico 65 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa? .....	81
Gráfico 66 - Os objetivos/metastão claramente definidos no meu local de trabalho? .....	81
Gráfico 67 - A empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários? .....	82
Gráfico 68 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? .....	82
Gráfico 69 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? .....	83
Gráfico 70 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/ coordenador/ gestor/ gerente? .....	83
Gráfico 71 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional? .....	84
Gráfico 72 - Sinto-me valorizado pela empresa? .....	84
Gráfico 73 - A empresa reconhece os bons funcionários? .....	85
Gráfico 74 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo? .....	86
Gráfico 75 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários? .....	86
Gráfico 76 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo? .....	87
Gráfico 77 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar? .....	87
Gráfico 78 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa? .....	88
Gráfico 79 - A empresa estimula o trabalho em equipe? .....	88
Gráfico 80 - As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização? ..	89
Gráfico 81 - A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída? .....	89
Gráfico 82 - Você contribui com o crescimento da empresa? .....	90
Gráfico 83 - Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade? ....	91
Gráfico 84 - Gênero dos entrevistados .....	94
Gráfico 85 - Idade dos entrevistados. ....	95
Gráfico 86 - Grau de instrução. ....	96
Gráfico 87 - Função na empresa.....	96
Gráfico 88 - Tempo de empresa. ....	97
Gráfico 89 - Estado civil. ....	98
Gráfico 90 - Média salarial. ....	99
Gráfico 91 - Você acha que as pessoas são o foco principal da organização? .....	100
Gráfico 92 - Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva? .....	100
Gráfico 93 - É vantagem para a organização valorizar o funcionário? .....	101
Gráfico 94 - Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada? .....	101
Gráfico 95 - Você se considera um talento dentro da organização? .....	102
Gráfico 96 - A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu "time"? .....	103
Gráfico 97 - A empresa está preparada para atrair talentos? .....	103
Gráfico 98 - A remuneração é a maior atração de talentos na organização? .....	104



Gráfico 99 - Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário?.....	105
Gráfico 100 - Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário?.....	105
Gráfico 101- Está satisfeito com o seu cargo/função? .....	106
Gráfico 102 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor? .....	106
Gráfico 103 - Tomo decisões na minha função? .....	107
Gráfico 104 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?.....	107
Gráfico 105 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional? .....	108
Gráfico 106 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa? .....	108
Gráfico 107 - Os objetivos/metastão claramente definidos no meu local de trabalho? .....	109
Gráfico 108 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários? .....	110
Gráfico 109 - A empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários? .....	110
Gráfico 110 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? .....	111
Gráfico 111 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? .....	111
Gráfico 112 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/ coordenador/ gestor/ gerente? .....	112
Gráfico 113 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional? .....	113
Gráfico 114 - Sinto-me valorizado pela empresa?.....	113
Gráfico 115 - A empresa reconhece os bons funcionários? .....	114
Gráfico 116 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo? .....	114
Gráfico 117 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários? .....	115
Gráfico 118 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?.....	116
Gráfico 119 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar? .....	116
Gráfico 120 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa? .....	117
Gráfico 121 - A empresa estimula o trabalho em equipe?.....	117
Gráfico 122 - As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização? .....	118
Gráfico 123 - A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída? .....	118
Gráfico 124 - Você contribui com o crescimento da empresa? .....	119
Gráfico 125 - Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade? ..	119
Gráfico 126 - Grau de Satisfação Geral das Empresas.....	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
SC	Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.2 OBJETIVO GERAL .....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	12
<b>2.1.2 A necessidade da pessoa nas empresas</b> .....	<b>14</b>
2.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO .....	16
<b>2.2.1 Recrutamento Interno</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Recrutamento Externo</b> .....	<b>20</b>
2.3 SELEÇÃO DE PESSOASpor COMPETÊNCIAS.....	22
2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	24
<b>2.4.1 O papel do salário na atração e retenção de talentos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.2 O valor dos empregados talentosos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.3 Principais ações das empresas para aproveitar seus talentos</b> .....	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 ANÁLISE DE DADOS DA EMPRESA “A” .....	36
4.1.1 BLOCO 1 – EMPRESA “A” .....	36
<b>4.1.2 BLOCO 2 – EMPRESA “A”</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1.3 Análise de dados Empresa “A”</b> .....	<b>63</b>
4.2 ANÁLISE DE DADOS EMPRESA “B” .....	65
<b>4.2.1 BLOCO 1 – EMPRESA ”B”</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2.2 BLOCO 2 – EMPRESA “B”</b> .....	<b>71</b>
<b>4.2.3 Análise de dados Empresa “B”</b> .....	<b>91</b>
4.3 ANÁLISE DE DADOS EMPRESA “C” .....	93
<b>4.3.1 BLOCO 1 – EMPRESA “C”</b> .....	<b>94</b>
<b>4.3.2 BLOCO 2 – EMPRESA “C”</b> .....	<b>99</b>
<b>4.3.3 ANÁLISE DE DADOS EMPRESA “C”</b> .....	<b>119</b>
4.4 ANÁLISE GERAL DE DADOS DAS EMPRESAS “A”, “B” E “C” .....	122
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>127</b>
<b>ANEXO(S)</b> .....	<b>129</b>

ANEXO A – Questionário 1 – Perfil do profissional na organização.....	130
ANEXO B – Questionário 1 – Pesquisa de retenção de talentos .....	131

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o mercado organizacional está cada vez mais acirrado e as empresas estão competindo entre si. Contudo, observa-se que para se manter na atividade é preciso criar modelos, ações e buscar cada vez mais vantagem competitiva no seu ramo de atividade, alinhar esforços para manter a marca e fortalecer a situação financeira e a capacitação das pessoas que nelas trabalham, para garantir a sustentabilidade a empresa de forma estratégica e com foco nas pessoas.

Percebe-se que as empresas buscam o fortalecimento da marca, diretrizes políticas internas, e cada vez mais o capital humano especializado e capacitado nas mais diversas áreas do conhecimento. Pessoas que tragam na bagagem atributos que sejam especiais para a empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento e alcançando o sucesso junto com os objetivos individuais e empresariais.

Leme (2005) afirma que estamos na era de profissionais competentes, portanto, é preciso identificar isso nos funcionários e nos candidatos, que serão os futuros funcionários.

O cenário regional ainda não está preparado para receber e entender este tipo de informação. Atualmente segue protocolos, pois não está preparado a avaliar um candidato e projetar um funcionário para um cargo superior na empresa. Analisando o contexto de gestão por competências e planejamento estratégico, RH, as empresas deverão ficar atentas ao futuro, em paralelo observar e motivar o funcionário a crescer e alavancar da melhor forma possível a empresa para um patamar superior do que se encontra no presente. Para Ulrich (2000, p. 275), “o verdadeiro profissional detém um corpo de conhecimento - uma disciplina que deve ser atualizada constantemente”.

Entretanto, as empresas devem ter posicionamento flexível ao mercado, pois a mudança de mercado é frequente e necessita de pessoas capacitadas e flexíveis às mudanças, para conseguir alcançar os objetivos com maior agilidade e rapidez.

Como toda a flexibilidade, se faz necessário que os funcionários, além de trabalhar em sua rotina, sejam capazes de aprofundar-se em conhecimento em outras áreas de modo a transformar sua rotina de trabalho em comprometimento em

diversas áreas da empresa, mobilizando toda a empresa para o crescimento de todos que nela trabalham.

O desenvolvimento deste trabalho surgiu da observação nos últimos anos na região de Criciúma da baixa capacidade de reter talentos. As empresas de pequeno porte estão com dificuldade em ter funcionários capacitados para o cargo que ocupam.

ORH está sendo a todo instante desafiado a propor novas formas de atuação e metas a serem alcançadas, para demonstrar a sua importância na empresa a fim de conquistar os objetivos que as empresas propõem; desse modo, é claro que se busca mensurar toda essa informação, através de indicadores de desempenho dos profissionais que nela trabalham, e mostrar a importância do comprometimento de todos na empresa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Conhecer os desafios e métodos de retenção de talentos em empresas de pequeno porte na região de Criciúma.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer os métodos de retenção de talentos utilizados pelas empresas pesquisadas;
- Pesquisar na bibliografia produzida os principais métodos de retenção de talentos;
- Avaliar as técnicas para reter talentos utilizados pelas empresas;
- Comparar o resultado obtido pela pesquisa entre as empresas pesquisadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os seguintes temas relevantes para a elaboração do estudo: Retenção de talentos; A necessidade da pessoa nas empresas; O processo de recrutamento; Recrutamento Interno; Recrutamento Externo; Seleção de talentos por competências; Estratégia Organizacional; O papel do salário na atração e retenção de talentos; O valor dos empregados talentosos; Principais ações das empresas para aproveitar seus talentos.

### 2.1 RETENÇÃO DE TALENTOS

Na história do mundo dos negócios organizacionais, sempre houve a preocupação e cuidados com a retenção de talentos nas empresas, que passou a um patamar crescente pela busca de pessoas capacitadas e com diferencial de trabalho. Esse patamar eleva as empresas para um nível de estratégia competitiva focado nas pessoas e no diferencial que cada pessoa possui.

Na atualidade, todos os funcionários são responsáveis para desenvolver a capacidade de melhorar o trabalho, mas ninguém absorve a capacidade gerencial ou toma como responsabilidade o RH da empresa. Esse vácuo é a oportunidade que o RH tem para desempenhar a liderança, permitindo que as pessoas alcancem seus objetivos. (ULRICH, 2000)

Quando se pensa em retenção de talentos, se pensa em buscar o conhecimento, habilidade e técnicas que cada funcionário possui; o RH tem em seu planejamento a estratégia para alcançar os objetivos, transformar a capacidade, o raciocínio de cada funcionário em objetivo de vida profissional. Juntamente com todos na empresa, poderá se alcançar um nível de maturidade para crescer, aprender e ensinar a combater os desafios que o mercado de trabalho tem em relação à concorrência.

Toda a competição vem através do conhecimento, transformando-o em vantagem competitiva, onde as empresas vendem as ideias e relacionamentos pela forma do atendimento ao cliente interno ou cliente externo. A partir de agora, as empresas devem investir nos seus clientes internos e em retenção de talentos, buscando destacar-se no mercado de modo geral, fazendo com que cada funcionário faça parte de um time e sendo peça importante para o crescimento da

empresa.

Segundo Leonardo (2002, p. 43) “a origem do homem e da humanidade está inserida no contexto da interatividade e da adaptabilidade”; entende-se que os funcionários deverão ser capazes de interagir uns com outros para o desenvolvimento melhor da empresa, adaptando-se ao ambiente mutável que ocorre a cada dia que passa.

Contudo, é através dos tempos que a adaptação e a interação vêm nos mostrando que o crescimento e o desenvolvimento são contínuos e lineares, sem curvas e sem paradas; mostra que a busca em reter talentos é um desafio nas empresas ainda a ser superado. Para que haja uma evolução neste quesito, se faz necessário à empresa desenvolver profissionalmente e agregar valor em capital humano.

O maior capital real que as empresas contêm nos dias atuais são as pessoas, pois são elas que produzem todo o conhecimento e os resultados da empresa. Como os bens humanos são a principal vantagem competitiva, as empresas necessitam desenvolvê-las para produzirem mais conhecimentos competitivos e ceder espaço para os talentos; não são os produtos melhores que fazem a diferença, mas sim as pessoas que na empresa trabalham e criam diferenciais para que o produto seja vendido com sucesso.

Nem sempre teremos pessoas talentosas ao nosso lado, “uma pessoa talentosa é um tipo especial de pessoa e para que isso se torne realidade da empresa é necessário ter alguns aspectos primordiais para a competência individual, que são elas: Conhecimento, Habilidade, Julgamento e Atitude” (CHIAVENATO, 2010 p. 52).

Conhecimento é todo o saber que a pessoa possui. É todo o aprendizado que teve ao longo da vida, é a maior vantagem competitiva que a pessoa possui desde o último século.

Já com a habilidade significa como se faz, é a parte da aplicação do conhecimento que serve para solucionar os problemas, criar situações, criar inovações; é a capacidade de transformar o conhecimento em resultado.

Com o julgamento podemos dizer que é responsável de analisar as informações que lhe são passadas, obter senso crítico e julgar os fatos ponderando os pontos de equilíbrio e definindo prioridades.

E a atitude é o saber acontecer. É a permissão de alcançar e superar as



metas passadas, é fazer disso o espírito empreendedor na pessoa, é transformar a ação em auto realização do potencial próprio.

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis-, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a dificuldade em geri-lo e quantificá-lo adequadamente. (CHIAVENATO, 2010, p. 55)

Para que seja possível o desenvolvimento dos funcionários nas empresas, é necessário que o RH tenha definidos seus objetivos para a importância do capital humano e dentro dessa importância criar novas características na função dos RH. As características alinhadas com os objetivos da empresa, inclui: estratégias de RH, comprometimento dos funcionários com as mudanças ocorridas nas empresas e investimentos em infraestrutura.

Porém as empresas não estão em busca apenas de pessoas para comporem suas equipes, mas sim de talentos, profissional com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização, pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, a fim de que empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional, respectivamente. (PELOSO e YOUNEMOTO, 2010 p.4)

Essa afirmação define que o talento que as empresas estão em busca seja o mais completo em suas qualidades e que se encaixem nos objetivos e metas das empresas, pois será investido e o retorno em busca do sucesso profissional e pessoal será do funcionário e da empresa, mas tendo como suporte todo o conceito que a empresa oferece.

### **2.1.2 A necessidade da pessoa nas empresas**

No passado, os funcionários nas empresas só executavam serviços, passavam horas e horas só realizando o trabalho para qual foram contratadas e depois do final do expediente iriam para suas casas. Nesse tempo os funcionários não tinham direito a benefícios e muito menos tinham que saber qual era a missão, visão e valores, objetivos e metas das empresas.

Com o passar do tempo, os funcionários foram se aperfeiçoando com estudo, novas experiências em outras empresas, experiências de vida, qualidade de vida no trabalho, crescimento profissional e começaram a repensar como seria uma empresa que desse o devido valor a eles.

De modo geral, as empresas passaram a observar os funcionários não só como executores de tarefas, mas como parte do patrimônio intelectual das empresas. Passaram a ver que os funcionários não queriam ser só uma peça que executa uma atividade, mas uma mente que pensa, planeja, averigua situações, que busca desafios para o crescimento pessoal e profissional.

A afirmação de Ulrich (2000) fala que o aprendizado nas empresas maiores e com maior tempo de existência tendem a ser menos flexíveis a novas ideias do que as concorrentes mais jovens, para que se possa haver conhecimento, é extremamente importante um plano de educação continuada, onde o funcionário que estiver com interesse em ampliar seus conhecimentos, terá condições para se aperfeiçoar.

Esse pensamento vem de acordo com a evolução dos funcionários que foram se capacitar para ter sucesso.

Já “as empresas como empresas coletivas são constituídas por diferentes combinações de poder, hierarquia e competências, visando à produtividade e resultados das diversas tarefas, produtos e serviços do trabalho” (FRANÇA, 2006 p.18).

As empresas contemporâneas estão em busca de profissionais diferenciados e com talento para crescer junto com a empresa, contudo que tragam resultados para a empresa. São esses profissionais que as empresas estão em busca e reconhecê-los de forma que possa atrair e valorizar seu empenho, esses profissionais são conhecidos como talentos humanos.

Atrair um talento humano não é tarefa fácil, pois se precisa antes de tudo planejamento dos RH's e criação de políticas da empresa e de RH.

Contudo, Faraco (2007 p.85) diz que “para alcançar todo o seu potencial de realizações, precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado”, isso de forma geral todos devem estar de acordo com o cargo correto para poder desempenhar a função corretamente.

A Administração de Recursos Humanos deve ser mais bem valorizada, ser sistêmica, coesa não só pelos seus profissionais, mas, sobretudo pela cúpula diretiva das organizações. Só com a Administração de Recursos Humanos plenamente inseridos no processo decisório é que poderão esperar claras políticas de adequação à nova realidade. (LEONARDO, 2002 p. 52)

A informação que é passada para a gerência, deverá ser transmitida

também aos funcionários, para que possam agir em conjunto e trabalhar em um único foco, o sucesso da empresa.

## 2.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Sempre que se pensa em Recrutamento e Seleção, pensa-se em renovação do quadro de funcionários. Isso depende dos planos estratégicos da empresa. Quando está se preparando para um processo de renovação do quadro de funcionários, ela deverá buscar os novos profissionais no mercado de trabalho para que haja pessoas com potencial e reter esses novos funcionários para tal cargo.

As pessoas são a essência de qualquer negócio e varia de qualidade, quantidade, classe social, gênero, porém a falta de pessoas faz com que a empresa inviabilize o negócio empresarial. Pode-se observar o quanto é importante os cuidados que se deve tomar para atrair e reter o funcionário na empresa da forma mais eficiente (competência em saber o que fazer) e eficaz (competência em como fazer), para que cada um possa executar com perfeição o seu trabalho, sempre tomando o máximo de cuidado para que não haja problemas que possam vir afetar a produção.

Com um fluxo de rotatividade alto pode haver vários problemas, tendo em vista que a produção e os demais trabalhos podem ser prejudicados e afetar o desempenho de toda a empresa. O RH deverá entender como poderá contribuir para a solução do problema.

Para França e Arellano (2002), o recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto, da rotina de admissão de funcionário. Pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos. “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa” (FARACO, 2002 p. 87).

Contudo, Chiavenato (2010 p. 104) diz que “o papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”; o recrutamento é o canal comunicador entre o candidato e a empresa. Esse canal serve para anunciar o cargo que está à disposição para novos candidatos a ocupá-lo.

Bohlander, Snell e Sherman (2005 p. 76) afirmam que “o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas”.

O recrutamento está baseado em memorandos elaborados pelos supervisores ou gerentes, solicitando novos funcionários para compor o quadro de funcionários faltantes ou por novas contratações. De um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais que estão disputando a vaga em aberto (FRANÇA e ARELLANO, 2002). Os empregadores usam a competição por menores custos em relação aos salários e benefícios, já os candidatos competem a favor de melhores condições de trabalho, qualidade de vida no trabalho e qualificação profissional (que inclui novas experiências profissionais, habilidade).

O mercado de trabalho é totalmente flexível e sofre constantes mudanças. Quando o mercado de trabalho está em alta (situação de ofertas), as oportunidades de trabalho são maiores do que a demanda. Já quando o mercado de trabalho está em baixa (situação de procura), as oportunidades de trabalho são menores do que as ofertas.

Outra situação que influencia o mercado de trabalho é o comportamento dos candidatos que procuram a vaga em aberto. Esta influência está ligada diretamente à demanda das vagas em aberto. Os selecionadores podem escolher os candidatos que melhor se encaixem nas vagas em aberto, juntamente com o melhor perfil do candidato e os melhores salários.

França e Arellano (2002) afirmam que o recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Quando a economia está em período de recessão, de crise econômica, os investimentos em funcionário são poucos. Isso reflete uma maior oferta de mão-de-obra do que postos de trabalho. Quando a economia em geral está para o desenvolvimento, para o crescimento econômico, a disputa pelos melhores candidatos se torna acirrada.

Com as frequentes mudanças de tecnologias e nas mais diversas áreas de produção e serviços, o que antigamente precisava de vários funcionários para desenvolver uma tarefa, hoje não se tem mais esse problema, pois com a evolução das máquinas e a informatização dos diversos setores, é necessário o mínimo de funcionário trabalhando em tal função para que seja produzido o produto e em maiores quantidades e melhor qualidade. O grande diferencial na atualidade será nos setores de serviços e em empresas de pequenos portes, pois a variedade de

informações para gerar um serviço ou produto será proporcional ao tamanho da empresa. O grande diferencial em recrutar novos funcionários será a capacidade de inovação e adaptação do mercado de trabalho e alinhado à empresa em que atua.

Nas perdas pelos postos de trabalhos, não deve-se colocar a culpa nas novas tecnologias, pois elas servem como ferramenta de trabalho e os funcionários devem adaptar-se a ela para poder ser usada de forma que facilite o seu trabalho no dia a dia. O que deve ser mudado são os contratos de trabalho, pois eles são inflexíveis, tornando o regime trabalhista rígido e dificultando o desenvolvimento do emprego.

Para França e Arellano (2002), quando se abre um processo de recrutamento, é necessário usar a criatividade para atingir o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado e estejam interessadas em participar, para que não haja desperdício de tempo e desperdício de custo.

Esta colocação mostra que a comunicação é fundamental para o processo de recrutamento, porque é pela comunicação que se vai anunciar a vaga e quais parâmetros serão usados na vaga em aberto. Assim, o candidato terá um parâmetro se a vaga se encaixa em seu perfil ou não. O recrutamento serve de ligação entre a comunicação da vaga em aberto, juntamente com os requisitos que a mesma oferece entre os futuros candidatos que irão disputá-la. “É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, os quais serão selecionados como futuros participantes da organização” (FARACO, 2002 p.84).

Atualmente existem duas formas de recrutamento: Recrutamento Interno e Recrutamento Externo.

### **2.2.1 Recrutamento Interno**

Quando há uma determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de reposicionamento de seus funcionários. O reposicionamento pode ser feito através de: promoções, transferências de setores, programas de desenvolvimento de funcionário.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu

processo de seleção de pessoal. (CHIAVENATO, 2010 p. 114)

Por outro ponto de vista, pode-se dizer que as “empresas tentam seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003 p. 76).

“O recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas” (FARACO, 2003 p. 91).

As vantagens de se fazer um recrutamento interno são:

**a) maior economia:** no processo de divulgação da vaga em aberto não há custo de admissão, entre outros;

**b) rapidez:** reduz o retorno do candidato e evita as demoras frequentes do recrutamento externo, entre outros;

**c) maior confiabilidade e segurança:** candidato já é conhecido dentro da empresa e margem de erro é menor;

**d) aumento na motivação:** expectativa de crescimento profissional na organização, estímulo à autoavaliação e autoaperfeiçoamento, entre outros;

**e) recompensa:** incentivando ao crescimento e desenvolvimento do capital intelectual dentro da organização.

Concede também aos outros funcionários razão para preverem que esforços semelhantes por eles levarão à promoção, melhorando assim o moral dentro da empresa (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003 p. 76), "contribuindo com a elevação da autoestima do funcionário que fora promovido".

O recrutamento interno privilegia aquele funcionário que se destacou pelo tempo de serviço, juntamente com o bom desempenho do seu trabalho ao longo de um período. A contribuição do recrutamento interno vem com a retenção de talentos na empresa, do modo que o funcionário sinta-se motivado a contribuir cada vez mais com o trabalho e o encoraja a buscar novos desafios para a empresa; pensando dessa forma, o recrutamento interno possibilita uma ascensão do funcionário e potencializa melhor o funcionário promovido, como também reduz o custo financeiro do que fazer um recrutamento externo.

Um dos pontos fracos do recrutamento interno é que pode reduzir as novas ideias e novas experiências profissionais. Outro motivo é o de não haver

mudança de patrimônio intelectual da empresa. Ajuda a conservar a cultura existente na empresa e não progride para nova reciclagem de novos paradigmas da empresa.

As empresas que utilizam as práticas de RH são as que tendem a reter seus funcionários por mais tempo, em comparação com as empresas que não utilizam nenhuma prática de RH, observando que quando se investem em funcionários, está investindo-se em desenvolvimento de funcionários; logo, se tem funcionários que se desenvolvem, a empresa também se desenvolve e não acaba estagnada no tempo.

### 2.2.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é utilizado “para encontrar um candidato fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa” (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003 p. 79); já Chiavenato (2010 p. 118) enfatiza que o recrutamento externo “pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade do negócio”.

Um dos métodos mais comuns para atrair candidatos é a publicação de anúncios. Embora jornais e revistas comerciais sejam os meios mais usados, rádios, televisão, quadros, cartazes e correio eletrônico também são empregados. Anunciar tem vantagem de atingir um público amplo de possíveis candidatos. Certo grau de seletividade pode ser obtido em jornais e revistas dirigidos para um grupo específico de leitores. Revistas de profissionais, revistas comerciais e publicações de sindicatos e várias organizações beneficentes e sem fins lucrativos encaixam-se nessa categoria. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003p. 80).

Para que haja uma comunicação abrangente para o anúncio da vaga se utilizam de várias formas de anúncio, com o objetivo que se possam alcançar os mais diversos interessados na vaga em aberto.

Segundo Chiavenato (2010 p. 118), “o processo de recrutamento inicia com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando o seu *curriculum vitae* à empresa”. Já para Faraco (2007, p. 93), “o processo de recrutamento externo funciona com candidato vindo de fora”; com essas informações entende-se que para ingressar na empresa, só é possível através do recrutamento externo, onde a empresa anuncia a vaga em aberto na mídia em geral, mostrando todas as competências que são necessárias para exercer o cargo e a porta de

entrada do candidato na empresa é através de seu *curriculum vitae* ou proposta de trabalho.

O *curriculum vitae* tem a importância no recrutamento externo, pois funciona como um mostruário do candidato, onde este descreve suas habilidades, competências, experiências profissionais, grau de escolaridade juntamente com os dados pessoais (endereço, nome, telefone para contato, email), os objetivos específicos (cargo pretendido).

O lado positivo do recrutamento externo é que produz um maior ânimo na empresa, induz as novas habilidades e expectativas; outro ponto a ser relevado é que enriquece o capital intelectual humano, pelas novas habilidades que o novo funcionário irá trazer, também consta a renovação cultural organizacional e acaba enriquecendo todos que fazem parte da equipe de trabalho.

Faraco (2007, p. 96) fala que traz “sangue novo e experiências novas para a organização”. Com a entrada do novo funcionário, é comum observar a transição de novas ideias a fim de discutir das mais diferentes formas de abordagem dos problemas que a empresa detém. Com a renovação de novas ideias, a empresa fica atualizada com o que acontece com a concorrência e fica sabendo das novidades que estão acontecendo fora do alcance que a empresa possui.

Além do novo conhecimento que o novo funcionário traz para a empresa, também poderá saber do desenvolvimento que ele obteve em suas experiências profissionais antigas, é uma forma que a empresa atualizar e reavaliar seu modo de treinar e desenvolver as pessoas, alinhando o que o novo funcionário tem de treinamento e desenvolvimento anteriores junto com o que irá aprender. “Muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, para evitar adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho em curto prazo” (FARACO, 2007. p. 96).

O lado negativo do recrutamento externo é ser mais demorado do que o recrutamento interno. O tempo de espera para que o novo funcionário possa ingressar na empresa é muito maior, pois depende muito mais dos resultados do processo seletivo e mobilização de técnicas adequadas, documentação, autorização médica até a admissão, sendo que envolve um custo maior para a empresa durante todo o processo de contratação do novo funcionário.

“Quanto mais elevado o nível do cargo, maior a extensão desse período” (FARACO, 2007 p.97); se torna maior o custo no processo de admissão. Outro



detalhe é que o recrutamento externo afeta diretamente a motivação dos outros funcionários, pois não houve promoção de nenhum funcionário atual e acaba-se obtendo um “ar de desvalorização profissional”.

### 2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

“As pessoas constituem condição essencial para a existência de qualquer negócio e podem variar em termos de quantidade e qualidade nas organizações, porém a sua ausência inviabiliza qualquer negócio, tanto ou mais que a carência do capital financeiro” (MORAES, 2007 p. 41).

Quando se fala em seleção de pessoas, logo se pensa em escolher o melhor candidato para a vaga em aberto; Chiavenato (2009) afirma que a seleção faz parte do processo de provisão de pessoal.

No recrutamento e seleção de pessoas são tomadas duas ações que constituem dois processos distintos para introdução do novo funcionário ao cargo em aberto dentro do processo de RH na empresa. Se o recrutamento é o processo de divulgação da vaga em aberto, onde é exposta toda a informação que a função exige do candidato, a seleção é a fase de escolha do novo funcionário. É pela seleção que o candidato é filtrado após o recrutamento.

O objetivo da seleção de pessoal é escolher e buscar o melhor candidato adequado à necessidade da empresa. Tendo essa movimentação durante todo o processo de seleção, é possível selecionar o candidato correto para a vaga em aberto.

Snell e Bohlander (2011) relatam que o processo de recrutamento se destina a elevar o maior número de candidatos, para que suas qualificações atendam aos requisitos do cargo e às necessidades da empresa. A seleção é o processo de redução desse número por meio da escolha entre os indivíduos com qualificações relevantes.

Observa-se que a seleção de pessoal trata-se de escolhas, essas escolhas aumentam o número de candidatos qualificados para o cargo pretendido.

As especificações do cargo, em particular, ajudam a identificar as competências individuais que os funcionários precisam ter para alcançar o sucesso profissional: conhecimentos, habilidade, aptidões – CHA - e outros fatores que levam a um desempenho superior (SNELL e BOHLANDER, 2011 p. 208).

Com o cargo já especificado, é fácil a identificação da competência que o candidato irá ter quando houver a vaga em aberto. As competências do funcionário irão ajudar a alocá-lo para o cargo correto, contudo a seleção de pessoas deve ter esse cuidado para que não haja erro nas competências que o funcionário tem em relação à vaga em aberto.

Outro grande detalhe que se deve tomar com relação ao cargo é com o avanço tecnológico, que aumentou de forma significativa a concorrência entre as empresas e, por consequência, aumentou a competitividade entre os funcionários, fica por obrigação do RH da empresa aliviar a tensão que ocorre entre os competidores, pois poderá causar demissões de profissionais que não apresentam o perfil desejado pertinente ao cargo. Quando essa situação acontece, é o RH da empresa que fica responsável para abrir um novo processo de recrutamento, podendo ser interno ou externo e um novo processo de seleção alinhado com as competências do candidato relacionado com a vaga em aberto.

A seleção de pessoas muda constantemente e de empresa para empresa. Em geral a seleção de pessoas obtém duas informações importantes no processo. De um lado, os critérios da empresa (com requisitos do cargo a ser preenchidos ou as competências individuais), de outro lado, o perfil dos candidatos com suas respectivas características (CHIAVENATO, 2011).

A primeira situação é a forma como a empresa descreve o cargo e serve também para parâmetro de análise das competências requeridas. A segunda situação é a obtenção por meio da aplicação das técnicas de seleção.

Na grande maioria das empresas, o processo de seleção de pessoas é contínuo, pois ocorre muita rotatividade de funcionários, e o RH fica na procura de novos funcionários para que atendam seus requisitos com amplitude organizacional. São levados em consideração os valores culturais em que a empresa possui para a seleção de pessoal, para que haja um relacionamento amigável de valores entre empresa e o candidato, assim aumenta a responsabilidade entre os dois envolvidos. Para que a seleção de pessoal seja feita com sucesso, se faz necessário a troca de valores éticos e morais entre a empresa e o candidato, para possibilitar a contratação ou não do candidato; do mesmo caso, a aceitação ou não da vaga em aberto do candidato. Tem que haver cumplicidade nas informações pertinentes a ambos os lados.

É extremamente importante para a empresa tomar certos cuidados como para preservar os funcionários dentro da mesma. O RH é responsável pela atração, seleção, desenvolvimento e capacitação dos funcionários, e gerir de forma profissional para que não haja danos onerosos para a empresa e nem para o funcionário, de modo que evite problemas na produtividade.

As empresas que não praticam o recrutamento e seleção de pessoas existe possibilidade de problemas de funcionários na hora de saber das competências individuais e contratação, possibilitando um aumento de rotatividade de funcionários e o que acarreta a baixa produtividade.

Segundo Snell e Bohlander (2009), a confiança das entrevistas e demais procedimentos do processo de selecionar candidatos geram informações comparáveis num período de tempo é conhecido como **confiabilidade**. A confiabilidade diz a respeito a mais de um processo de seleção, por exemplo: teste e entrevista. A confiabilidade é o resultado da medida da consistência de um método. Se os dados sobre a seleção de pessoas não forem confiáveis, o resultado sobre a seleção do candidato não será confiável; assim, se houver falha na seleção de pessoas, é possível que haja falha do candidato referente ao cargo desejado.

## 2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Sempre que se pensa em planejar as estratégias de RH, o foco principal da discussão toma uma dimensão ampla para os diversos ângulos de visão, iniciando pelo aspecto técnico, passando pelo aspecto social, econômico, operacional, e sendo utilizado das mais diversas ferramentas de trabalho e demais análises para a implementação do planejamento.

Observa-se a velocidade das mudanças no mercado organizacional no mundo globalizado. Nota-se a velocidade das transformações e a mudança que acarretam a vida das pessoas e trabalhadores; em geral torna-se um ambiente acirrado e competitivo para as empresas. A evolução dos produtos, serviços, modo de vida, nos faz criar competências para nos adaptar às constantes mudanças.

Para que se possam garantir resultados, a área de RH precisa atuar de maneira proativa e empreendedora, antecipando-se às mudanças e às tendências de mercado, mas com uma visão fortemente voltada para as necessidades do negócio (BOOG e BOOG, 2002).

Por este ponto de vista, atuando de forma analítica cada situação, tais como a situação econômica e financeira da empresa e analisando o ambiente externo para ver como está se comportando em um determinado período de tempo, também como está se comportando a sociedade em geral, tudo que pode envolver os resultados planejados na estratégia na empresa deverá ser analisado.

Para Faraco (2007, p.14) “as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos com um mínimo de tempo, esforço e conflito”. Nessa ótica, pode-se observar que os funcionários simplesmente trabalham por trabalhar, para suprir uma necessidade do funcionário ou para conquistar algo que seja útil para sua vida em um futuro próximo. Quando o funcionário simplesmente pensa em si próprio sem relevar os outros funcionários na empresa, esse funcionário acabará sofrendo com o distanciamento da empresa perante o mesmo, de forma que a empresa deixará de tê-lo como parte do grupo de trabalho ou substituí-lo por outro funcionário. Quanto ao planejamento, deve abranger o máximo de situações e oportunidades possíveis, para que não aconteça algo de errado ou que fique de fora.

Já Boog e Boog (2002) explicam que desenvolver competências é um grande desafio, mas desafio maior será adequá-las às necessidades do negócio. Essa afirmação vai diretamente ao perfil do funcionário e qual o objetivo dele na empresa para que esteja de acordo com as estratégias desta, mostrando que o funcionário não fique somente na execução do serviço em que foi contratado, mas para que ele esteja alinhado ao futuro da empresa, e cada vez mais possa contribuir e desenvolver novas ideias, colaborando com o sustento e o crescimento da empresa. Cada vez mais se exige dos RH's um posição de destaque em relação aos desafios dos negócios e à estratégia das empresas; isso tudo depende da forma como as empresas movimentam ou direcionam seus RH's e de forma que haja uma transformação no diferencial e que todos alcancem o resultado esperado.

Com a estratégia definida, a flexibilidade do comportamento da empresa gira em um mundo em constante transformação, aumentando o dinamismo e a competição (CHIAVENATO, 2010).

As mudanças ocorrem a cada segundo que passa e para absorver a mudança é necessário estar atento a elas, ser ágil, capaz de gerir e resolver novas situações e criar um ambiente em que vença a competição. Tudo isso se desenvolve através da empresa que planeja o próprio futuro e que inclui o capital intelectual que

dos funcionários, que é o próprio ser humano.

O que é definido como 'RH religião' pode ser caracterizado pela excessiva preocupação das empresas em implementar ações capazes de suprir as necessidades e expectativas de atrair, reter e desenvolver seus empregados, mas com pequeno foco estratégico nas necessidades demandadas pelo negócio (BOOG e BOOG. 2002 p. 147).

Toda empresa é criada a um propósito, gerar lucro, e com uma missão a cumprir. Chiavenato (2010 p.62) diz que "a missão representa a razão da existência de uma organização", a missão funciona como uma "bússola" que orienta para onde a empresa está indo e quanto de esforço ela deve ter para manter seus funcionários. É vista como uma classificação e comunicação entre os objetivos da empresa e a estratégia organizacional, isso vai depender de empresa para empresa.

Contudo Drucker (2007) afirma que a missão e a direção da empresa devem ser bem claras, a fim de promover o comprometimento e para ajudar as pessoas e equipes a estabelecerem prioridades.

As pessoas alcançam seus maiores sucessos quando trabalham com outras pessoas que buscam o mesmo objetivo em comum e por serem apaixonadas pelo que fazem. Drucker (2007) diz ainda que a declaração de missão deverá ser estampada na camiseta, a fim de todos vestirem a camisa e incorporar o espírito que a empresa promove a fim de ter todos nos objetivos propostos.

#### **2.4.1 O papel do salário na atração e retenção de talentos**

Quando se refere a salário, entende-se como valor que possa cobrir as necessidades dos funcionários que estão trabalhando nas empresas. Para Araujo e Garcia (2010 p.40), "o salário não caracteriza o fator motivador na busca e na realização das atividades, uma vez que é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem objetivos motivacionais ao se envolverem em determinado tipo de trabalho"; os funcionários buscam seus objetivos e suas motivações particulares dentro das empresas, e que cada um tem habilidades, conhecimento e esforço individual; o salário acaba não sendo o foco motivacional principal do funcionário no trabalho. A motivação não está necessariamente relacionada ao salário, pois na forma legal, a empresa é obrigada a fazer o pagamento para o funcionário após um período de trabalho. O salário "em muitos casos é uma forma que condiciona as

necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança)” (ARAUJO e GARCIA, 2010 p. 41).

Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, recolhimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc. (DUTRA, 2012 p. 171)

Um desafio é como recompensar cada funcionário de forma diferenciada e de que forma essa recompensa poderá ser distribuída entre os funcionários; é importante fazer uma pesquisa salarial para a determinação de critérios da política salarial a ser aplicada na empresa. A pesquisa deve-se ter como base fazendo um comparativo na concorrência, ou seja, o que a concorrência está pagando para os seus funcionários, relacionados com as funções de cada empregado, voltando com um olhar interno na própria empresa.

Para um profissional, a carreira é fundamental para o desenvolvimento pessoal, pois atinge parâmetros sociais, familiares, intelectual, entre outros. Já na vida profissional, a carreira é muito importante, pois o funcionário vem ao longo do tempo construindo uma base intelectual e de relacionamentos em que atinge certos patamares, no quais o respeito diante de outros profissionais, novos desafios e maiores responsabilidades aumenta o relacionamento interpessoal, fazendo sentir-se valorizado não só pelo salário, mas também pelo sentimento de dever cumprido e por consequência abre uma gama de oportunidade que fazem que o funcionário aumente seu potencial e sinta-se valorizado na empresa.

Pontes (2006) afirma que o plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias existentes na empresa. É a empresa responsável por montar, planejar e executar a carreira do funcionário na empresa. Já Dutra (1996) diz que a carreira é o caminho a ser trilhado por um executivo.

Com a globalização, houve mudanças no mundo organizacional. Atualmente as empresas devem ser tornar mais abertas às novas oportunidades e com um olhar diferente aos seus funcionários, não observando somente o quesito salário, mas também aquilo que gira em torno da sua vida, tanto na área profissional quanto na área pessoal. A empresa que tiver um plano de cargos e salários seguido de um plano de carreira com o objetivo em fazer de um funcionário tornar-se um executivo, terá condições de reter talentos, trazendo futuros funcionários

capacitados para seu corpo organizacional.

O ser humano é movido a desafios e novidades; para que se tenha um salário generoso, se faz necessário um desafio maior do que se está acostumado a fazer no dia a dia. Atualmente o salário não é o principal motivador dos funcionários ficarem na empresa. Uma série de fatores influencia na maior motivação e desempenho dos funcionários em relação ao papel deles na empresa.

Para atrair talentos é necessário ter salários competitivos e fixar pessoal qualificado, atendendo às normas legais trabalhistas e legislativas. De acordo com Resende (2002, p. 9), “o modelo de planos de cargos e salários faz-se lembrar de características tais como rigidez, burocracia, pouca transparência, direito adquirido”. Esta visão mostra que o plano de cargos e salários está obsoleto e que as empresas devem mudar a forma de gerenciar as pessoas que nelas trabalham, pois no entendimento diz que a forma como está sendo planejada e executada, está deixando as pessoas propensas somente às rotinas pelas quais foram contratadas. Já no quesito salário, é importante valorizar aqueles que se destacam no mercado de trabalho, oferecendo um valor mais atrativo do que o concorrente.

É importante observar na retenção de talentos, que tem que estar alinhado com os objetivos e estratégias em longo prazo da empresa conectadas com sua missão, visão e valores.

#### **2.4.2 O valor dos empregados talentosos**

O desafio da mudança é o movimento cultural das empresas e muitas vezes isso requer um grande esforço; a mudança cultural faz com que a empresa consiga enxergar novos horizontes e novas possibilidades a fim de reter funcionários valiosos juntamente com a capacidade de valorizá-los; requer um movimento de cenário estratégico capaz de absorver novos desafios.

As empresas necessitam de funcionários talentosos que sejam capazes de agir e resolver problemas com qualidade, eficiência e eficácia, superando problemas independente do ambiente que eles se encontram, A capacidade de mudança repentina é um diferencial e acrescenta pontos positivos na qualidade do trabalho executado.

Para a manutenção dos talentos de uma empresa, é necessário que os

especialistas de recursos humanos assumam algumas medidas, desde as relacionadas aos fatores materiais, como espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho e salário, até as co-relacionadas à organização social do trabalho, como: o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões, sinergia entre setores e departamentos e outras vinculadas à dinâmica da organização (LENARDO, 2002 p.52).

É por meio de crescimento interno na empresa que seus funcionários buscam crescimento, mas ainda prevalece a condição salarial, isto é, a empresa somente consegue valorizar seus funcionários através do salário. O salário está se tornando somente uma troca de valor do trabalho humano versus empresa. Não está havendo um fator diferencial para a motivação do funcionário em si.

As empresas devem motivar seus funcionários além do salário, pois se há motivação, há força de tarefas nos resultados.

O salário é o valor que é pago ao funcionário pelo “trabalho que exerce, o salário somente é sentido e é valorizado quando o funcionário almeja grandes realizações, isso serve como algo motivador e faz com que ele produza mais e com qualidade” (ROSSO, 2010 p. 29).

Os bons funcionários tendem a receber propostas de trabalho de empresas concorrentes, muitas vezes essas propostas são salários melhores, ótimas condições de trabalho, ambiente físico e harmonioso, e além de benefícios que incrementam o bem social e familiar do funcionário. Outro detalhe que a concorrência traz é que também surgem novos desafios para serem superados.

A empresa tem por obrigação saber valorizar o seu bom funcionário, saber fazer com que ele prossiga no futuro em um ambiente tanto quanto melhor do que o concorrente está lhe oferecendo. Muitas vezes é observado que o funcionário, além de querer crescer na empresa, quer um desafio a mais na sua carreira.

Um dos desafios em reter talentos nas empresas é com a falta de oportunidades que a empresa não oferece, tornando-se isso bem claro e mal visto para a maioria dos funcionários. Quando não há possibilidade de crescimento profissional, assim como também não há crescimento em relação à remuneração, muito menos a benefícios, a consequência é que acaba acarretando muitas vezes uma evasão dos funcionários da empresa para a concorrência.

Para Antunes (2007 p.78), há os “**Ativos humanos** que são: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto



de forma coletiva e dinâmica”. Com este ponto de vista, consegue-se descrever quais as qualidades que a retenção de talentos deve-se observar e valorizar o funcionário, pois o funcionário é o maior investimento que a empresa pode ter.

Por outro lado, a prática do rodízio de emprego passou a ser assimilada pelos profissionais, por ser este o caminho de que dispõem para se desenvolverem profissionalmente (LUCENA, 2013). Já este referencial mostra que com a falta de oportunidades que os funcionários ainda detêm, leva a uma ação na qual se resulta em saída do atual emprego. Muitos ainda planejam a própria demissão, enquanto estão trabalhando e a buscam outro emprego na concorrência.

Quando acontece isso, a empresa deve ficar atenta pelo fato de que algo deve estar errado com a própria empresa. Perder funcionários capacitados, hábeis e com capital intelectual brilhante é algo que não está previsto e o que chama mais atenção é a falta de planejamento do próprio funcionário. Entende-se que esse problema de descontentamento com a empresa já venha há tempos atrás. A empresa deve sempre rever seus métodos para avaliar o desempenho dos funcionários, reverem seus objetivos, metas a ser alcançado, rever cultura e toda a parte de gestão.

#### **2.4.3 Principais ações das empresas para aproveitar seus talentos**

No decorrer do tempo aconteceram grandes mudanças na relação funcionário-empresa, o que antigamente era baseado basicamente no âmbito do direito-legislação, direitos e deveres de ambas as partes, entre outros aspectos. Nos dias atuais, esta relação vai além do que era algum tempo atrás. A mudança das ações, tecnologia, acesso facilitado à informação, fez com que houvesse uma dinâmica maior e que requer mais esforços, por parte da empresa, quanto dos funcionários, aumentando a flexibilidade de ambos no mercado de trabalho.

O desempenho da empresa deve estar alinhado ao desempenho dos funcionários e de todos que rodeiam as equipes, o qual depende necessariamente do conhecimento. O conhecimento de cada funcionário não é apenas a nova moeda do capital intelectual do ser humano, mas o núcleo do sucesso organizacional. “As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem gerar, catalogar, divulgar, compartilhar e desenvolver o conhecimento” (CHIAVENATO, 2012 p.4).

Entende-se que, além do valor capital intelectual, devem-se ser

valorizados os processos que rodeiam todos na empresa, podendo ser os processos alavancados desde que todos na empresa estejam de acordo com as equipes.

Contudo, Carvalho (2011) afirma que a estratégia empresarial é uma ferramenta que indica um caminho para um futuro promissor. A empresa necessita ter uma estratégia de futuro para conquistar novos desafios e projetar seu crescimento.

As ações dos funcionários alinhadas às estratégias das empresas devem estar bem claras e definidas, pois todos crescem juntos.

Uma empresa que usufrui da sensibilização do funcionário, do capital intelectual, compartilha informações, planeja o futuro do funcionário, terá condições de crescer fisicamente quanto financeiramente. Isto inclui capacidade de reter pessoas além do que a concorrência faz.

As ações que as empresas podem influenciar na retenção de pessoas são ações que promovam o bem estar entre todos os funcionários, ações de planejamento de carreira. Também é muito importante a questão da remuneração, benefícios que fazem parte da vida dos funcionários para que se possa ter uma vida prazerosa além da empresa.

O RH deve ficar atento para o conhecimento tácito do funcionário, para poder melhorar nas tarefas diárias, ainda que sabidas, mas muitas vezes não percebidas, muitas vezes acaba acarretando em um desgaste natural da convivência no relacionamento interpessoal.

É muito importante o RH contribuir para que o funcionário dê o máximo de si para realizar as tarefas para a qual foi contratado, contudo que as ações dos talentos sejam com critérios para valer o mérito.

Os benefícios são um grande diferencial para a empresa fornecer para seus funcionários. A empresa poderá criar critérios e/ou políticas para que haja o benefício bem estruturado para melhor controle. “Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado” (MARRAS, 2000 p. 136).

As criações de programas de benefícios são sempre importantes na vida profissional e pessoal do funcionário, pois possibilita o aumento da produtividade e da motivação dos mesmos. Quando é ofertado, o funcionário se sente capaz de fazer seu dever com maior compromisso, atenção, dedicação, e o aumento da

imagem da empresa perante a sociedade em geral.

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho (MARRAS,2000 p. 137).

Os benefícios são formas estratégicas que a empresa usufrui para reter talentos e da mesma forma, valorizar os funcionários para que se evite a evasão dos funcionários para a concorrência. Esses benefícios são geralmente realizados em comum acordo com todos os funcionários, onde é feito um estudo para saber quais os benefícios são importantes na vida de cada funcionário.

Outras formas de ações estratégicas são sempre estudadas pelas empresas a fim de reter cada vez mais e melhores funcionários a fim de contribuírem cada vez mais com a empresa.

### 3 METODOLOGIA

Para a elaboração de uma pesquisa científica, é necessário saber quais os procedimentos metodológicos que serão utilizados no objeto de estudo. Matias (2012 p. 4) relata que “a pesquisa científica se apresenta como uma atividade orientada para a busca de solução de problemas por meio da utilização de métodos científicos”.

Assim, havendo fundamento com os objetivos deste trabalho, pode-se concluir que a pesquisa se realizará de forma exploratória, descritiva. Exploratório, pois o assunto escolhido, retenção de talentos, é um tema ainda pouco explorado, principalmente pelas empresas de pequeno porte na região de Criciúma. De acordo com Michel (2005, p. 52), “a fase exploratória consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento (ou “diagnóstico”) da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações”.

A pesquisa é descritiva pelo motivo de descrever os fatos da dificuldade em reter pessoas capacitadas para o mercado de trabalho, para trabalharem em empresas de pequeno porte. “Busca a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: inquirição e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento” (LUCIANO, 2001, p. 13).

Já com a conexão aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, tendo em vista que o trabalho se torna algo fundamental na utilização das informações encontradas em artigos, livros, revistas, entre outros. Como é um tema pouco conhecido, tem que ter um embasamento teórico suficiente para não gerar dúvida. Contudo, Ramos, Ramos e Busnello (2003, p. 25) afirmam que **Bibliográfica** significa “elaborada a partir de material já publicado, tais como livros, artigos de periódicos e materiais científicos disponibilizados na Internet”.

A pesquisa realizada será quantitativa e qualitativa, pois será necessária a avaliação de cada empresa e comparadas entre si, analisando a relação ao que o mercado na região de Criciúma oferece.

Para Luciano (2001, p. 12), a pesquisa quantitativa “considera a existência da relação entre a realidade e o sujeito, ou seja, a indissociabilidade entre o fenômeno objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em

números”.

A pesquisa qualitativa se caracteriza por:

- (a) a transitoriedade de seus resultados;
- (b) a impossibilidade de uma hipótese a priori, cujo objetivo da pesquisa será comprovar ou refutar;
- (c) a não neutralidade do pesquisador que, no processo interpretativo, vale-se de suas perspectivas e filtros vivenciais prévios dos quais não consegue se desvencilhar;
- (d) que a constituição de suas compreensões dá-se não como resultado, mas numa trajetória em que essas mesmas compreensões e também os meios de obtê-las podem ser (re)configuradas; e
- (e) a impossibilidade de estabelecer regulamentações, em procedimentos sistemáticos, prévios, estáticos e generalistas. (GARNICA, 2004 p. 86)

Assim, por meio dos procedimentos metodológicos mencionados, pesquisa descritiva, bibliográfica, com estudo de caso e análise qualitativa, acredita-se ser possível propor uma estrutura de retenção de talentos com base nas dificuldades encontradas no processo seletivo de pessoas.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa aplicando-se o mesmo questionário em três empresas de pequeno porte, denominadas de empresa “A”, empresa “B” e empresa “C”.

A empresa “A” está localizada no município de Criciúma-SC e trata-se de uma empresa familiar e que nos dias atuais conta com uma equipe total de 16 funcionários. Os produtos oferecidos no mercado regional são móveis e decorações, criando ambientes distintos e atuais ao gosto dos clientes.

O questionário aplicado na empresa “A” foi no mês de agosto de 2013, sendo aplicados 12 questionários, pois dos 16 funcionários, 2 estavam de férias e 2 não se encontravam na empresa no momento da aplicação do questionário.

A empresa “B” está localizada no município de Cocal do Sul-SC, trata-se de uma empresa familiar e que nos dias atuais conta com uma equipe total de 30 funcionários. Os produtos oferecidos no mercado regional são caixas de papelões e embalagens para cerâmicas, oferece soluções de acordo com a necessidade de cada cliente. As embalagens e acessórios desenvolvidos pela Empresa “B” são utilizados para a proteção, transporte e promoção de produtos de diversos segmentos, dentre eles indústria alimentícia, de bebidas e agroindústria; indústria farmacêutica, hospitalar e cosmética; indústria automobilística, eletro-eletrônicos, informática e mecânica e outros.

O questionário aplicado na empresa “B” foi no mês de setembro de 2013, sendo 18 questionários, pois somente 18 funcionários tiveram disponibilidade para

responder.

A empresa “C” está localizada no município de Braço do Norte-SC, trata-se de uma empresa familiar e que nos dias atuais conta com uma equipe total de 320 funcionários. A empresa “C” atua no ramo alimentício, produzindo doces (doce de leite, doce de frutas dentre outros) e salgados (ketchup, maionese, mostarda, extrato e molho de tomate), atendo todo o país e exportando para os países que fazem divisa com o Brasil.

O questionário aplicado na empresa “C” foi no mês de setembro de 2013, sendo 39 questionários, pois nem todos os funcionários tiveram disponibilidade para responder, neste caso aplicou-se a pesquisa no setor de produção e no setor administrativo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise de dados das empresas na qual o trabalho foi realizado, bem como sua área de segmento de atuação, setores em que trabalham e atividades executadas. Para melhor entendimento, optou-se por apresentar didaticamente os dados das 3 empresas separadamente, nomeadas empresas “A”, “B” e “C”. Logo a seguir, em cada uma das apresentações, será realizada a análise dos dados e no final a comparação geral dos resultados apresentados pelas 3 empresas.

Para a apresentação dos resultados de cada empresa, chegou-se aos resultados elencados em dois blocos, sendo que o Bloco 1 trata-se do perfil do público pesquisado e o Bloco 2 trata-se dos dados referentes aos indicadores para se atender objetivos da pesquisa, que é conhecer os desafios e métodos em reter talentos em empresas de pequeno porte na região de Criciúma.

### 4.1 ANÁLISE DE DADOS DA EMPRESA “A”

A empresa “A” está localizada no município de Criciúma-SC, trata-se de uma empresa familiar e que nos dias atuais conta com uma equipe total de 16 funcionários. Os produtos oferecidos no mercado regional são móveis e decorações, criando ambientes distintos e atuais ao gosto dos clientes.

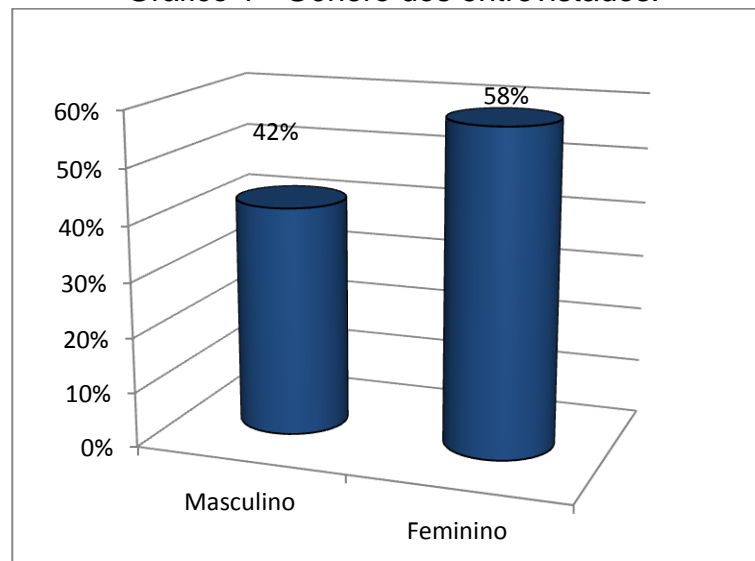
O questionário aplicado na empresa foi no mês de agosto do corrente, sendo 12 questionários, pois dos 16 funcionários, 2 estavam de férias e 2 não se encontravam na empresa no momento da aplicação do questionário.

#### 4.1.1 BLOCO 1 – EMPRESA “A”

Neste bloco será analisado o perfil do funcionário entrevistado da empresa “A” que mostra o gênero, idade, grau de instrução, função na empresa, estado civil, média salarial.

Observa-se no gráfico 1 que dos 12 entrevistados da Empresa “A”, 42% são do sexo masculinos e 58 % são do sexo feminino.

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados.



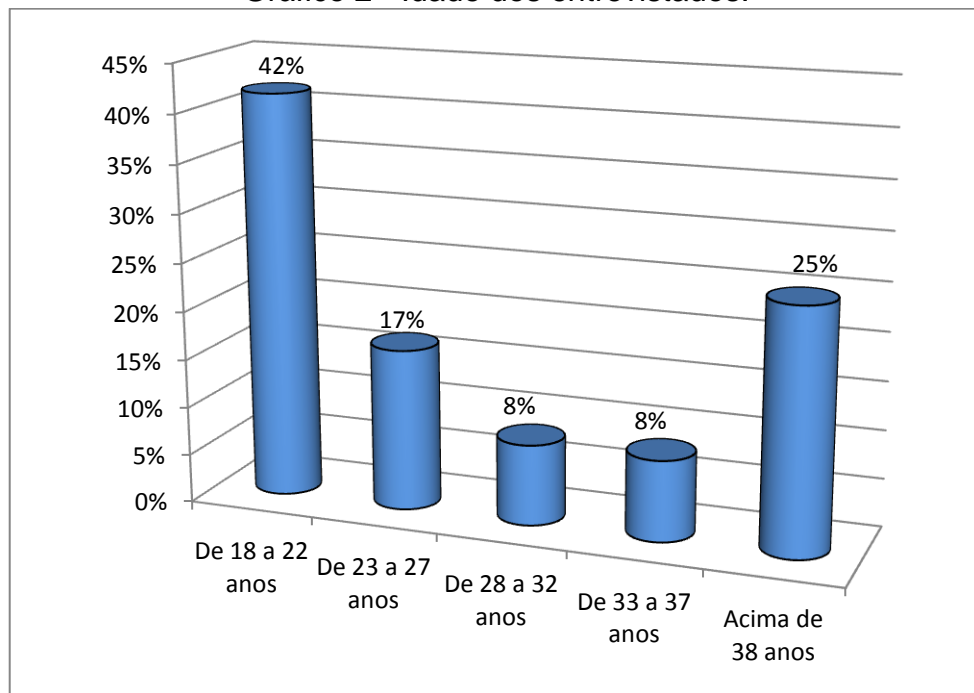
Fonte: Próprio autor.

Com relação à idade dos entrevistados, separou-se no questionário a faixa etária da seguinte forma: de 18 a 22 anos, de 23 a 27 anos, de 28 a 32 anos, de 33 a 37 anos e acima de 38 anos.

Verificou-se, conforme o gráfico2 que a maioria dos entrevistados possui idade entre 18 a 22 anos, representando 42%, 17% dos possui idade entre 23 a 27 anos, 16% possuem idade entre 28 e 37 anos e. 25% dos possui idade acima de 38 anos. A referida empresa, 42 % funcionários possuem idade entre 18 e 22 anos, ou seja, população jovem e economicamente ativa.



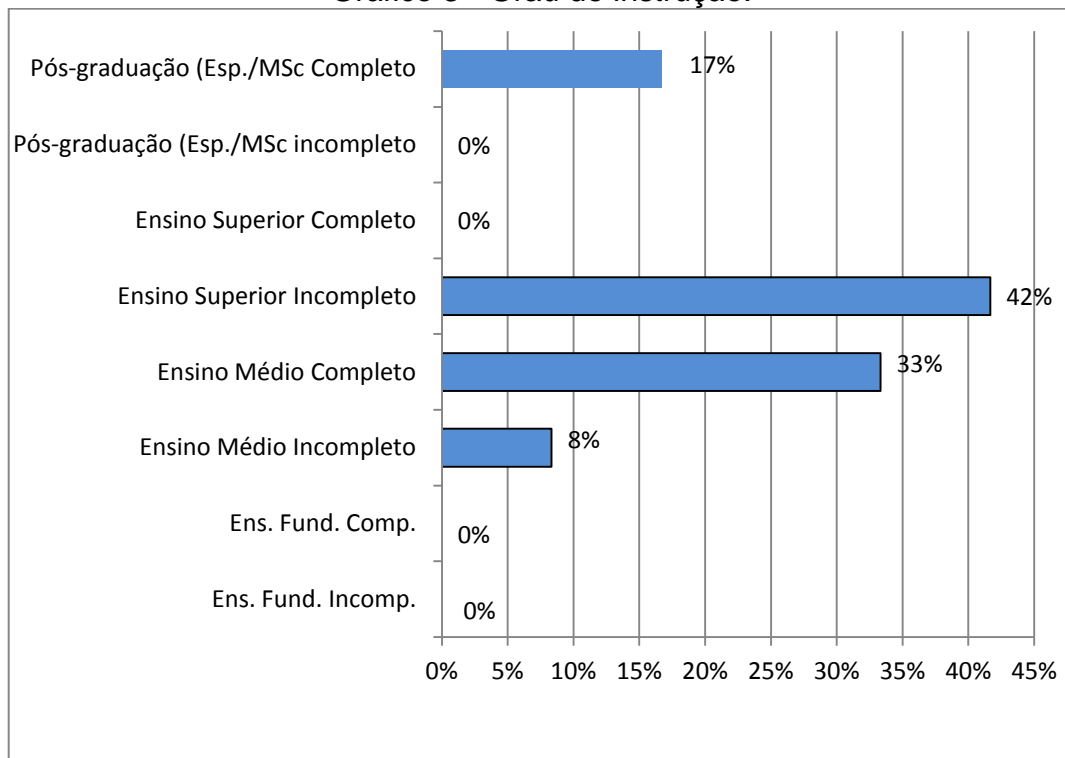
Gráfico 2 - Idade dos entrevistados.



Fonte: Próprio autor.

Já com o gráfico3, retrata-se o grau de instrução dos entrevistados da Empresa, desta forma 42% dos entrevistados possuem o Ensino Superior Incompleto, 33% possuem o Ensino Médio Completo, 17% possuem pós-graduação (Esp./MSc completo), e apenas 8% do quadro de funcionários possuem o Ensino Médio Incompleto.

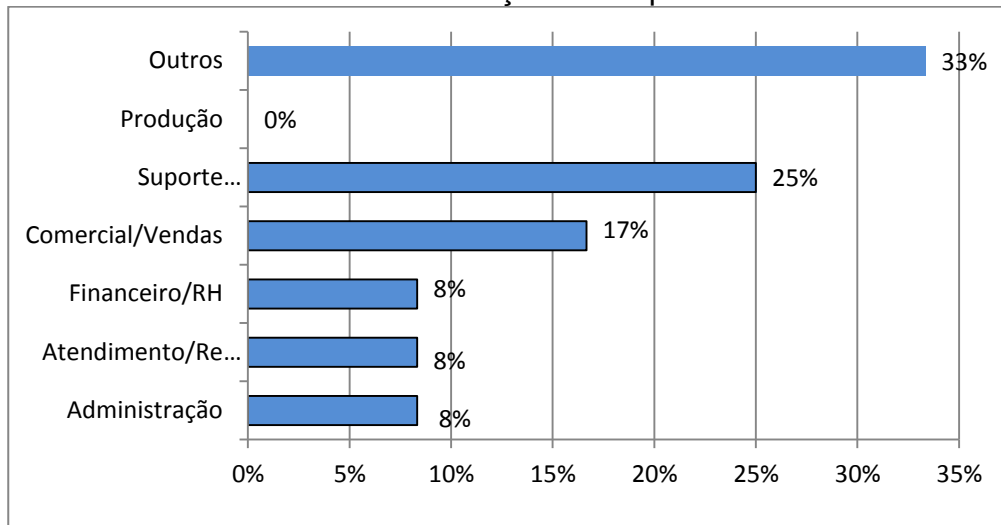
Gráfico 3 - Grau de instrução.



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 4, retrata o setor que os entrevistados trabalham na empresa. Observou-se que 33% dos entrevistados estão no setor Outros, ou seja, função de manutenção, entrega, montagem, dentre outros, seguidamente 25% são Suporte Interno/Externo, 17% dos entrevistados pertencem ao Comercial/Vendas, e 8% desempenham as funções de Financeiro/RH, e 8% são Atendimento/Recepção e 8% fazem parte da Administração.

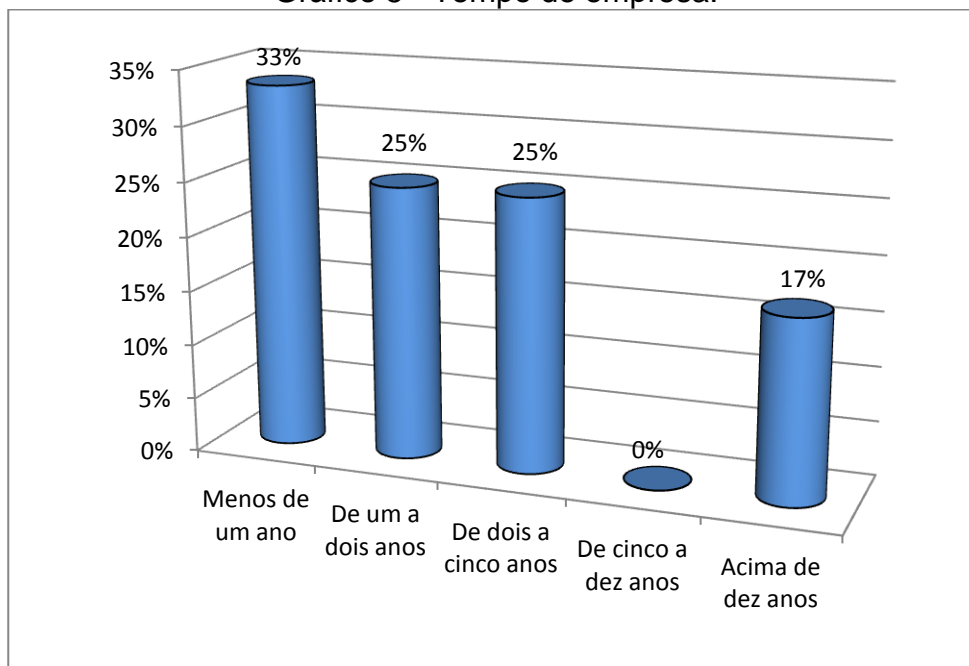
Gráfico 4 - Função na empresa.



Fonte: Próprio autor.

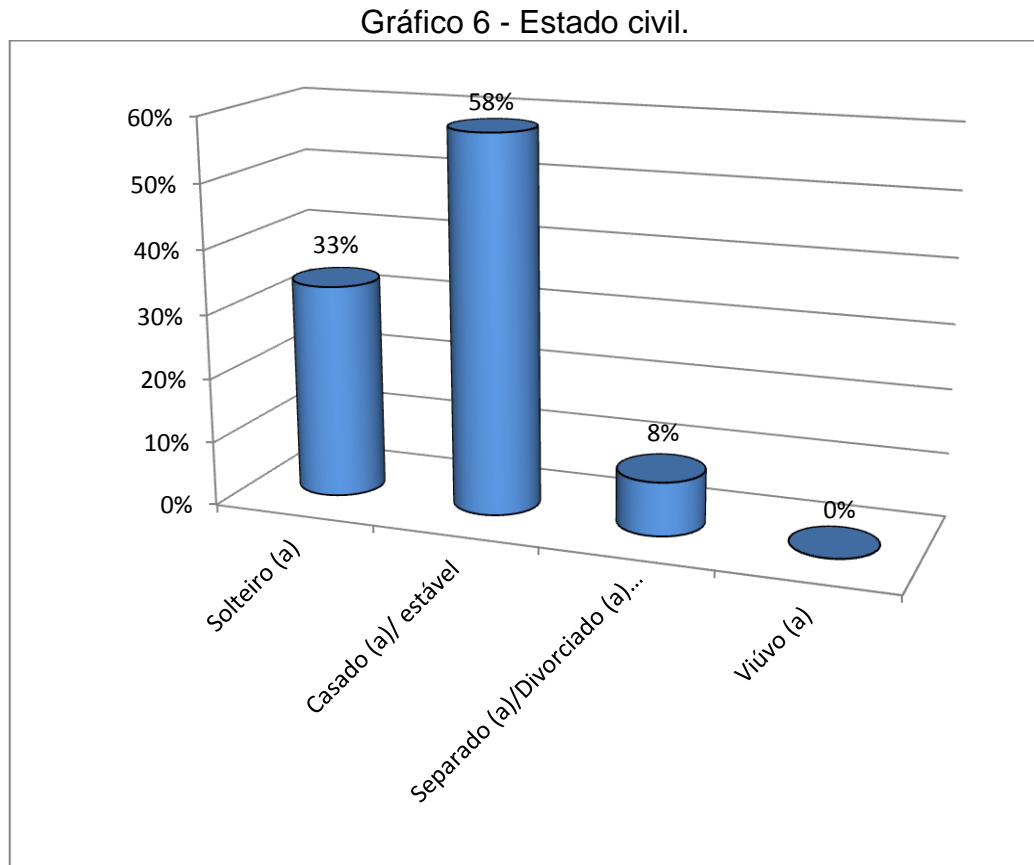
O gráfico 5, mostra o tempo que o funcionário está trabalhando na empresa. Notou-se que 33% dos entrevistados estão trabalhando na empresa a menos de um ano, 25% dos entrevistados está trabalhando de um a dois anos, e outro 25% de dois a cinco anos, e por último, 17% dos entrevistados trabalham a acima de dez anos. É perceptível que a maioria dos funcionários são novos na empresa e isso indica que houve uma mudança do quadro de funcionários recentemente.

Gráfico 5 - Tempo de empresa.



Fonte: Próprio autor.

A seguir no gráfico 6, verifica-se o indicador sobre o estado civil do entrevistados. Sendo que 58% dos funcionários estão casado/união estável, logo em seguida tem-se 33% solteiro e logo após 8% separado/divorciado.

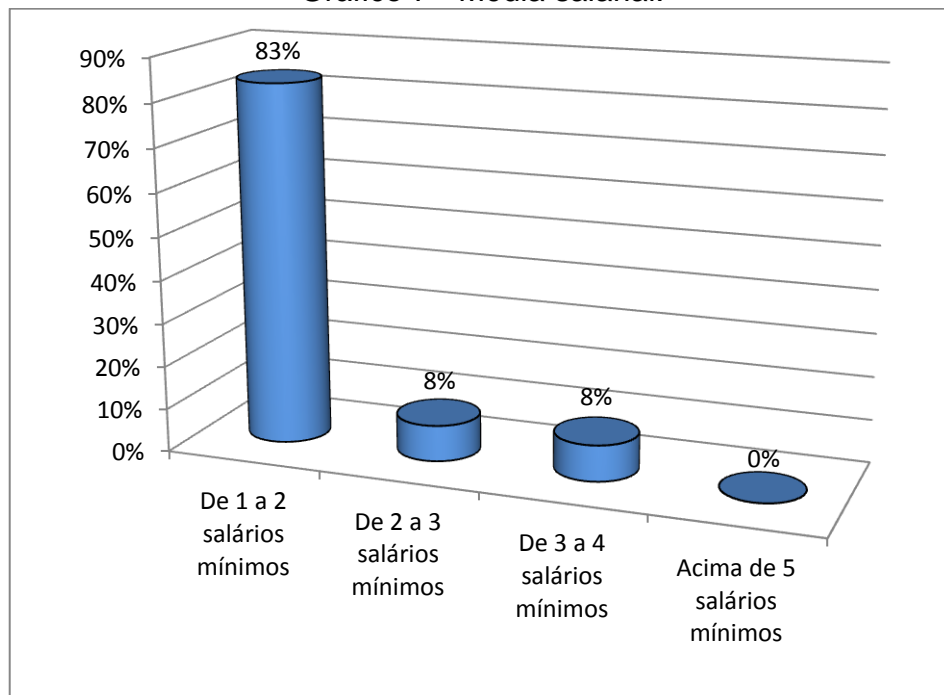


Fonte: Próprio autor.

De acordo com a faixa salarial dos entrevistados tomando-se como base o salário mínimo vigente, R\$ 678,00 (seiscentos e setenta e oito reais), distribui-se pela faixa salarial da seguinte forma: de 1 a 2 salários mínimos, de 2 a 3 salários mínimos, de 3 a 4 salários mínimos e acima de 5 salários mínimos.

De acordo com o gráfico7, percebe-se que a maioria dos entrevistados possuem entre 1 e 2 salários mínimos, representando 83%, 8% recebe a fixa salarial entre 2 e 3 salários e mínimos, e outros 8% recebem na faixa de 3 a 4 salários mínimos.

Gráfico 7 - Média salarial.



Fonte: Próprio autor.

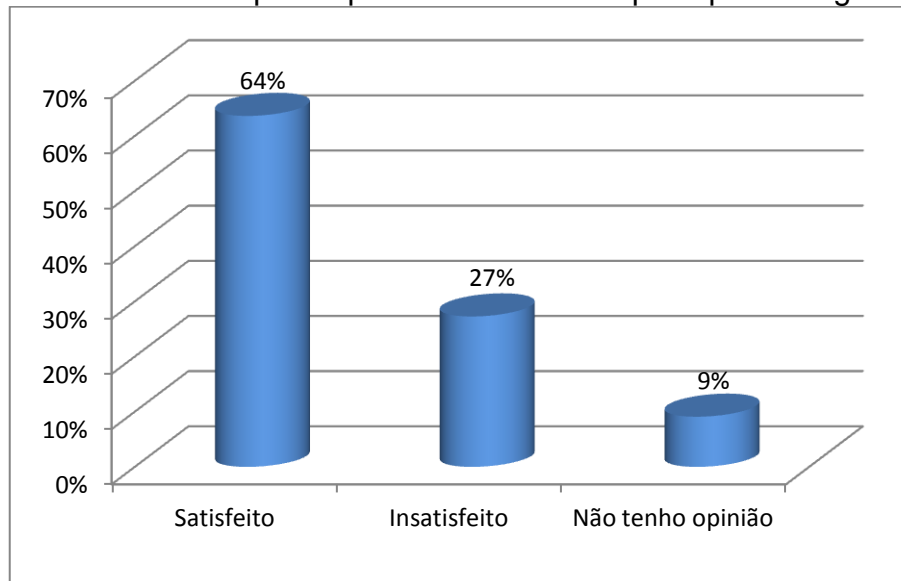
#### 4.1.2 BLOCO 2 – EMPRESA “A”

Neste bloco será analisado nível de satisfação do funcionário em relação à retenção dos funcionários na empresa, o questionário contempla com 35 questões sobre presente e futuro do funcionário na empresa.

Com relação o gráfico8, mostra o nível de satisfação que o entrevistados detém sobre a empresa. A pesquisa mostra que o funcionário acredita que é o foco principal da empresa.

Pode-se ver que 64% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, 27% estão insatisfeitos e outros 9% não opinaram.

Gráfico 8 - Você acha que as pessoas são o foco principal da organização?

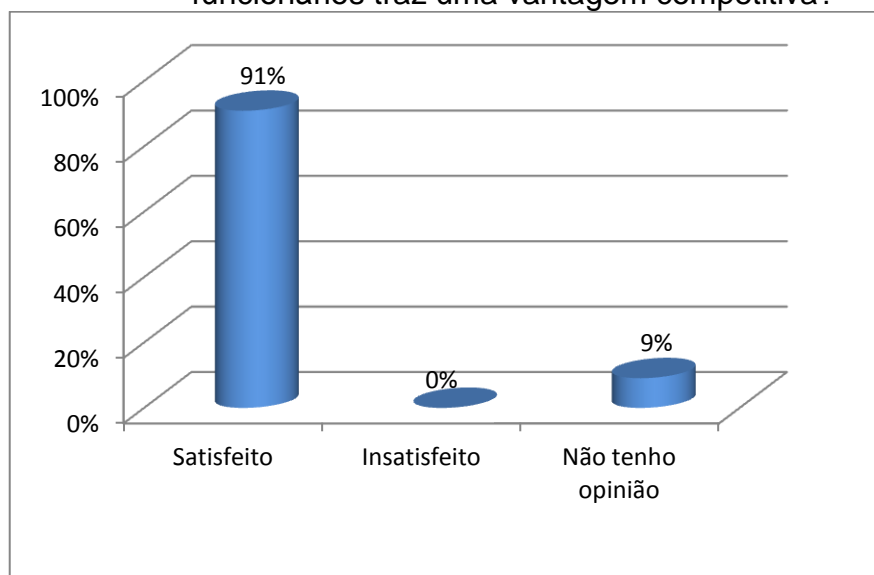


Fonte: Próprio autor.

A seguir de acordo com o gráfico 9, mostra que 91% dos funcionários estão satisfeitos com a cultura organizacional da empresa, e apenas 9% não opinaram.

Percebe-se que os funcionários estão engajados na cultura organizacional, alinhado ao capital humano e a qualidade de vida de todos na empresa.

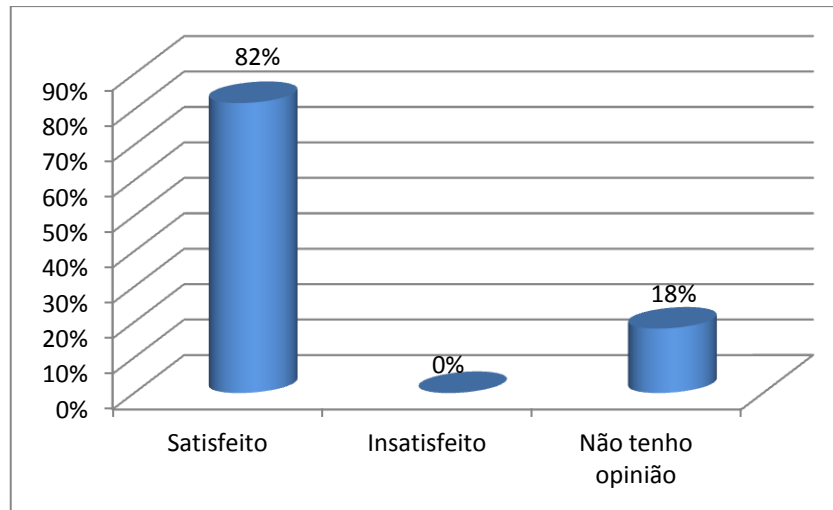
Gráfico 9 - Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva?



Fonte: Próprio autor.

A pergunta é direta e requer muita atenção, pois, mostra como existe muita competitividade entre as empresas em reter funcionários dos seus concorrentes. Como o gráfico 10 indica, 82% dos funcionários concordam com a questão, outros 18% dos funcionários não opinaram.

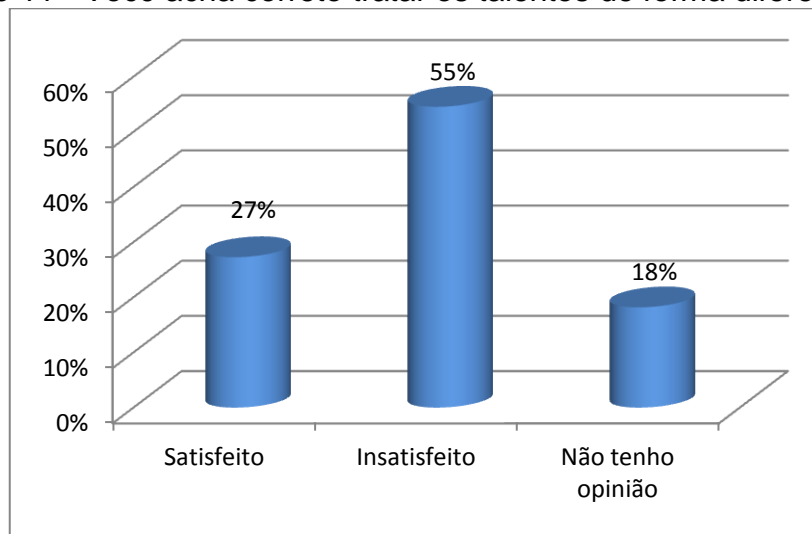
Gráfico 10 - É vantagem para a organização valorizar o funcionário?



Fonte: Próprio autor.

Na análise do gráfico 11, pode-se observar que 55% dos entrevistados estão insatisfeitos em saber que a empresa trata de forma diferenciada os talentos que nela estão inseridos, logo o após 27% estão satisfeitos e outros 18% não tiveram opinião.

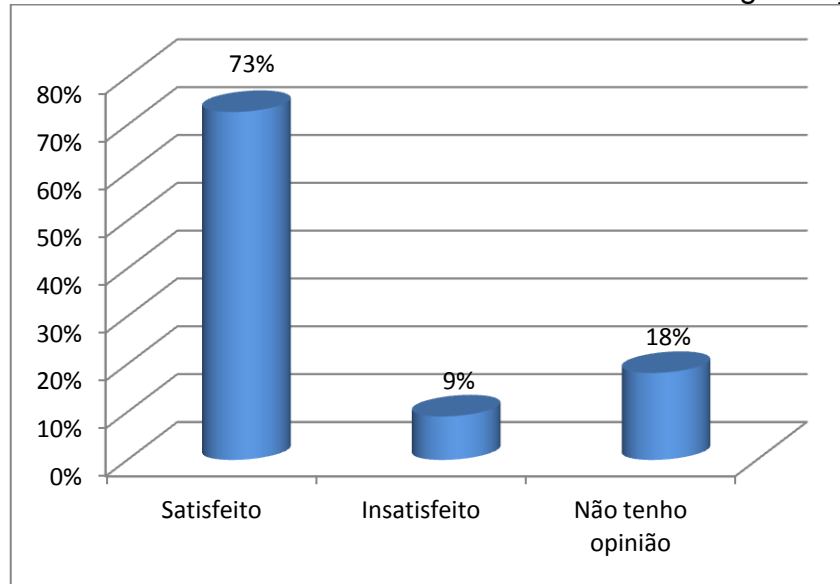
Gráfico 11 - Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada?



Fonte: Próprio autor.

De acordo o gráfico 12, 73% dos entrevistados estão satisfeitos, ou seja, estão se consideram talentos dentro da empresa, contudo, outros 18% não obtiveram opinião.

Gráfico 12 - Você se considera um talento dentro da organização?

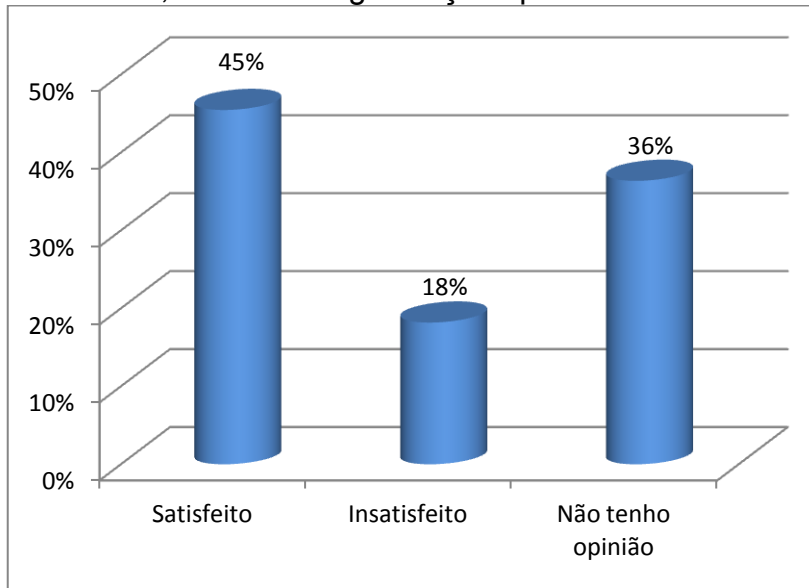


Fonte: Próprio autor.

Já no gráfico 13 é visível que 45% dos funcionários que foram entrevistados estão satisfeitos, 36% dos funcionários não obtiveram opinião, e outros 18% dos entrevistados estão insatisfeitos. Pode-se dizer que a empresa está apta a receber e oferecer vantagens aos funcionários dos concorrentes.



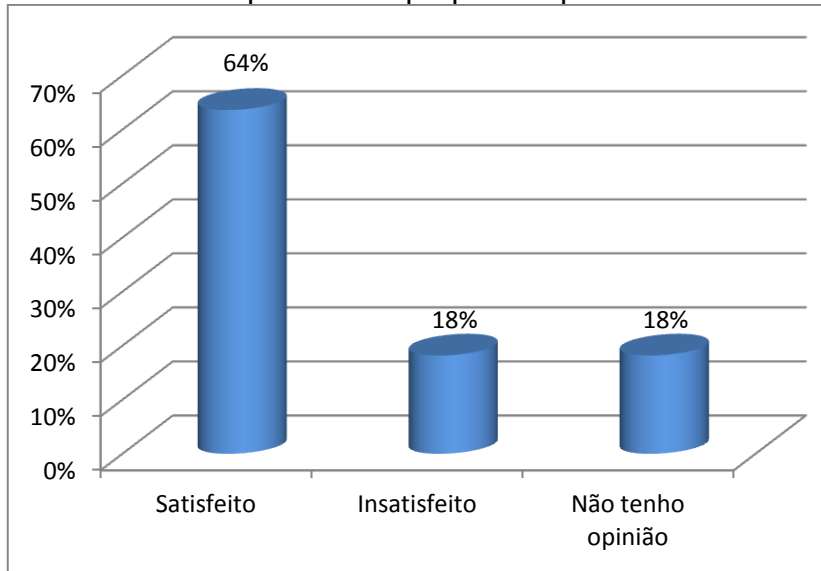
Gráfico 13 - A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu “time”?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 14 o nível de satisfação é de 64% dos funcionários entrevistados, logo em seguida vem à informação de 18% insatisfeitos e 18% que não opinaram.

Gráfico 14 - A empresa está preparada para atrair talentos?

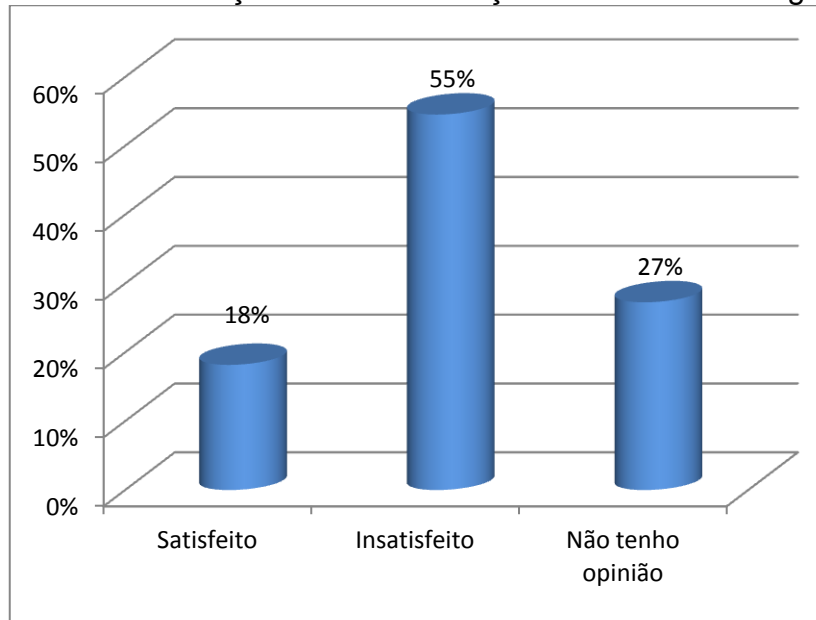


Fonte: Próprio autor.

Pode-se observar no gráfico 15 que 55% dos entrevistados consideraram insatisfeitos, 27% não opinaram sobre a questão e outros 18% disseram satisfeitos.

Dos 55% consideraram que a remuneração não é o item mais importante para a maior retenção dos talentos na empresa.

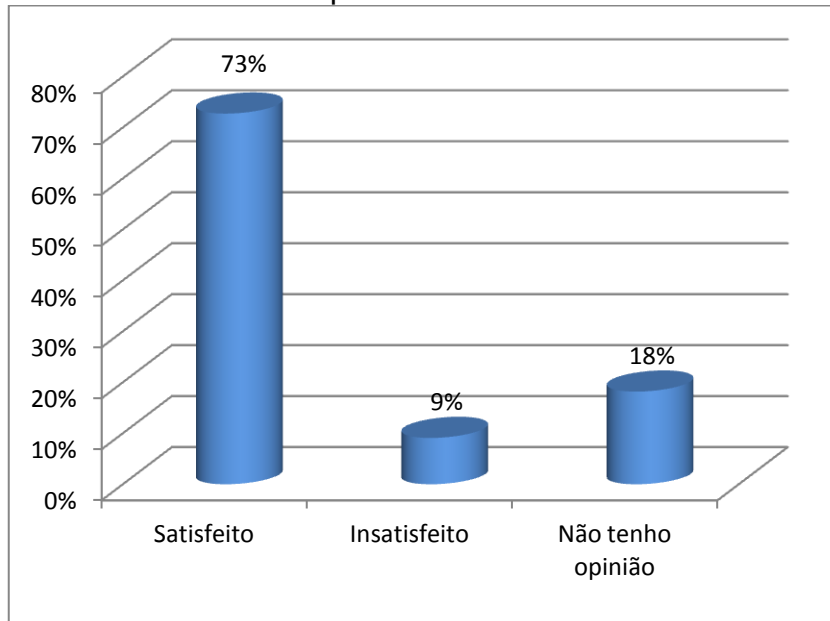
Gráfico 15 - A remuneração é a maior atração de talentos na organização?



Fonte: Próprio autor.

Com o gráfico 16 mostram que 73% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com o pacote de benefícios que a empresa está ofertando e é um diferencial maior do que um bom salário, 18% não opinaram, e outros 9% estão insatisfeitos.

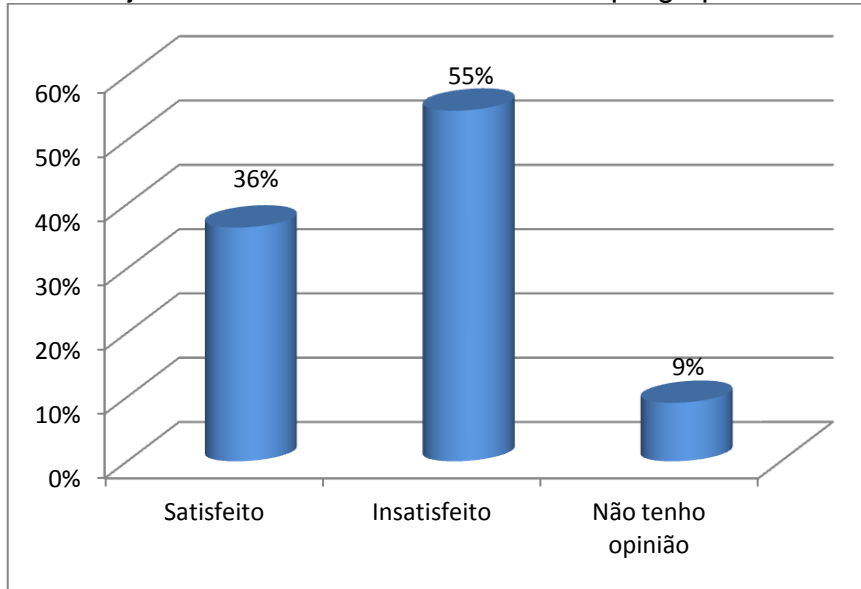
Gráfico 16 - Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário?



Fonte: Próprio autor.

Verifica-se no gráfico 17 que 73% dos entrevistados estão satisfeitos com o emprego que tem 18% estão insatisfeitos e outros 9% não opinaram.

Gráfico 17 - Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário?

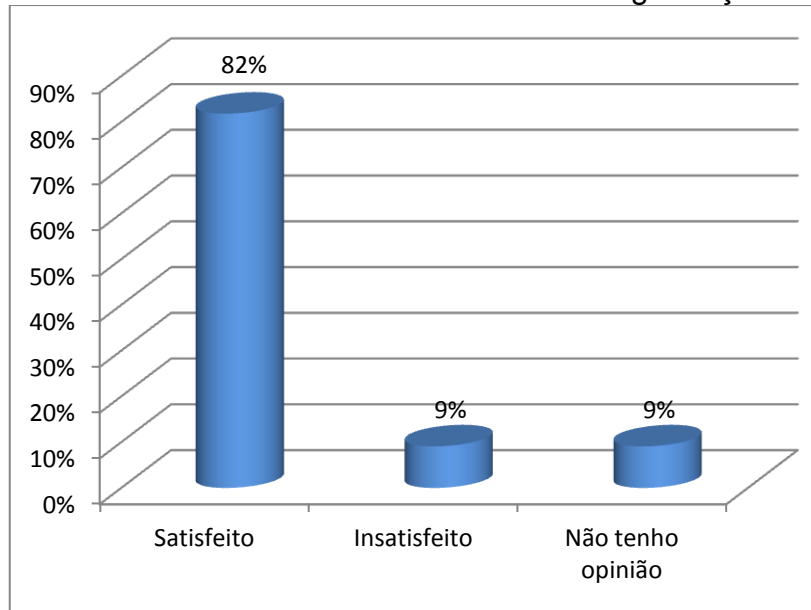


Fonte: Próprio autor.

Analisou-se a satisfação do funcionário com relação ao seu cargo/função e pode-se observar que 91% dos entrevistados estão satisfeitos com o seu

cargo/função na empresa, contra com apenas 9% insatisfeito.

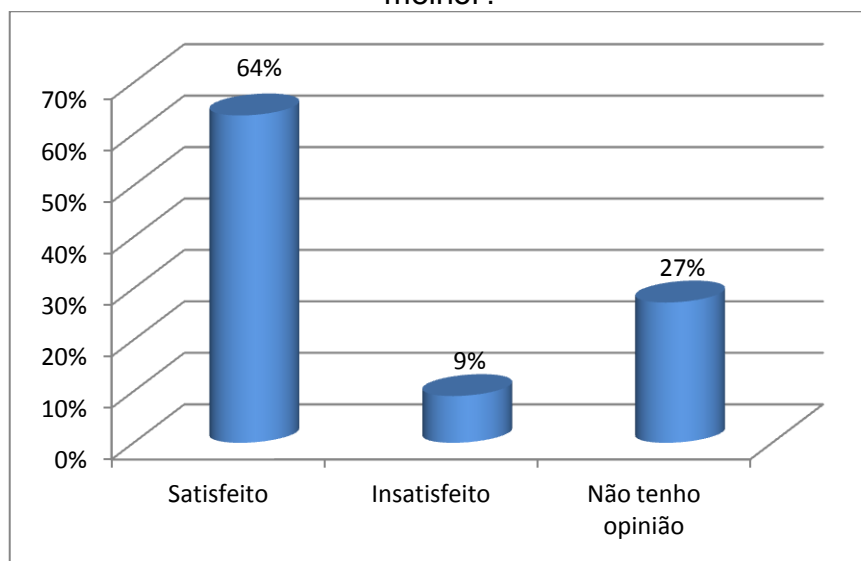
Gráfico 18 - Está satisfeito com o seu cargo/função?



Fonte: Próprio autor.

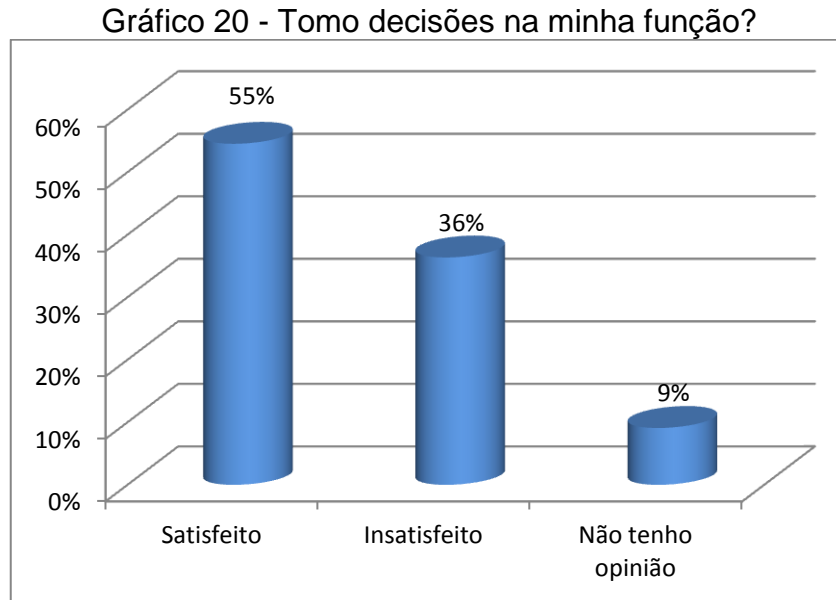
Em relação ao gráfico 19, 73% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos em executar a sua rotina de trabalho da melhor forma como o funcionário acha e 18% estão insatisfeitos em realizar as tarefas desse formato.

Gráfico 19 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor?



Fonte: Próprio autor.

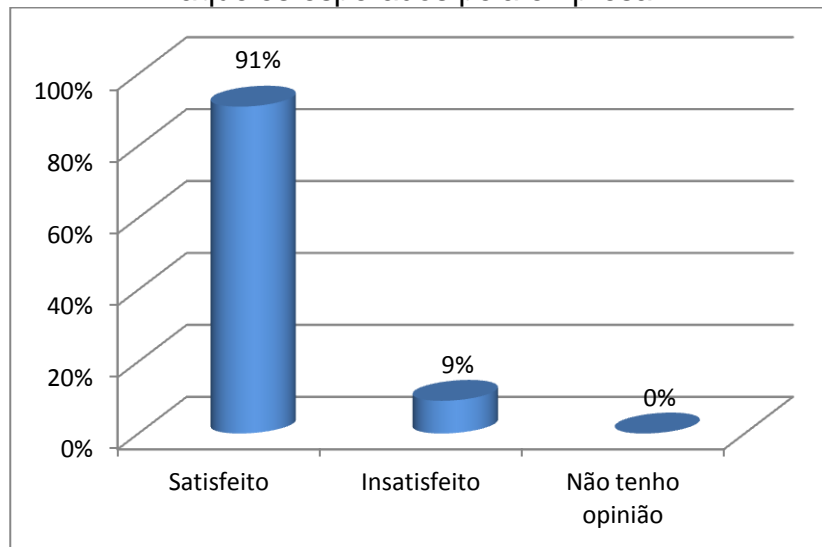
Com o gráfico 20 mostra-se que 55% dos funcionários que preencheram o questionário estão satisfeito com a tomada de decisão em sua rotina de trabalho, pois, eles próprios tomam as decisões, já 36% estão insatisfeitos e 9% não opinaram.



Fonte: Próprio autor.

Constatou-se no gráfico que 91% dos entrevistados estão satisfeitos e 9% dos entrevistados estão insatisfeitos. Pode-se dizer que pelo atual modelo de gestão administrativa os funcionários são jovens e com pouco tempo de empresa estão com força total de trabalho, pelo motivo de querer demonstrar serviço e por consequência dar retorno financeiro à empresa.

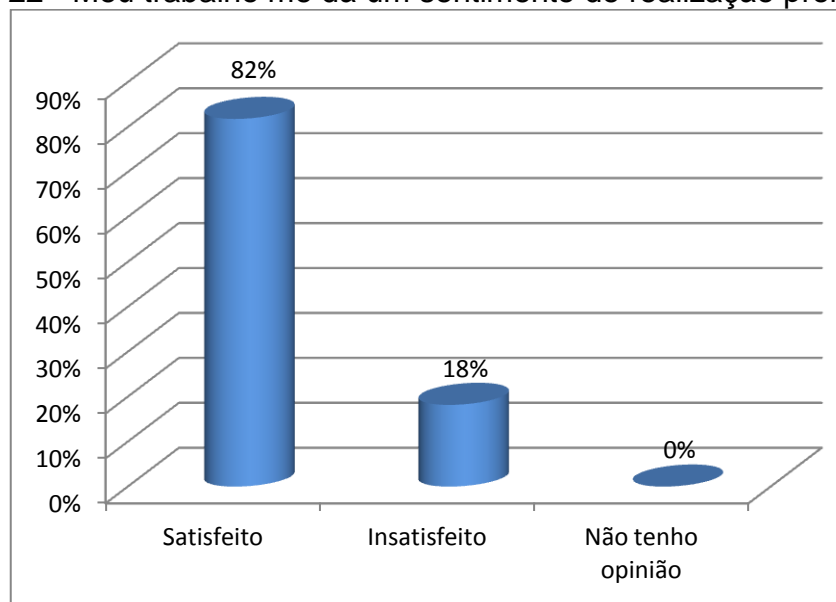
Gráfico 21 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?



Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 22 percebe-se que 82% dos entrevistados estão satisfeitos com o sentimento de realização profissional e 18% estão insatisfeitos.

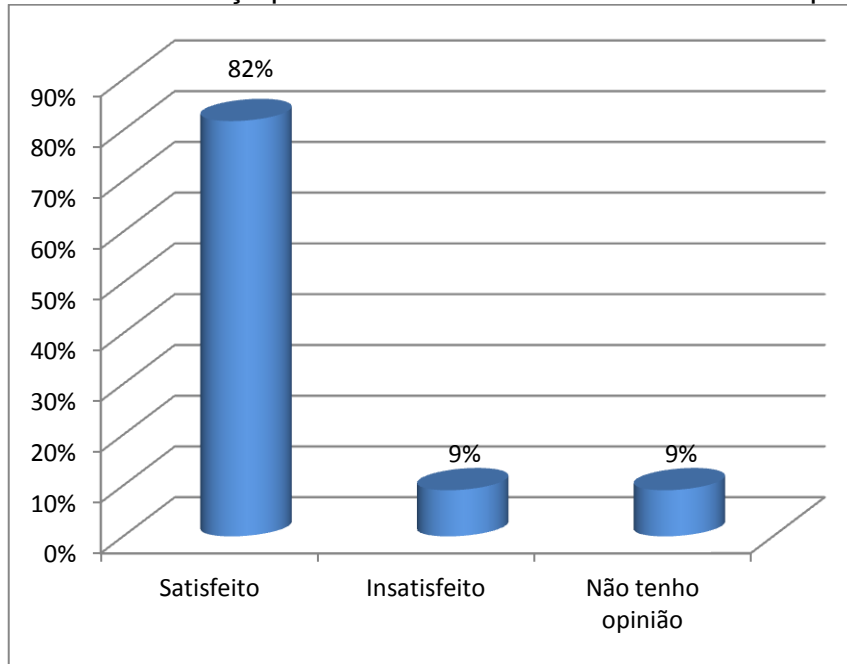
Gráfico 22 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 23, 82% dos entrevistados estão satisfeitos ou conhecem a missão e visão da empresa, já 9% estão insatisfeitos ou não conhecem a missão e visão da empresa e outros 9% não opinaram.

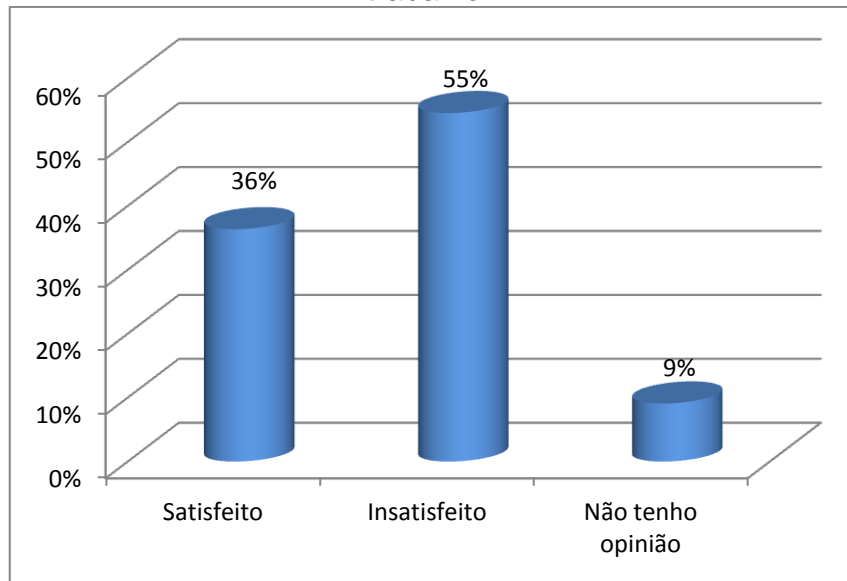
Gráfico 23 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa?



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 24, informa que 36% estão satisfeitos, 55% estão insatisfeitos e outros 9% não opinaram. Entende-se que os funcionários não estão claramente sabidos dos objetivos/metast que a empresa propõe para eles trabalharem melhor.

Gráfico 24 - Os objetivos/metast estão claramente definidos no meu local de trabalho?

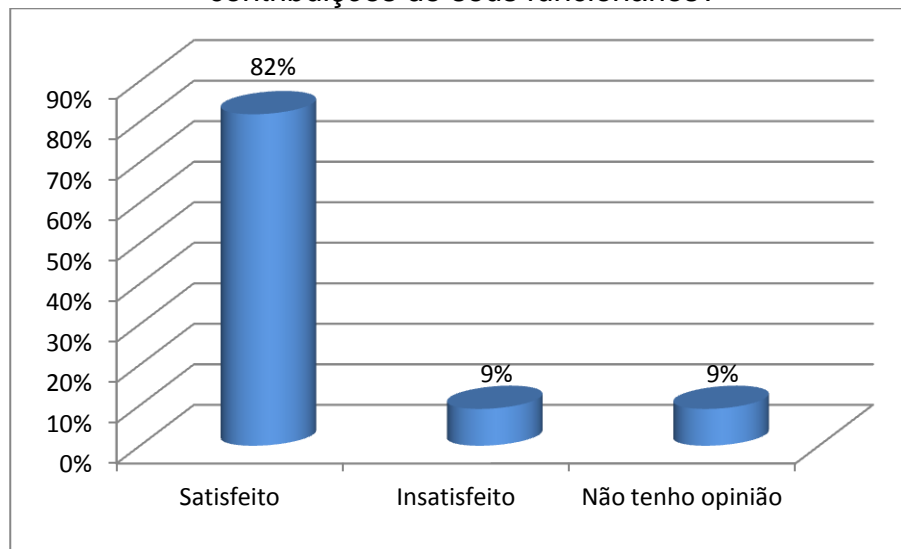


Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 25 verifica-se que 82% dos entrevistados estão

satisfeitos em dar críticas, opiniões e contribuições para melhoria da empresa, 9% estão insatisfeitos em opinar para melhorar a empresa ou por outro lado, não estão a vontade de expor seus pensamentos e 9% não opinaram.

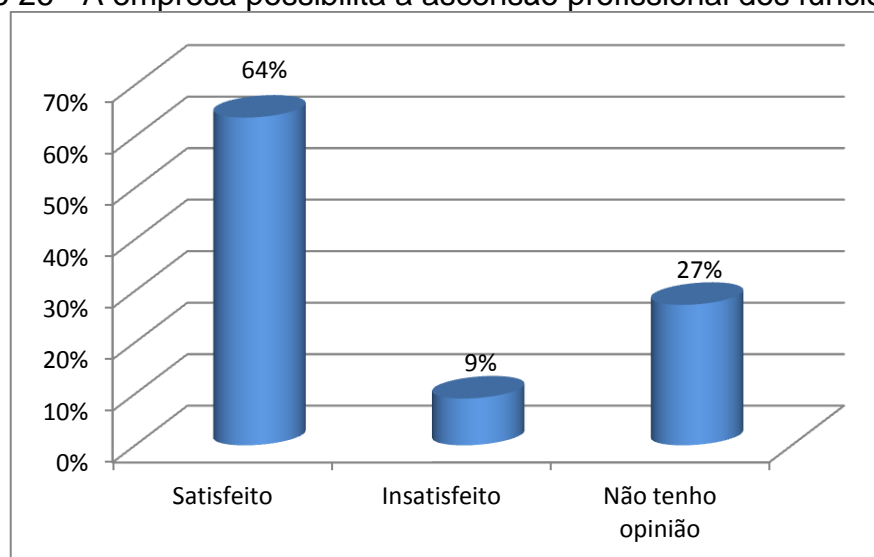
Gráfico 25 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?



Fonte: Próprio autor.

A seguir, no gráfico 26, observa-se que 64% dos entrevistados estão satisfeitos com a possibilidade de crescimento profissional, 27% não opinaram e outros 9% estão insatisfeitos com a possibilidade de crescimento ou não acreditam que se possa crescer na empresa.

Gráfico 26 - A empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários?

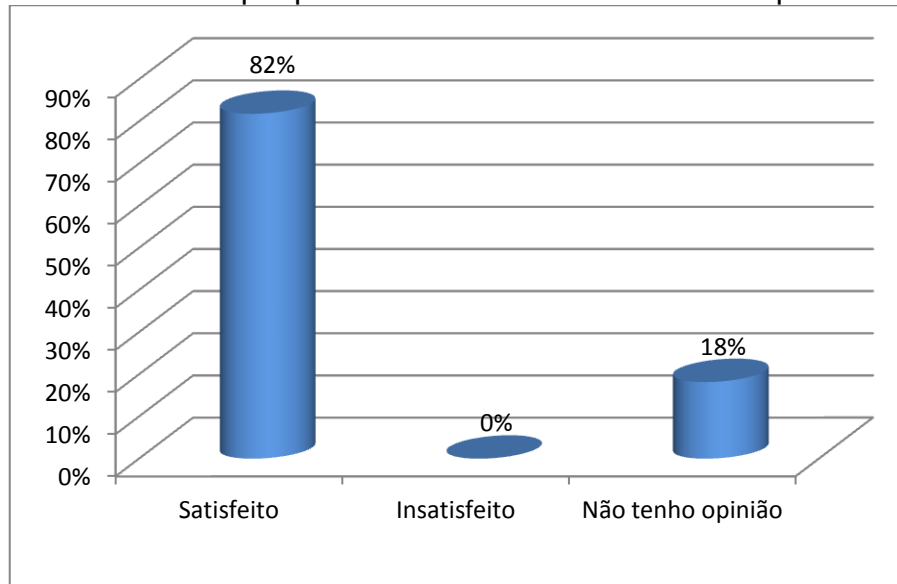


Fonte: Próprio autor.



Constata-se no gráfico 27 que 82% dos entrevistados estão satisfeitos para receberem maiores responsabilidades e 18% não opinaram.

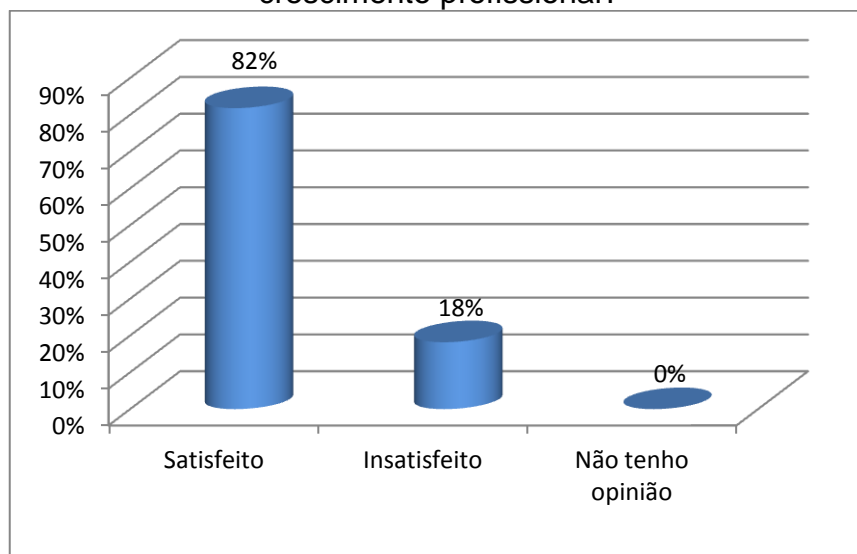
Gráfico 27 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?



Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 28 observa-se que 82% estão satisfeitos e 18% estão insatisfeitos. Entende-se que mesmo quando o funcionário chegou a um patamar elevado em algum cargo, setor ou função, a empresa ainda oferece oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

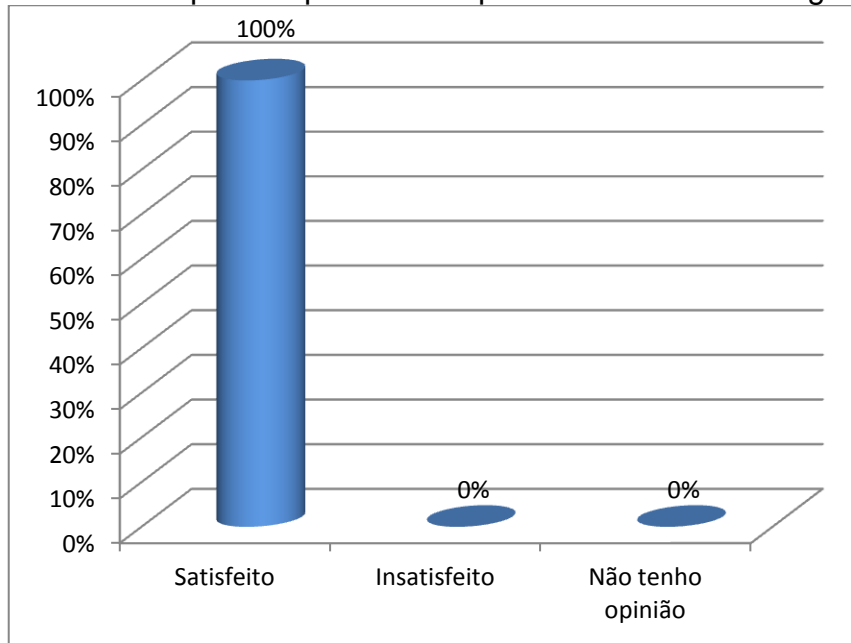
Gráfico 28 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 29 pode-se perceber que 100% dos funcionários estão satisfeitos com o respeito que o superior direto trata o funcionário.

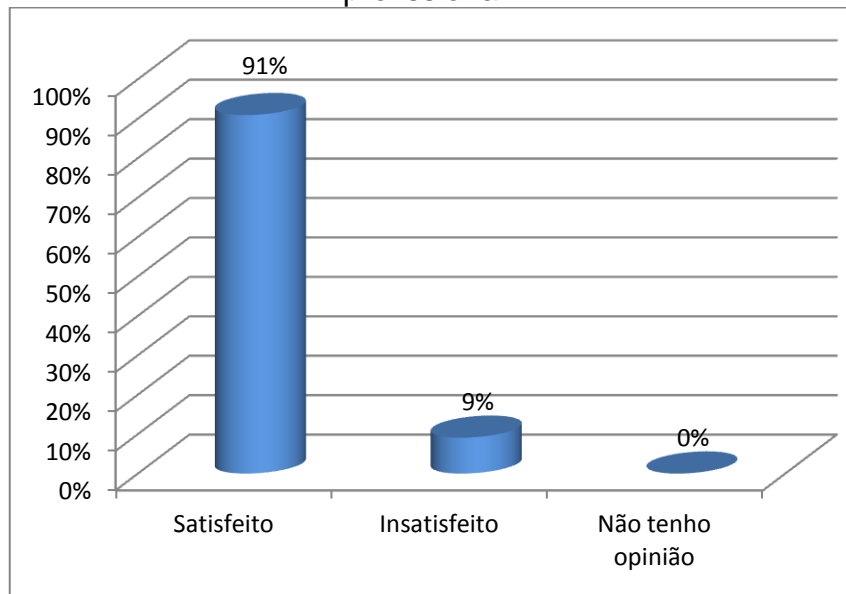
Gráfico 29 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/ coordenador/ gestor/ gerente?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 30 verifica-se que 91% dos entrevistados estão satisfeitos apenas 9% estão insatisfeitos. Essa informação mostra que o quanto é importante ter um supervisor/coordenador/gestor/gerente com capacidade de ser um bom profissional na empresa.

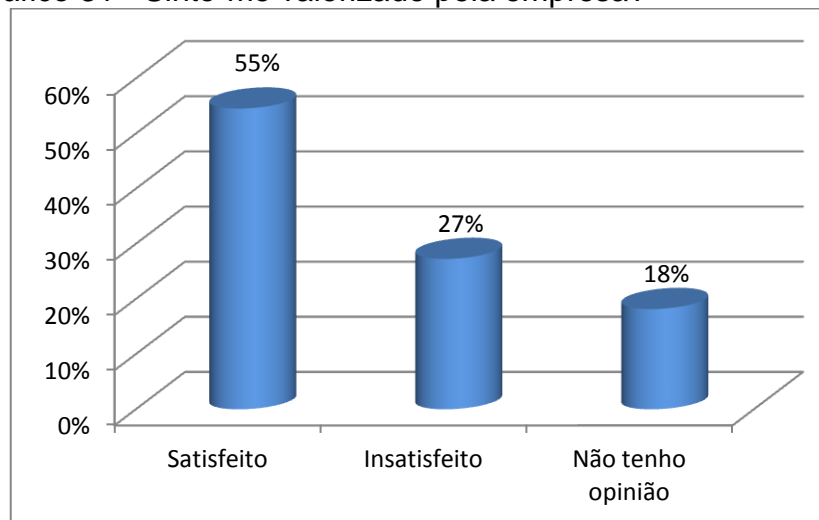
Gráfico 30 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional?



Fonte: Próprio autor.

Percebe-se no gráfico 31 que 55% dos entrevistados estão satisfeitos com a valorização que a empresa oferece para o funcionário, 27% estão insatisfeitos e outros 18% dos entrevistados não opinaram.

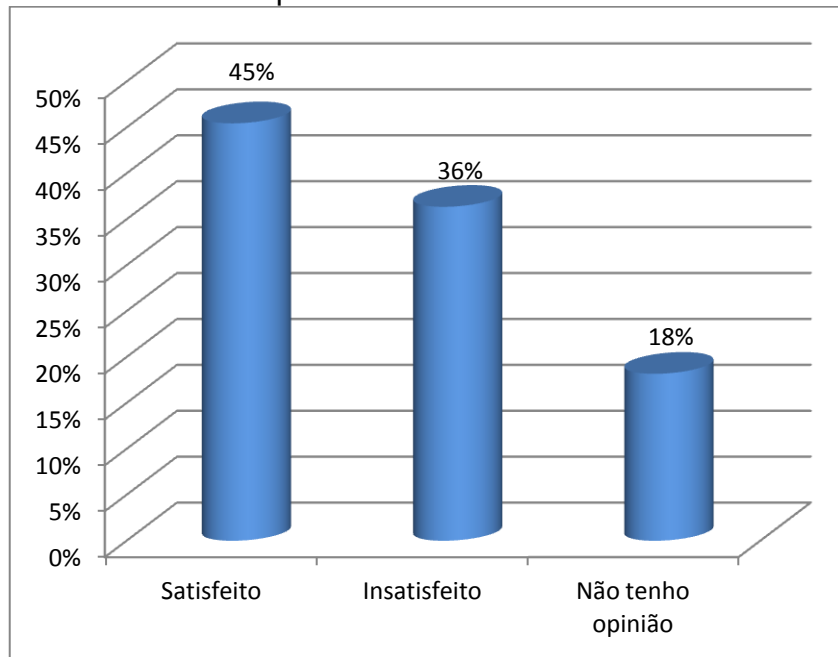
Gráfico 31 - Sinto-me valorizado pela empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 32 revela que 45% consideraram satisfeitos, 36% não estão satisfeitos e outros 18% não opinaram. Com o resultado entende-se que a empresa valoriza seus funcionários de forma com que ele se sinta bem no ambiente de trabalho.

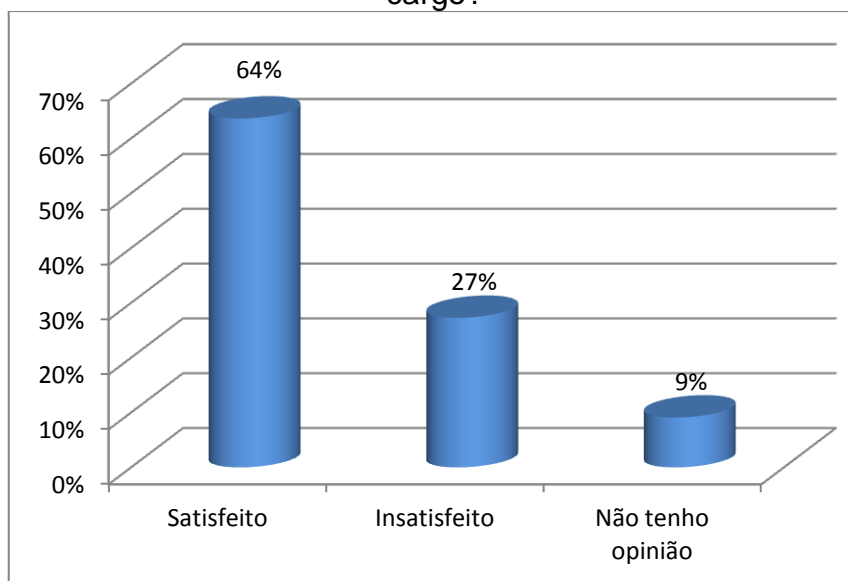
Gráfico 32 - A empresa reconhece os bons funcionários?



Fonte: Próprio autor.

Verifica-se no gráfico 33 que 64% estão satisfeitos, ou seja, receberam treinamentos adequados para exercer a função, 27% estão insatisfeitos, ou seja, não receberam treinamentos ou o treinamento que receberam não foi o suficiente para exercer a função, já 9% não opinaram.

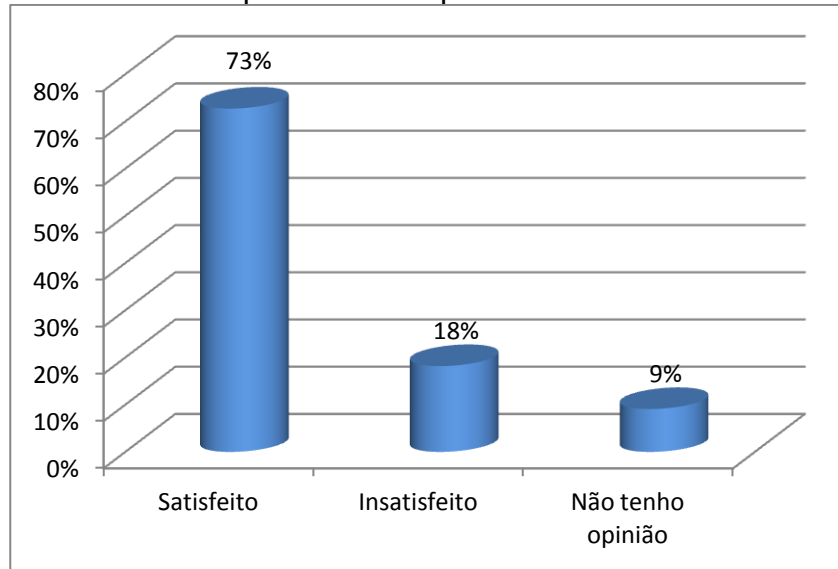
Gráfico 33 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo?



Fonte: Próprio autor.

Com o gráfico 34 lê-se que 73% dos entrevistados estão satisfeitos com o investimento em treinamentos para atender a demanda de trabalho, 18% não está satisfeito e outros 9% está sem opinião.

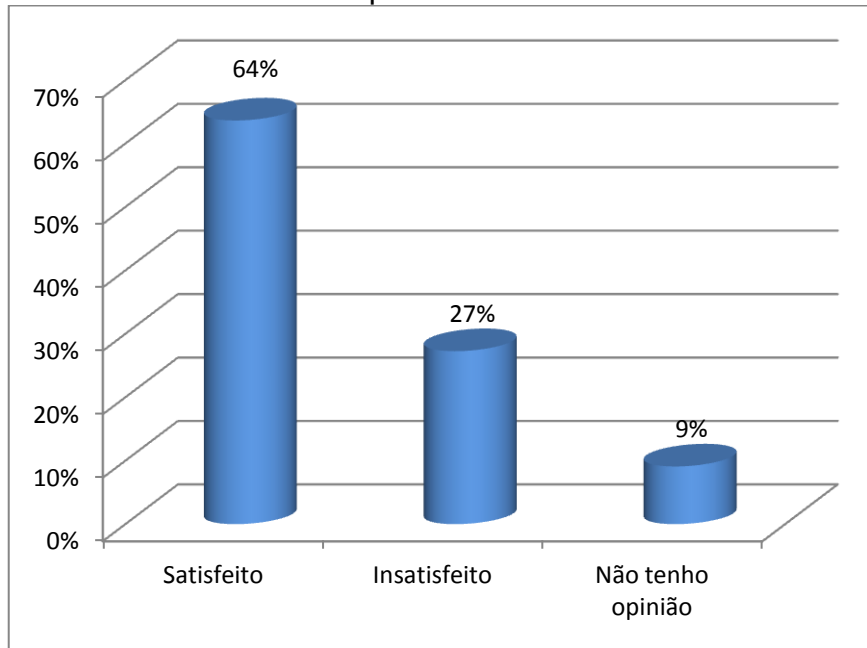
Gráfico 34 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico seguinte, 64% dos entrevistados estão satisfeitos com a preocupação que a empresa tem sobre o aprendizado contínuo que a empresa oferece ao mesmo, 27% estão insatisfeitos e 9% não opinaram a questão.

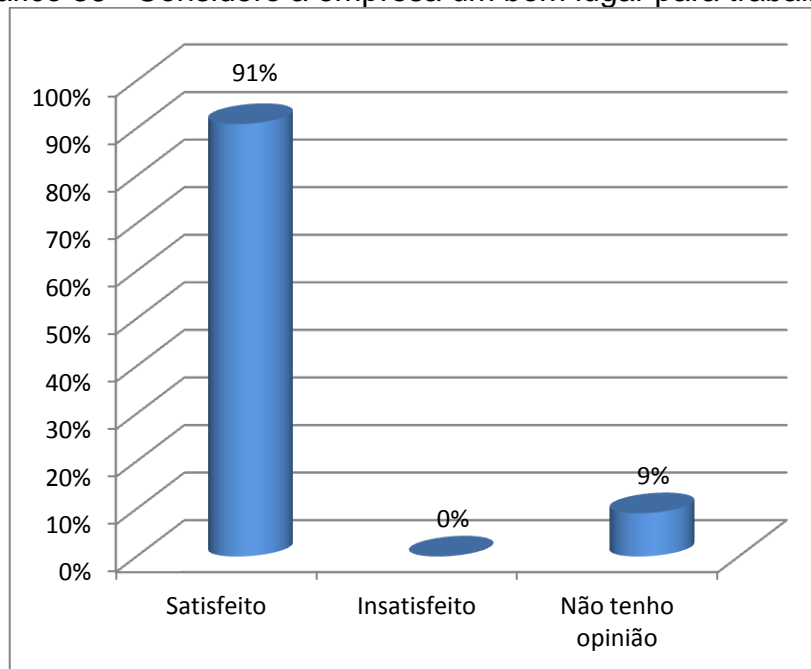
Gráfico 35 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?



Fonte: Próprio autor.

A leitura que se faz no gráfico 36, 91% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, apenas 9% não opinaram.

Gráfico 36 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar?

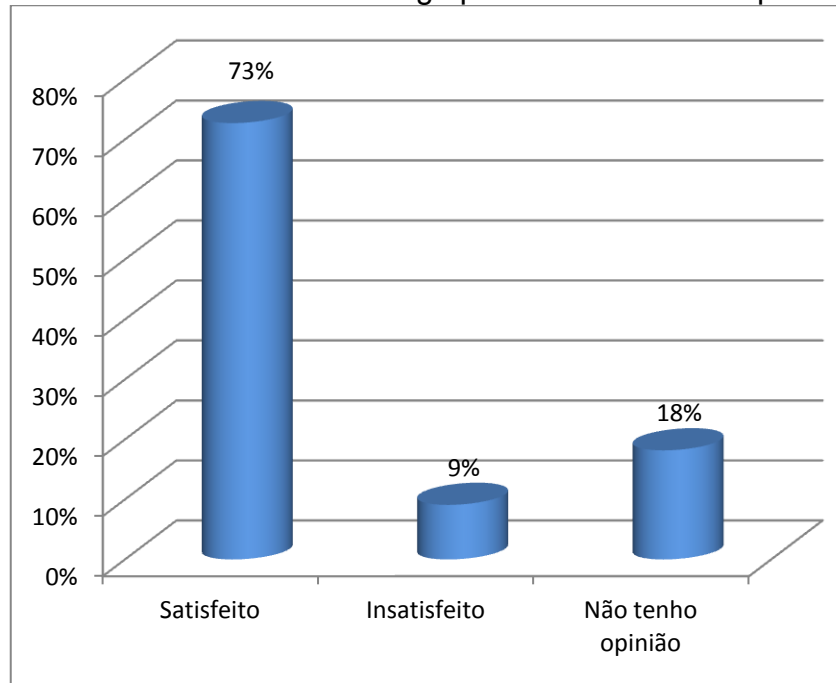


Fonte: Próprio autor.

No gráfico 37 mostram que 73% dos entrevistados estão satisfeitos com a

empresa, ou seja, eles a indicariam para um amigo trabalharem nela, 18% não opinaram e outros 9% estão insatisfeitos.

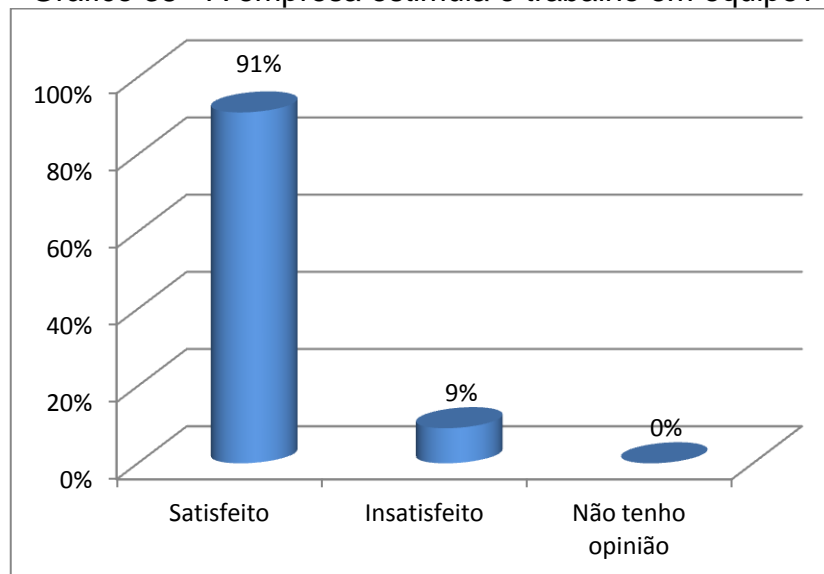
Gráfico 37 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 38, 91% dos entrevistados estão satisfeitos com o estímulo do trabalho em equipe, apenas 9% dos mesmos estão insatisfeitos.

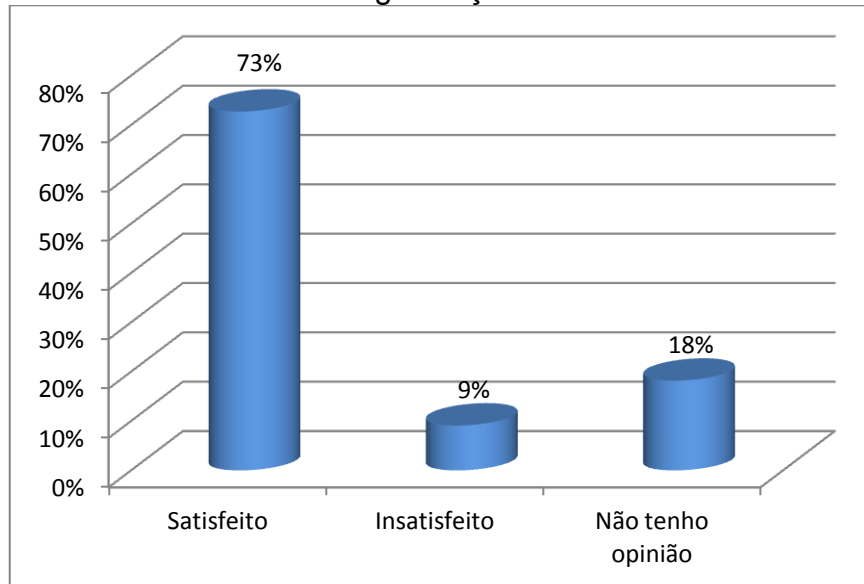
Gráfico 38 - A empresa estimula o trabalho em equipe?



Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 39 percebe-se que 73% dos entrevistados estão satisfeitos contribuindo cada vez mais para o crescimento da empresa, 18% não opinaram e 9% estão insatisfeitos.

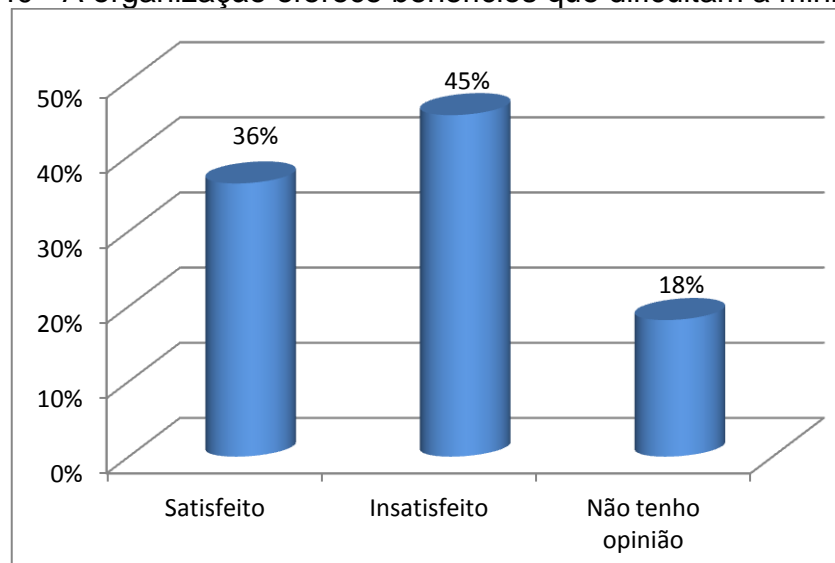
Gráfico 39 - As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico abaixo, entende-se que 45% dos entrevistados estão insatisfeitos, pois, a empresa não está oferecendo benefícios para manter o funcionário nela trabalhando, já 36% estão satisfeitos e outros 18% não opinaram.

Gráfico 40 - A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída?

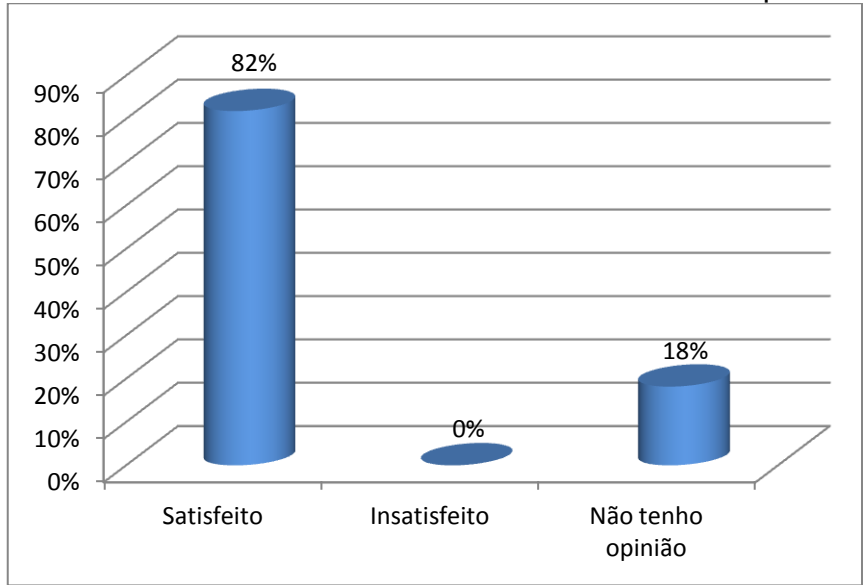


Fonte: Próprio autor.



O gráfico 41 afirma que 82% dos entrevistados que estão satisfeitos com a contribuição, ou seja, ajudam a empresa crescer e outros 18% não opinaram.

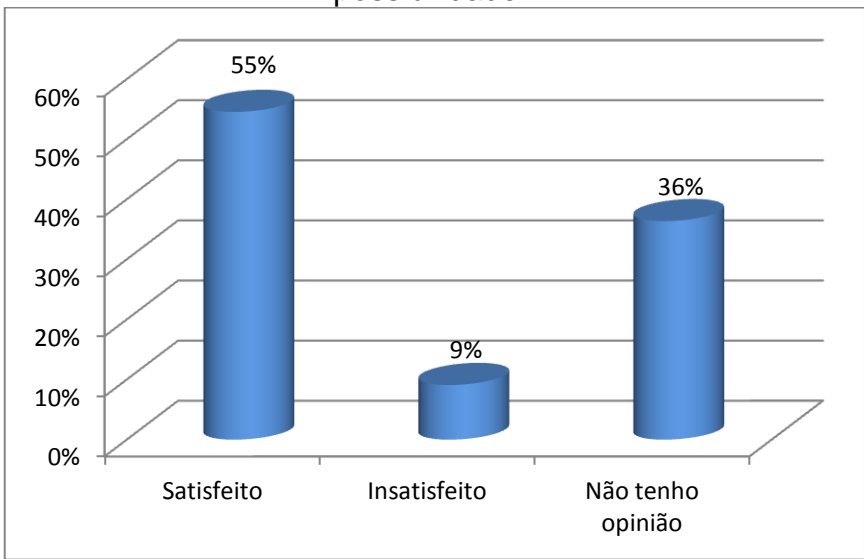
Gráfico 41 - Você contribui com o crescimento da empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 42, é perceptível que o funcionário está disposto a receber novas oportunidades de crescimento, com 55% estão satisfeitos, 36% não opinaram e apenas 9% estão insatisfeitos.

Gráfico 42 - Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?



Fonte: Próprio autor.

### 4.1.3 Análise de dados Empresa “A”

Com as informações obtidas pode-se verificar que a referida empresa detém a maioria dos seus funcionários ativos do sexo masculino e com idade entre 18 a 38 anos, que são jovens e economicamente ativos. Observou-se também que a busca pelo aperfeiçoamento em educação continua em andamento pelo indicador de grau de instrução. Com relação à função, 33% trabalham no setor Outros (manutenção, entrega, montagem). Já com relação ao tempo de empresa, a maioria dos funcionários está com menos de um ano de empresa, este indicador demonstra que a empresa deve encontrar meios de reter o funcionário por maior tempo na empresa.

Atualmente a empresa “A” não detém de técnicas específicas de retenção de talentos em seu plano estratégico, contudo é visível que os funcionários estão alinhados aos objetivos e metas da empresa. Para Chiavenato (2010, p. 52) “uma pessoa talentosa é um tipo especial de pessoa e para que isso se torne realidade da empresa é necessário para ter alguns aspectos primordiais para a competência individual, que são elas: Conhecimento, Habilidade, Julgamento e Atitude”.

Do mesmo modo apesar de ser jovem, a grande maioria, são casados ou com união estável, mostrando um compromisso com a vida pessoal e pela busca de qualidade de vida na empresa em que estão trabalhando. Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o que recebem.

Em uma análise geral a Empresa “A” a média salarial satisfaz de acordo com a função de cada funcionário. O mesmo pode-se dizer que sobre o foco da empresa em aos funcionários, isso mostra o quanto é importante na tomada de decisão. Contudo a cultura organizacional é visto pelos empregados como uma importante ferramenta, porque obtém valores que aumentam à qualidade de vida no trabalho alinhado a vantagem competitiva.

É perceptível que a empresa “A” possui vantagens para valorizar seus funcionários, assim terá condições melhores de reter talentos. Outro dado importante é em tratar os talentos de forma diferenciada, pois, os funcionários não estão satisfeitos ou não concordam. Entende-se que todos devem ser tratados igualmente.

Na grande maioria dos funcionários entrevistados, eles se consideram um talento dentro da empresa “A”, pelo motivo de contribuírem com o crescimento da empresa, isso mostra que a empresa também retribui de forma com que o

funcionário tenha benefícios, o que acaba acarretando em reter talentos para empresa.

É visto de forma negativa que o salário não é o principal motivo em reter talentos. Para se reter talentos, a empresa deve ofertar aos seus funcionários um “algo a mais”, ter um diferencial, como os referidos autores mostram em seus conceitos.

Assim como o salário é importante na vida de um trabalhador, um pacote de benefícios também é, pois, através deste o funcionário tende a valorizar o que a empresa está oferecendo. Desta forma, a empresa “A” oferta esse pacote aos seus funcionários. Com o salário na média do mercado e os pacotes de benefícios que a empresa promove aos seus funcionários, acaba mostrando uma dificuldade na hora da saída do mesmo na empresa, pelo fato, de que a concorrência não cobrirá os benefícios ofertados pela a empresa “A”.

Com relação à função nota-se que os funcionários estão satisfeitos. A empresa “A” oferece aos seus funcionários uma liberdade para ele fazerem o trabalho como eles consideram melhor, isso mostra confiança nos funcionários o que acaba acarretando decisões melhores por parte dos funcionários, eles sentem-se satisfeitos com esse modelo da gerência administrá-lo.

Em geral, os funcionários conhecem a missão e visão da empresa “A”, com o conhecimento desses dois pilares do exercício da função e da administração, é possível fazer um bom trabalho, desempenhar melhor a função para obter resultados melhores, isso mostra para o funcionário uma satisfação, um sentimento de dever cumprido.

Apesar dos objetivos e metas não estarem devidamente sabidos para os funcionários, eles fazem o trabalho fluir e com resultados, outra informação é que a empresa “A” está aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos seus funcionários.

Com tudo, a empresa oferece aos seus funcionários crescimento profissional, oportunidades de desenvolvimento profissional e maiores responsabilidades no cargo/função que exercem apesar de a maioria ser novos na empresa.

Existe um clima muito bom em relação dos gestores/coordenadores/supervisores imediatos com os funcionários. Na empresa “A” esse clima favorece o entendimento, a amizade, o comprometimento e a

valorização. Segundo o indicador, mostra que os funcionários estão satisfeitos como o gestor trata seus funcionários. O atual modelo de gestão acaba valorizando o funcionário, reconhecendo o valor do mesmo.

Outro dado importante é o treinamento que a empresa oferece aos seus funcionários para executar as tarefas corretas; no geral, os funcionários receberam treinamento adequado com a função. Nota-se que a empresa continua investindo em treinamento para os seus funcionários poderem fazer suas tarefas com maior qualidade.

É um lugar bom para se trabalhar e, sendo assim, os funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa “A”; da mesma forma, a empresa “A” estimula o trabalho em equipe e acrescenta as contribuições no trabalho.

#### 4.2 ANÁLISE DE DADOS EMPRESA “B”

A empresa “B” está localizada no município de Cocal do Sul-SC, trata-se de uma empresa familiar e que nos dias atuais conta com uma equipe total de 30 funcionários. Os produtos oferecidos no mercado regional são caixas de papelões e embalagens para cerâmicas, oferece soluções de acordo com a necessidade de cada cliente. As embalagens e acessórios desenvolvidos pela Empresa “B” são utilizados para a proteção, transporte e promoção de produtos de diversos segmentos, dentre eles Indústria alimentícia, de bebidas e agroindústria; Indústria farmacêutica, hospitalar e cosmética; Indústria automobilística, eletro-eletrônicos, informática e mecânica e outros.

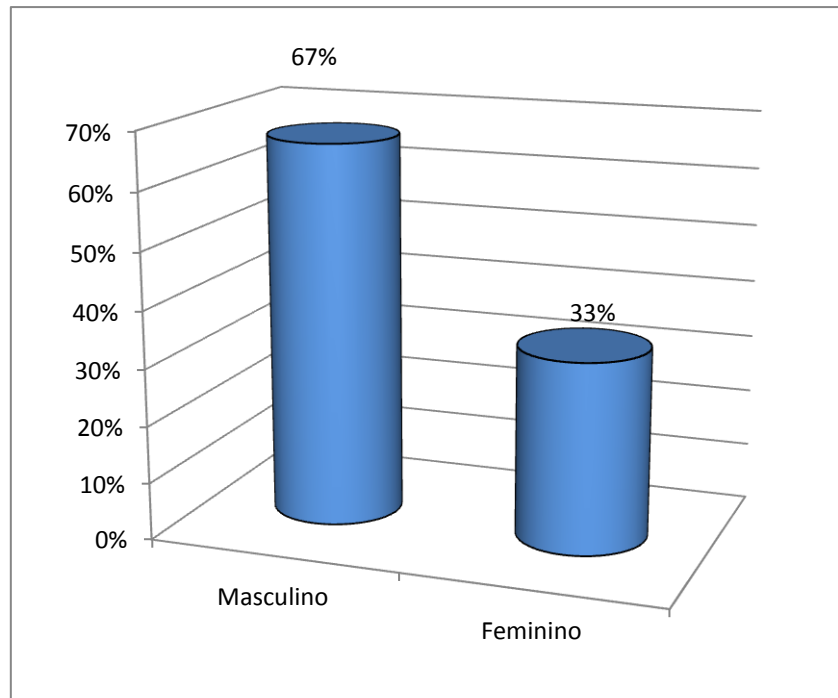
O questionário aplicado na empresa “B” foi no mês de setembro de 2013, sendo 18 questionários, pois somente 18 funcionários tiveram disponibilidade para responder.

##### 4.2.1 BLOCO 1 – EMPRESA “B”

Neste bloco será analisado o perfil do funcionário entrevistado da empresa “B” onde mostrará o gênero, idade, grau de instrução, função na empresa, estado civil, média salarial.

Observa-se no gráfico 43, dos 18 entrevistados da empresa “B”, 67% são dos sexos masculinos e 33 % são do sexo feminino.

Gráfico 43 - Gênero dos entrevistados.

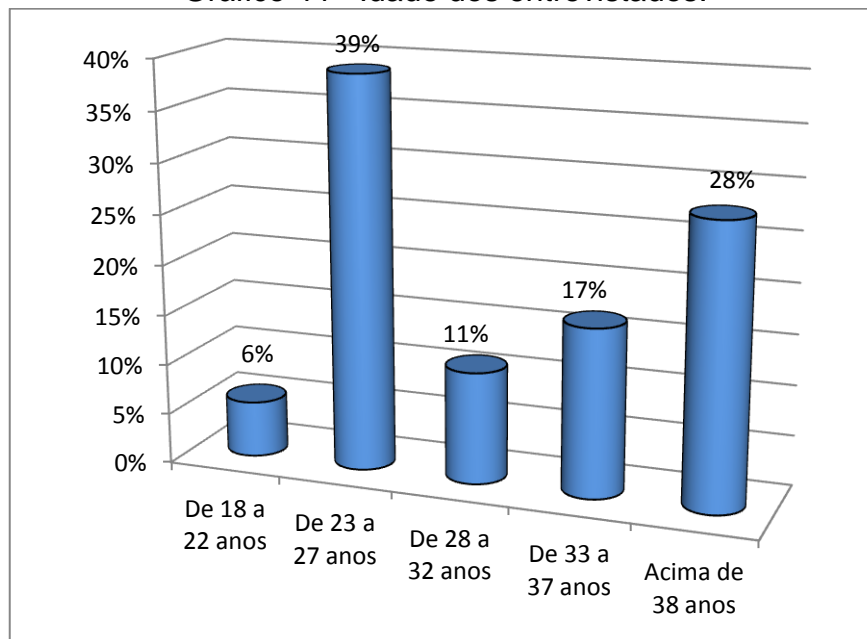


Fonte: Próprio autor.

Com relação à idade dos entrevistados, separou-se no questionário a faixa etária da seguinte forma: de 18 a 22 anos, de 23 a 27 anos, de 28 a 32 anos, de 33 a 37 anos e acima de 38 anos.

Verificou-se, conforme gráfico44, que a maioria dos entrevistados possui idade entre 23 a 27 anos, representando 39%, 28% dos possui idade acima de 38 anos, 17% possuem idade entre 33 a 37 anos, 11% possui idade entre 28 a 32 anos e apenas 6% possuem idade entre 18 a 22 anos. Na empresa B 39 % dos funcionários possuem idade entre 23 a 27 anos, ou seja, população jovem e economicamente ativa.

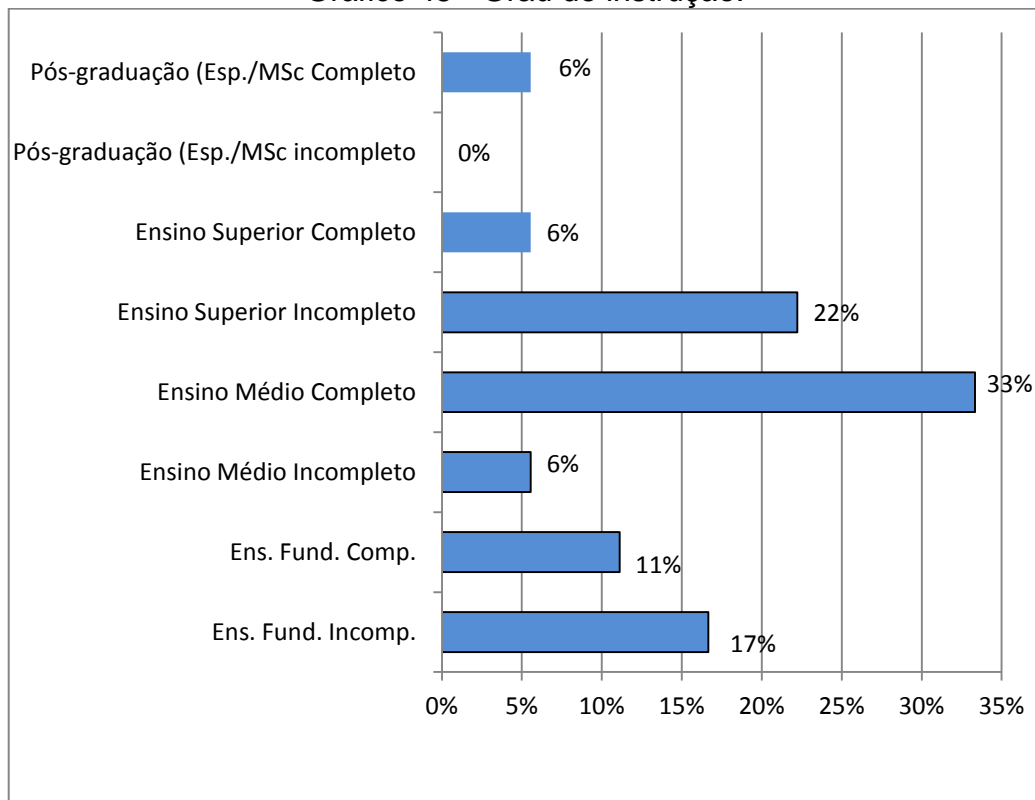
Gráfico 44 - Idade dos entrevistados.



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 45, retrata o grau de instrução adquiridos dos entrevistados da Empresa, desta forma 33% possuem o Ensino Médio Completo, 22% dos entrevistados possuem o Ensino Superior Incompleto, 17% possuem Ensino Fundamental Incompleto, com 11% possuem Ensino Fundamental Completo, 6% possuem Pós-graduação (Esp./Msc Completo), 6% do quadro de funcionários possuem o Ensino Superior Completo e outros 6% do quadro de funcionários possuem o Ensino Médio Incompleto,. Por se tratar de uma população jovem, percebe-se que 92% dos entrevistados continuaram investindo em educação.

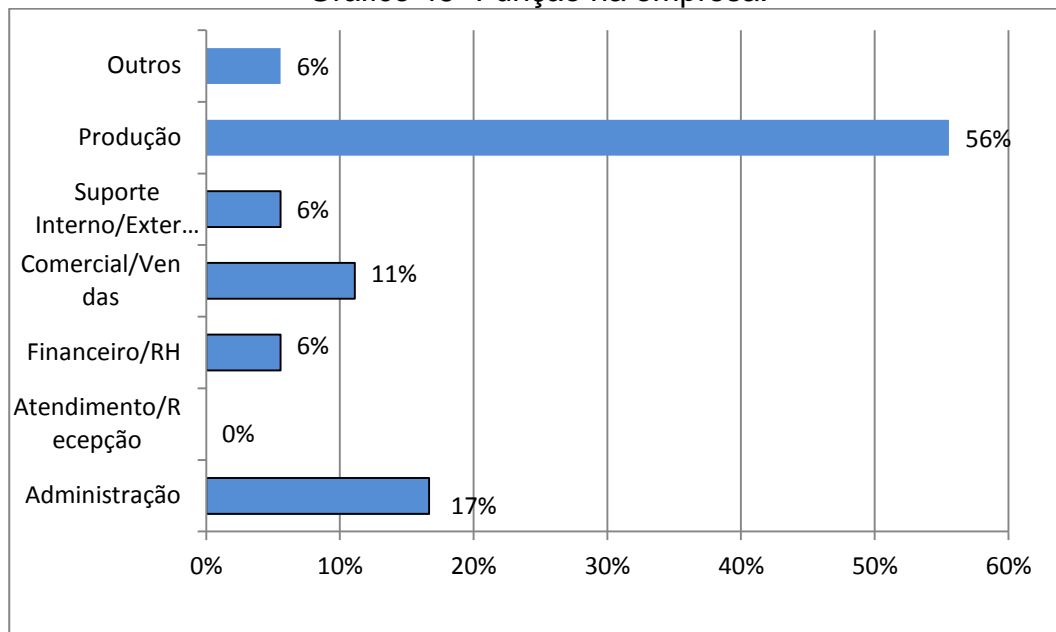
Gráfico 45 - Grau de instrução.



Fonte: Próprio autor.

Já no gráfico 46, retrata o setor que os entrevistados trabalham na empresa. Observou-se que 56% dos entrevistados estão no setor de Produção, 6% dos entrevistados estão no setor Outros, ou seja, funções de manutenção, entrega, montagem dentre outros, seguidamente 6% são Suporte Interno/Externo, 11% dos entrevistados pertencem ao Comercial/Vendas, e 6% desempenham as funções de Financeiro/RH, e 17% fazem parte da Administração.

Gráfico 46- Função na empresa.

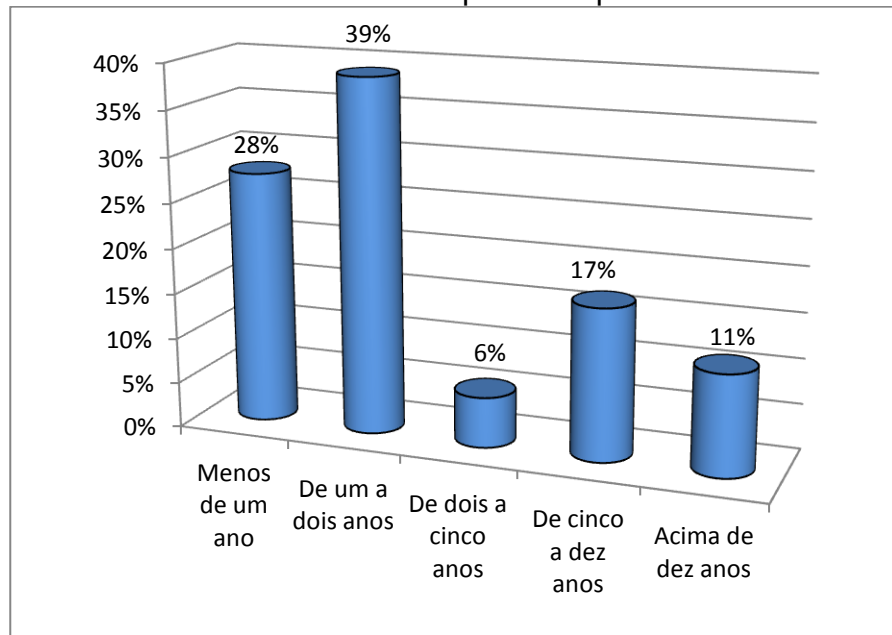


Fonte: Próprio autor.

Com o gráfico 47, mostra o tempo de empresa que o funcionário está trabalhando na empresa. Notou-se que 28% dos entrevistados estão trabalhando na empresa a menos de um ano, 39% dos entrevistados está trabalhando de um a dois anos, e outro 6% de dois a cinco anos, 17% dos entrevistados estão trabalhando de cinco a dez anos e logo em seguida tem-se 11% dos entrevistados que estão trabalhando acima de dez anos. É perceptível que a maioria dos funcionários são novos na empresa e isso indica que houve uma mudança do quadro de funcionários recentemente.



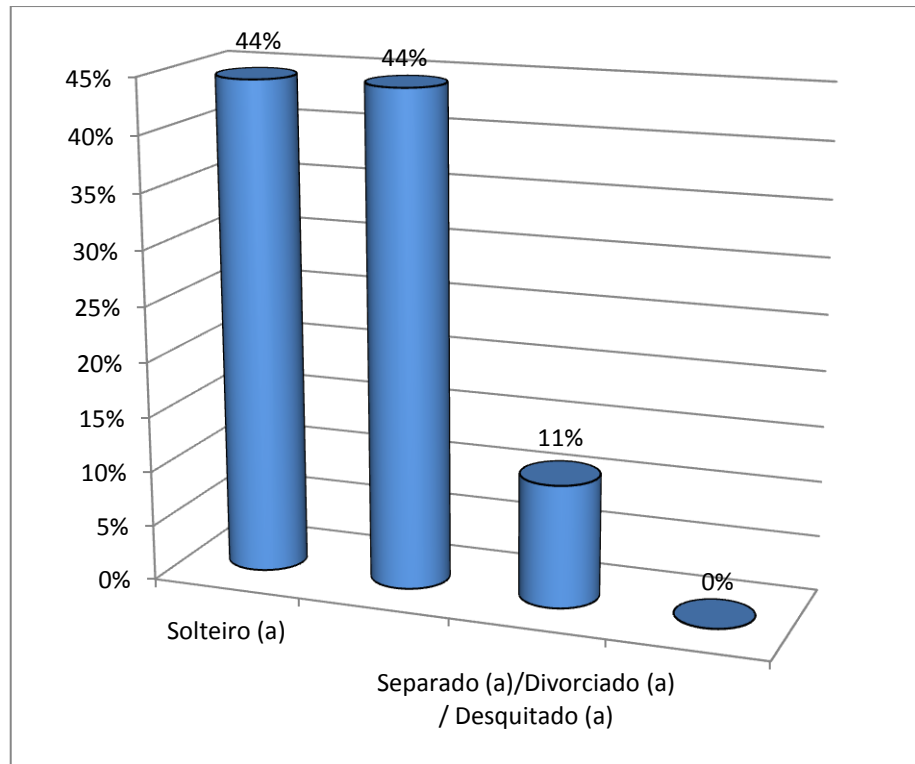
Gráfico 47- Tempo de empresa.



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 48, verifica-se o indicador sobre o estado civil do entrevistados. Sendo que 44% dos funcionários estão casado/união estável, logo em seguida tem-se 44% solteiro e logo após 11% separado/divorciado.

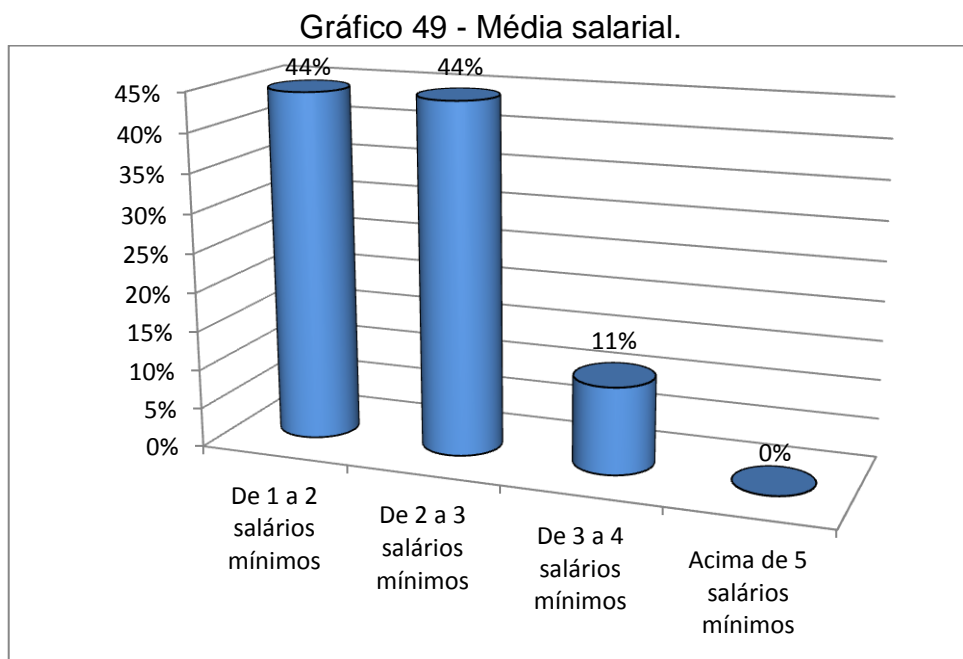
Gráfico 48 - Estado civil.



Fonte: Próprio autor.

De acordo com a faixa salarial dos entrevistados tomando-se como base o salário mínimo vigente, R\$ 678,00 (seiscentos e setenta e oito reais), distribui-se a faixa salarial da seguinte forma: de 1 a 2 salários mínimos, de 2 a 3 salários mínimos, de 3 a 4 salários mínimos e acima de 5 salários mínimos.

No gráfico 49, 44% dos entrevistados possuem entre 1 e 2 salários mínimos, outros 44%, recebe a fixa salarial entre 2 e 3 salários e mínimos, e apenas 11% recebem na faixa de 3 a 4 salários mínimos.



Fonte: Próprio autor.

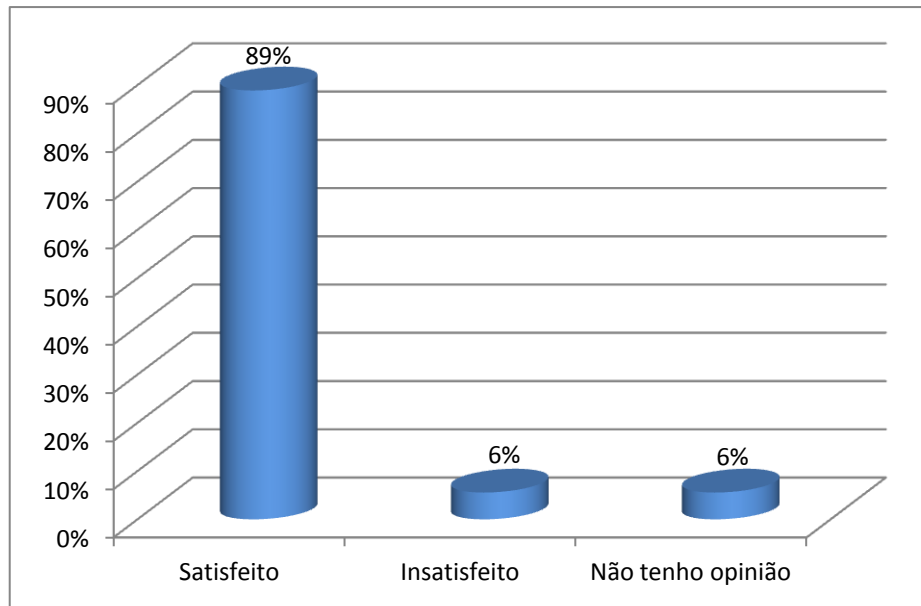
#### 4.2.2 BLOCO 2 – EMPRESA “B”

Neste bloco será analisado nível de satisfação do funcionário em relação à empresa, o questionário contempla com 35 questões sobre o nível de satisfação do funcionário perante a empresa.

De acordo com o gráfico a seguir, mostra o nível de satisfação que os entrevistados detêm sobre a empresa. A pesquisa mostra que o funcionário acredita que é o foco principal da empresa.

Pode-se ver que 89% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, 6% estão insatisfeitos e outros 6% não opinaram.

Gráfico 50 - Você acha que as pessoas são o foco principal da organização?

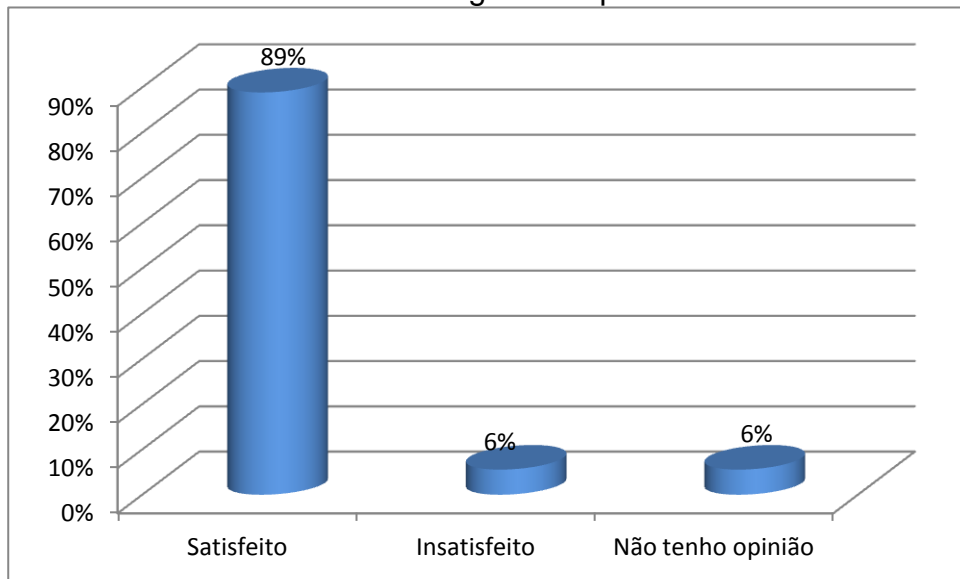


Fonte: Próprio autor.

No próximo gráfico, mostra que 89% dos funcionários estão satisfeitos com a cultura organizacional da empresa, 6% dos entrevistados estão insatisfeitos e outros 6% não opinaram.

Percebe-se que os funcionários estão engajados na cultura organizacional, alinhado ao capital humano e a qualidade de vida de todos na empresa.

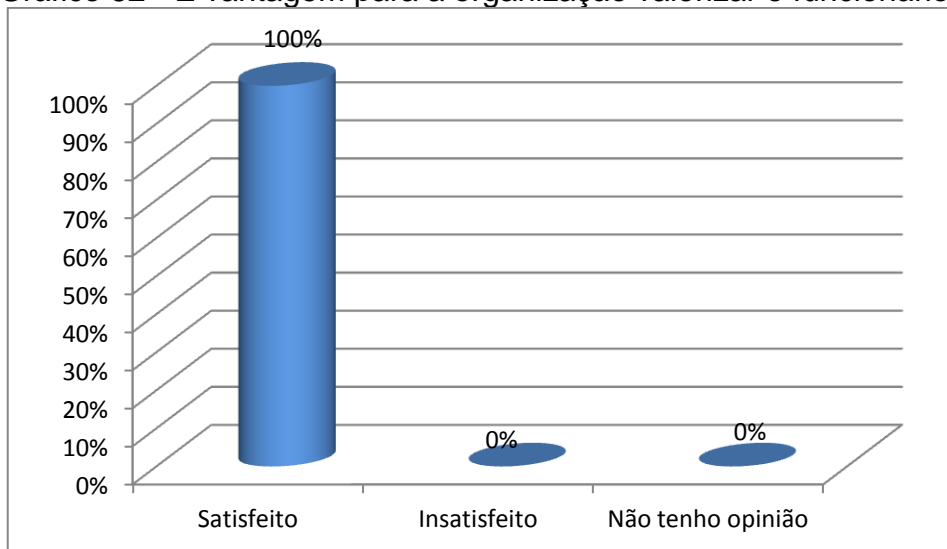
Gráfico 51 - Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva?



Fonte: Próprio autor.

A pergunta é direta e requer muita atenção, pois, mostra como existe muita competitividade entre as empresas em reter funcionários dos seus concorrentes. O gráfico 52, indica que 100% dos funcionários estão satisfeitos e concordam com a questão.

Gráfico 52 - É vantagem para a organização valorizar o funcionário?

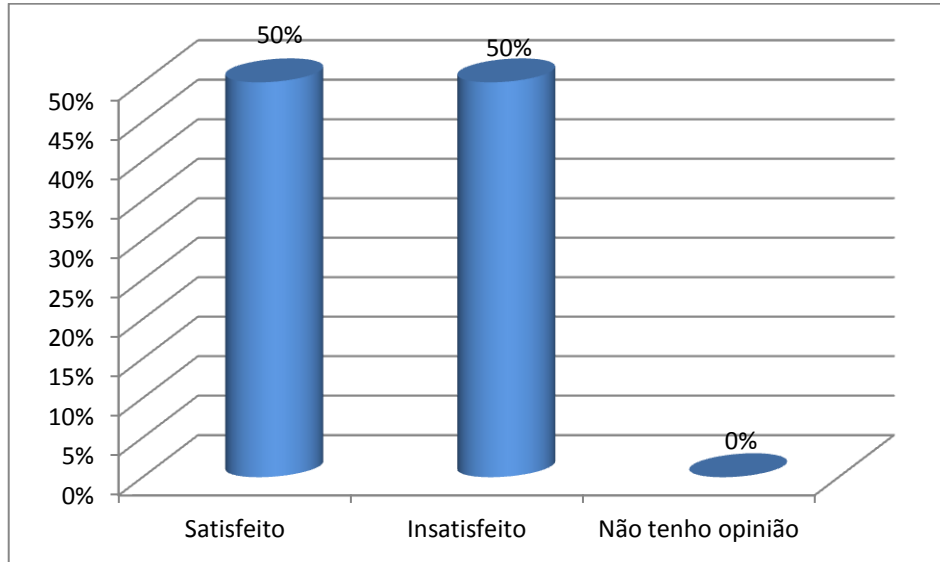


Fonte: Próprio autor.

Fazendo a analogia do gráfico 53 pode-se observar que 50% dos

entrevistados estão insatisfeitos em saber que a empresa trata de forma diferenciada os talentos que nela estão inseridos, logo o após 50% estão satisfeitos.

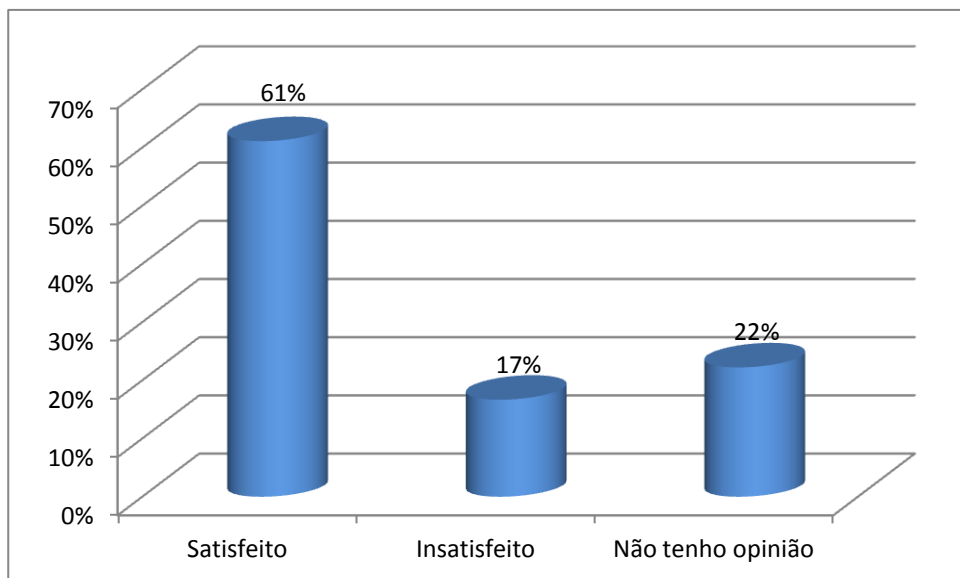
Gráfico 53 - Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 54, 61% dos entrevistados estão satisfeitos, ou seja, estão se consideram talentos dentro da empresa, contudo, outros 18% não obtiveram opinião e apenas 17% dos entrevistados estão insatisfeitos ou não estão se achando um talento dentro da empresa.

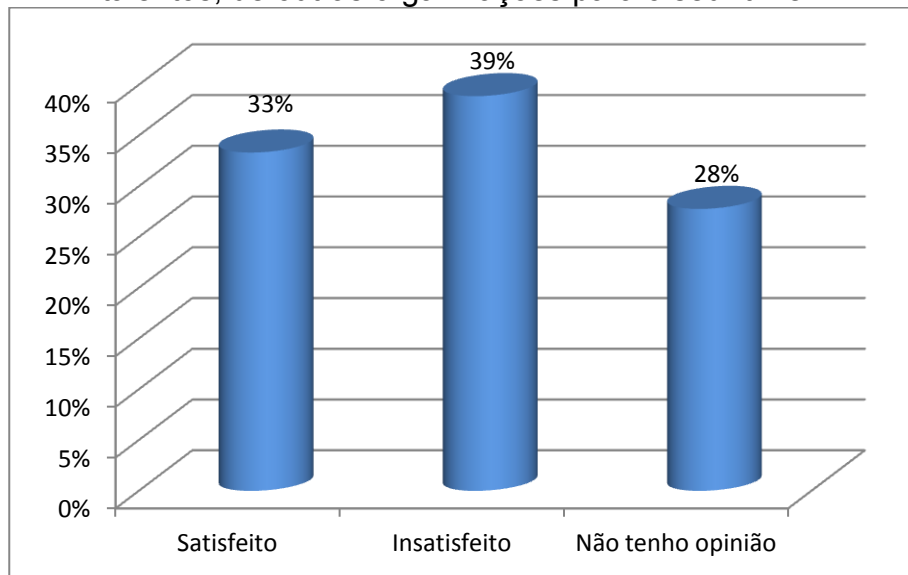
Gráfico 54 - Você se considera um talento dentro da organização?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 55 é visível que 33% dos funcionários que foram entrevistados estão satisfeitos, 28% dos funcionários não obtiveram opinião, e a maioria dos entrevistados com 39% estão insatisfeitos. Pode-se dizer que a empresa não está apta a receber e oferecer vantagens aos funcionários dos concorrentes.

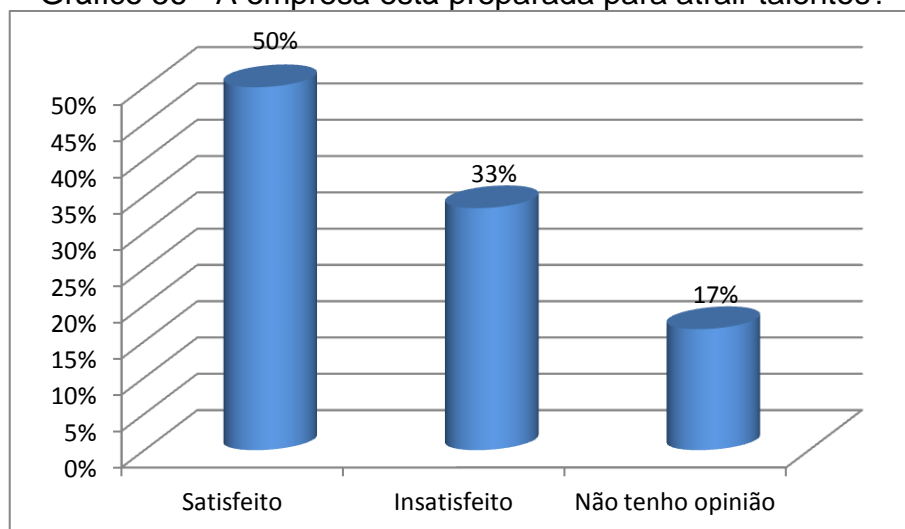
Gráfico 55 - A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu "time"?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 56 o nível de satisfação é de 50% dos funcionários entrevistados, logo em seguida vem à informação de 33% insatisfeitos e 17% que não opinaram.

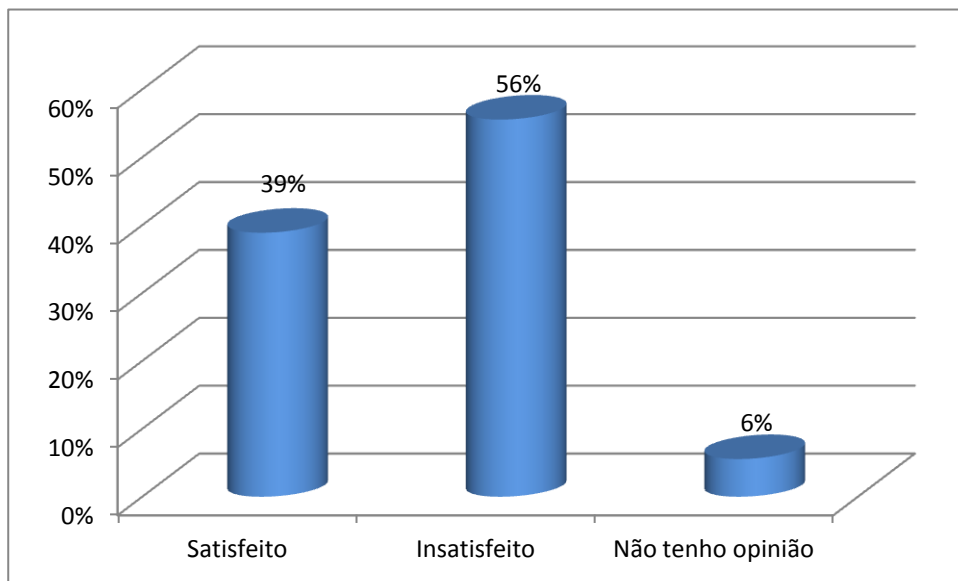
Gráfico 56 - A empresa está preparada para atrair talentos?



Fonte: Próprio autor.

Pode-se observar no gráfico 57 que 56% dos entrevistados consideraram insatisfeitos, 6% não opinaram sobre a questão e outros 39% disseram estar satisfeitos. Dos 56% consideraram que a remuneração não é o item mais importante para a maior retenção dos talentos na empresa.

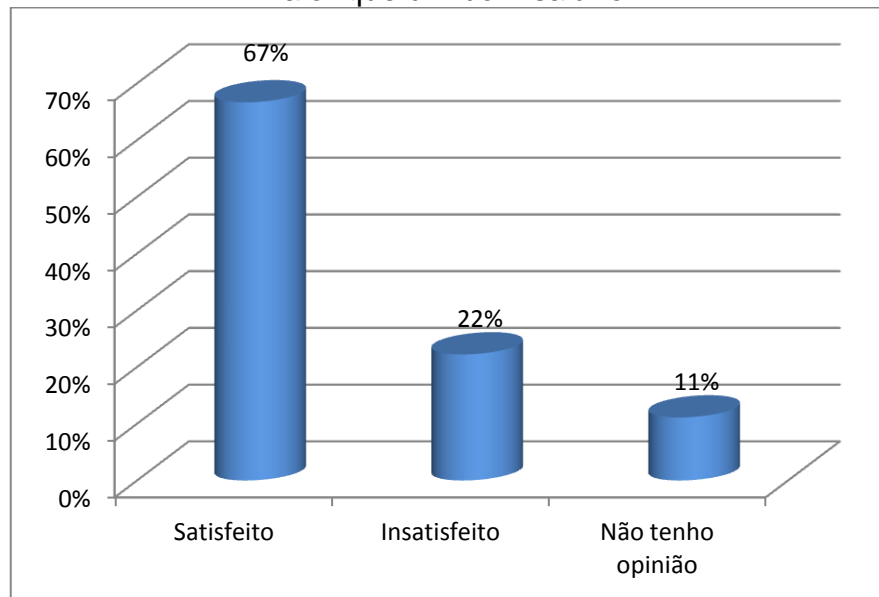
Gráfico 57 - A remuneração é a maior atração de talentos na organização?



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 58 mostra que 67% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com o pacote de benefícios que a empresa está ofertando e é um diferencial maior do que um bom salário, 11% não opinaram, e outros 22% estão insatisfeitos.

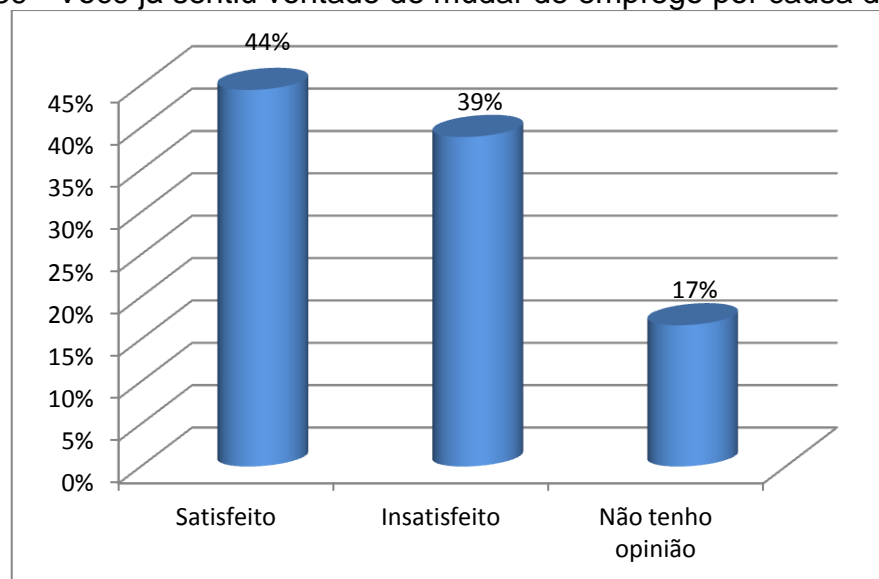
Gráfico 58 - Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário?



Fonte: Próprio autor.

Verifica-se no gráfico 59 que 44% dos entrevistados estão satisfeitos com o emprego que tem 39% estão insatisfeitos e outros 17% não opinaram. Apesar dos 44% sentirem-se satisfeitos, deve-se observar os outros índices estão altos e a empresa deve se precaver para evitar rotatividade de funcionários.

Gráfico 59 - Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário?

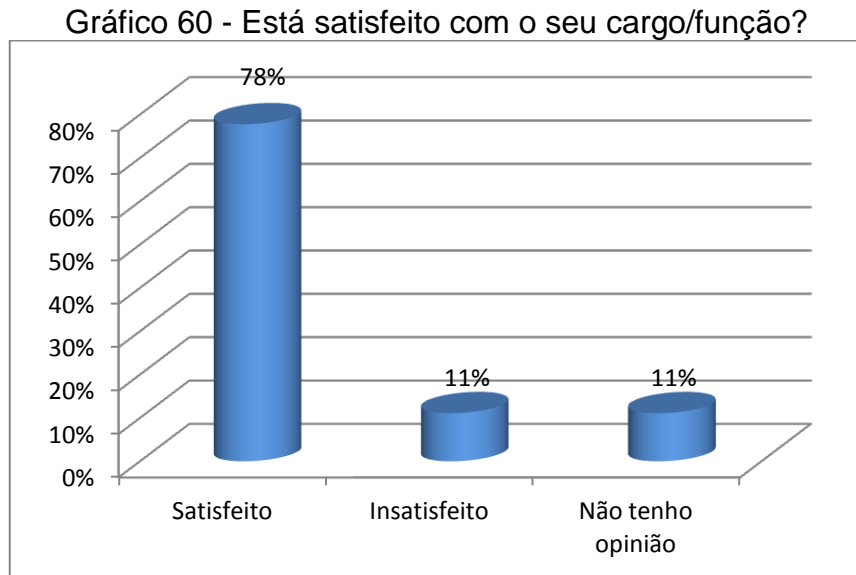


Fonte: Próprio autor.

Analisou-se a satisfação do funcionário com relação ao seu cargo/função



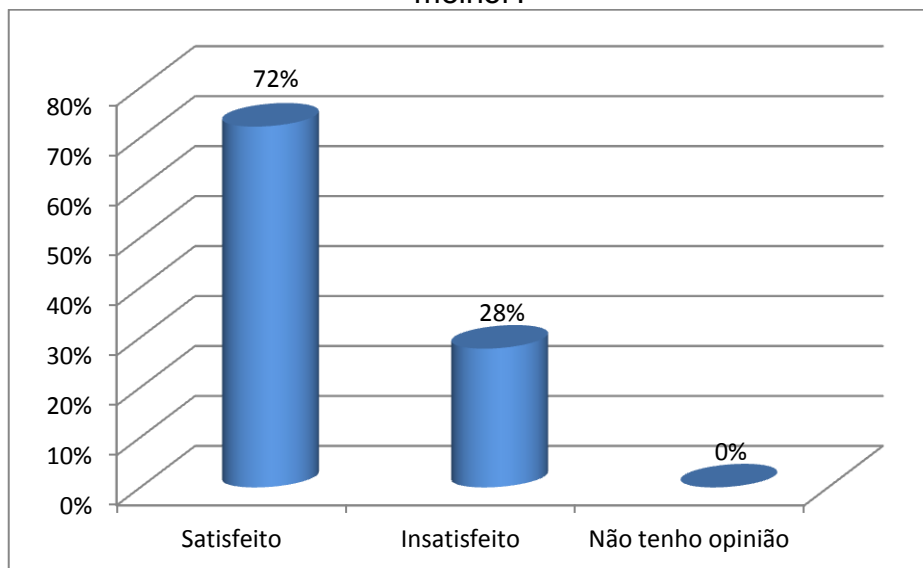
e pode-se observar no gráfico abaixo que 78% dos entrevistados estão satisfeitos com o seu cargo/função na empresa, contra com apenas 11% insatisfeito e outros 11% que não opinaram.



Fonte: Próprio autor.

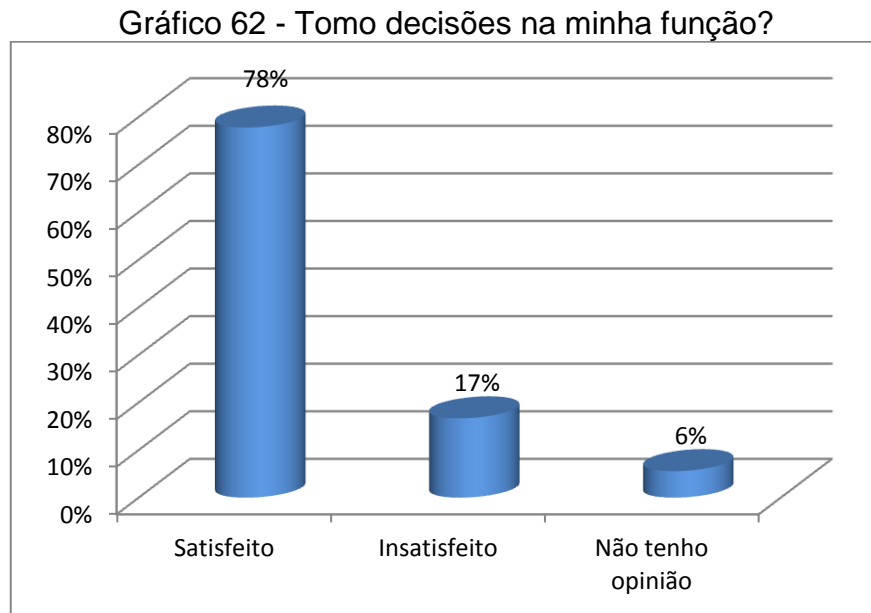
Em relação o gráfico 61, 72% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos em executar a sua rotina de trabalho da melhor forma como o funcionário acha e 28% estão insatisfeitos em realizar as tarefas do formato atual.

Gráfico 61 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor?



Fonte: Próprio autor.

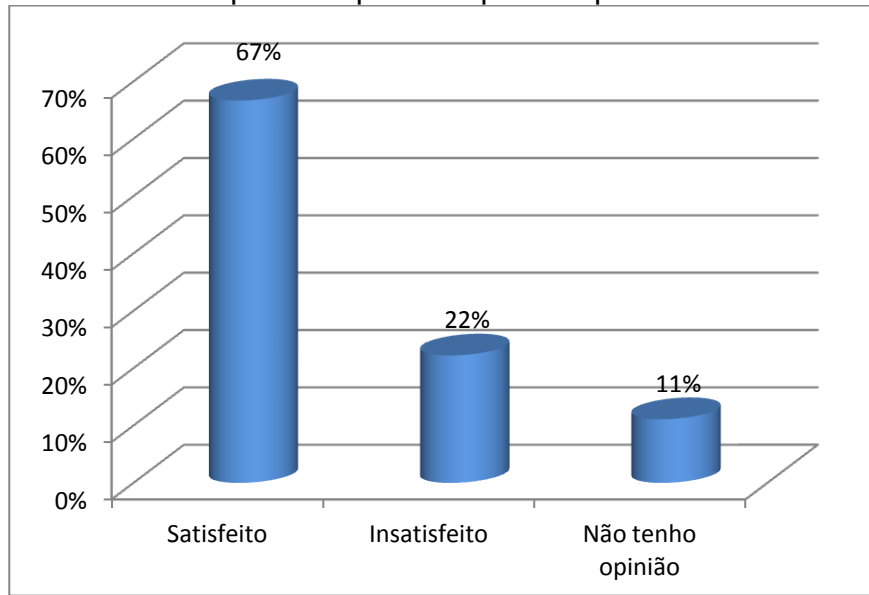
No gráfico 62 mostra-se que 78% dos funcionários que preencheram o questionário estão satisfeito com a tomada de decisão em sua rotina de trabalho, pois, eles próprios tomam as decisões, já 17% estão insatisfeitos e 6% não opinaram.



Fonte: Próprio autor.

Constatou-se no gráfico 63 que 67% dos entrevistados estão satisfeitos e 22% dos entrevistados estão insatisfeitos e outros 11% não opinaram. Pode-se dizer que pelo atual modelo de gestão administrativa os funcionários são jovens e com pouco tempo de empresa estão com força total de trabalho, pelo motivo de querer demonstrar serviço e por consequência dar retorno financeiro à empresa.

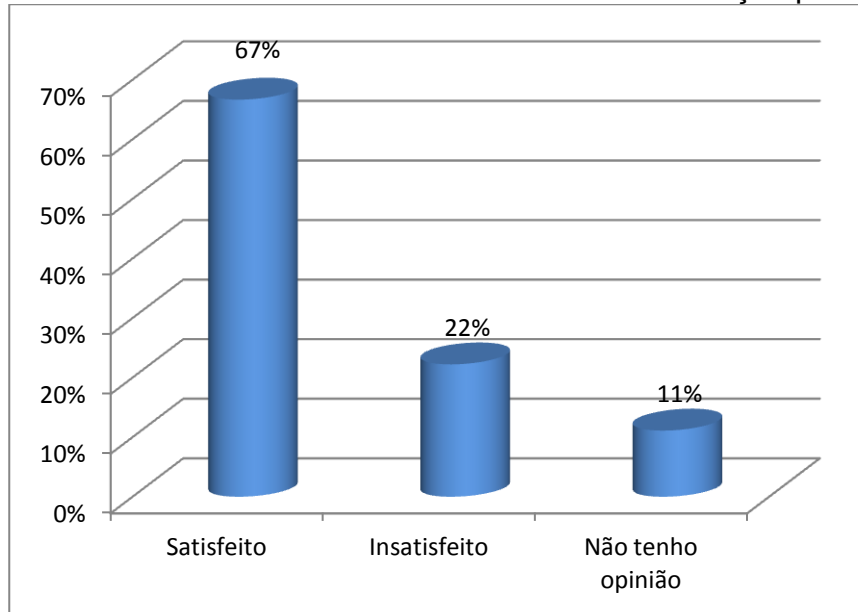
Gráfico 63 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 64 percebe-se que 67% dos entrevistados estão satisfeitos com o sentimento de realização profissional, já 22% estão insatisfeito e 11% não opinaram.

Gráfico 64 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional?

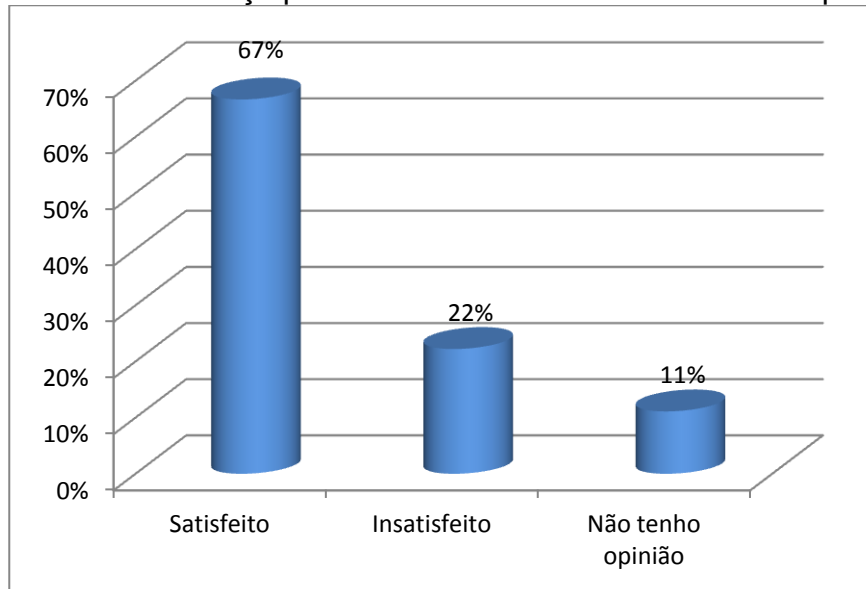


Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 65, 67% dos entrevistados que responderam o questionário estão satisfeitos ou conhecem a missão e visão da empresa, já 22%

estão insatisfeitos ou não conhecem a missão e visão da empresa e outros 11% não opinaram.

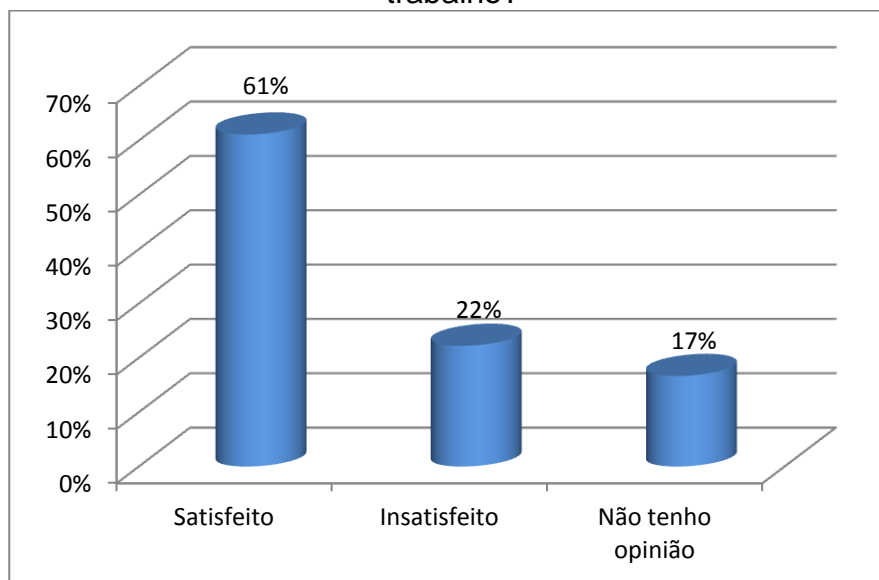
Gráfico 65 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa?



Fonte: Próprio autor.

N gráfico 66 mostra que 61% estão satisfeitos, 22% estão insatisfeitos e outros 17% não opinaram. Entende-se que os funcionários estão claramente sabidos dos objetivos/metastas que a empresa propõe para eles trabalharem melhor.

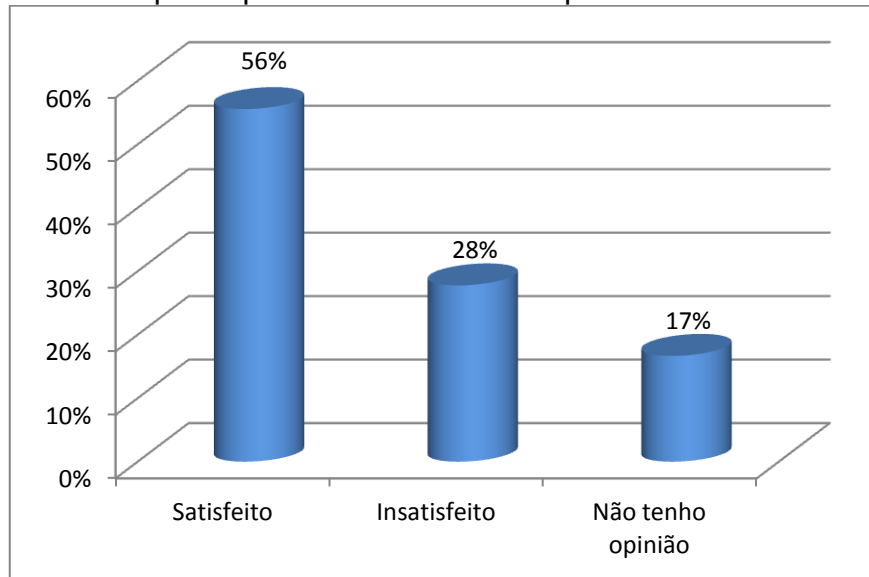
Gráfico 66 - Os objetivos/metastas estão claramente definidos no meu local de trabalho?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 67 observa-se que 56% dos entrevistados estão satisfeitos com a possibilidade de crescimento profissional, 17% não opinaram e outros 28% estão insatisfeitos com a possibilidade de crescimento ou não acreditam que se possa oferecer crescimento profissional na empresa.

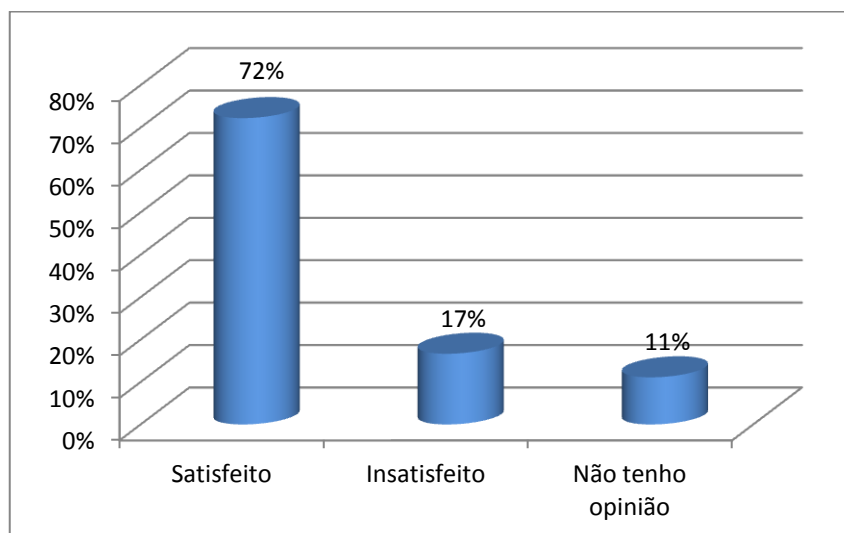
Gráfico 67 - A empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários?



Fonte: Próprio autor.

Constata-se no gráfico 68 que 72% dos entrevistados estão satisfeitos para receberem maiores responsabilidades, 17% estão insatisfeitos e 11% não opinaram.

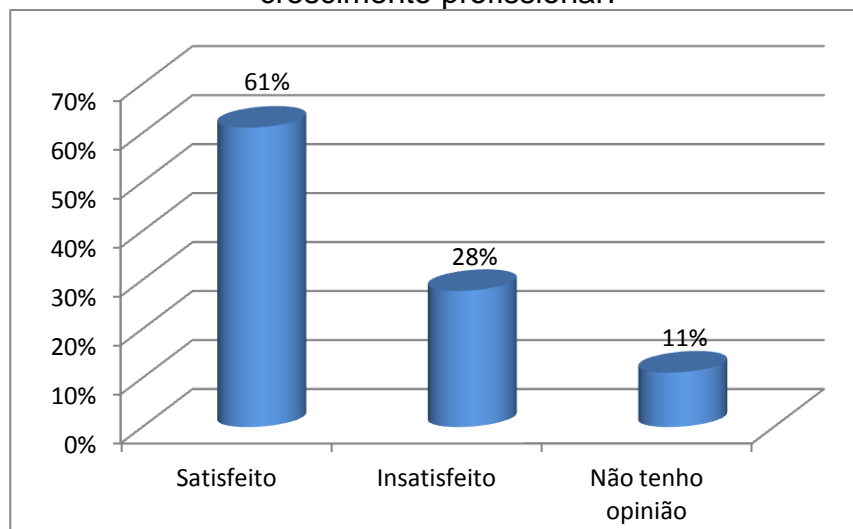
Gráfico 68 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 69 observa-se que 61% estão satisfeitos e 28% estão insatisfeitos e 11% não tiveram opinião. Entende-se que mesmo quando o funcionário chegou a um patamar elevado em algum cargo, setor ou função, a empresa ainda oferece oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

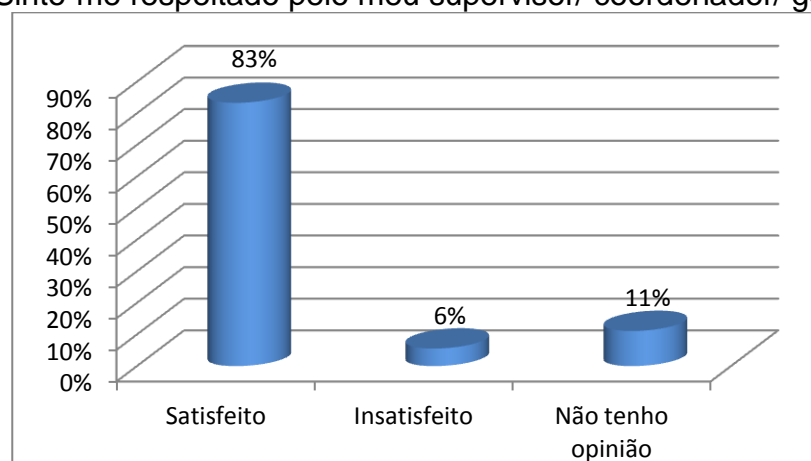
Gráfico 69 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 70, percebe-se que 83% dos funcionários estão satisfeitos com o respeito que o superior direto trata o funcionário, 11% não opinaram e apenas 6% estão insatisfeitos.

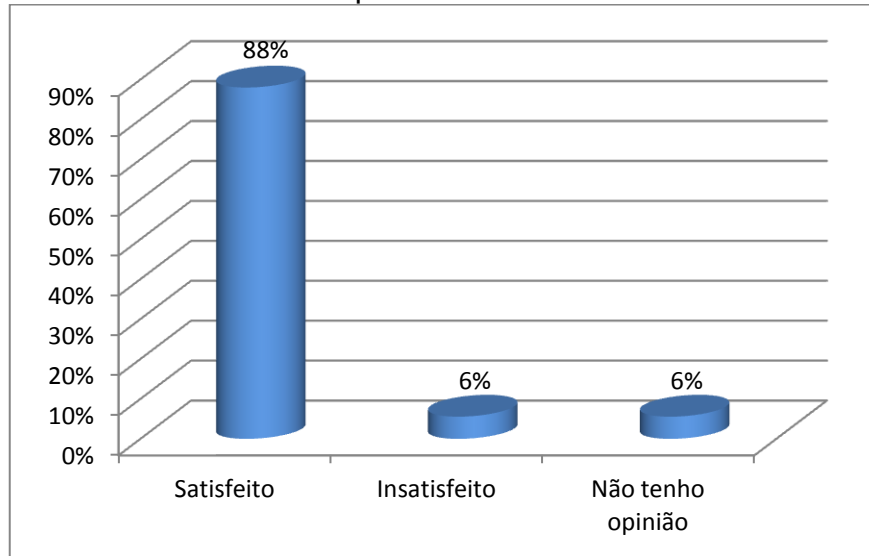
Gráfico 70 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/ coordenador/ gestor/ gerente?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 71 verifica-se que 89% dos entrevistados estão satisfeitos apenas 6% estão insatisfeitos e outros 6% não opinaram. Essa informação mostra que o quanto é importante ter um supervisor/coordenador/gestor/gerente com capacidade de ser um bom profissional na empresa.

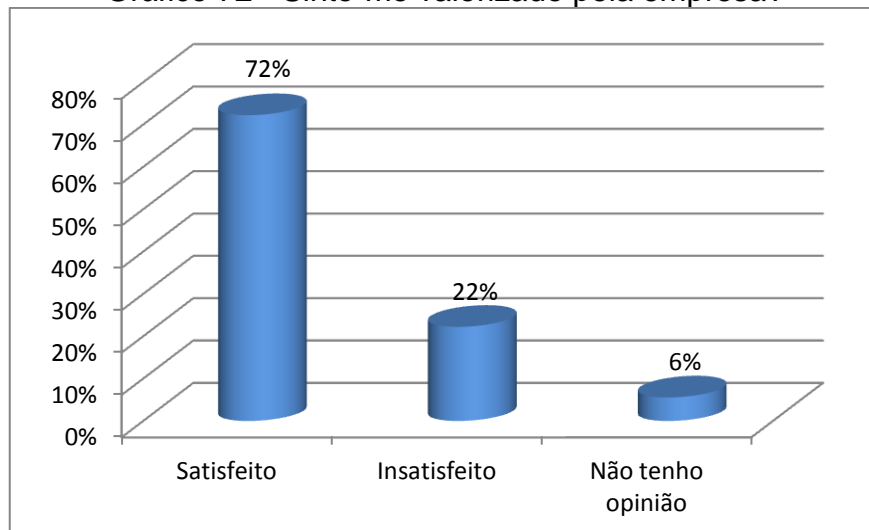
Gráfico 71 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional?



Fonte: Próprio autor.

Percebe-se no gráfico 72 que 72% dos entrevistados estão satisfeitos com a valorização que a empresa oferece para o funcionário, 22% estão insatisfeitos e outros 6% dos entrevistados não opinaram.

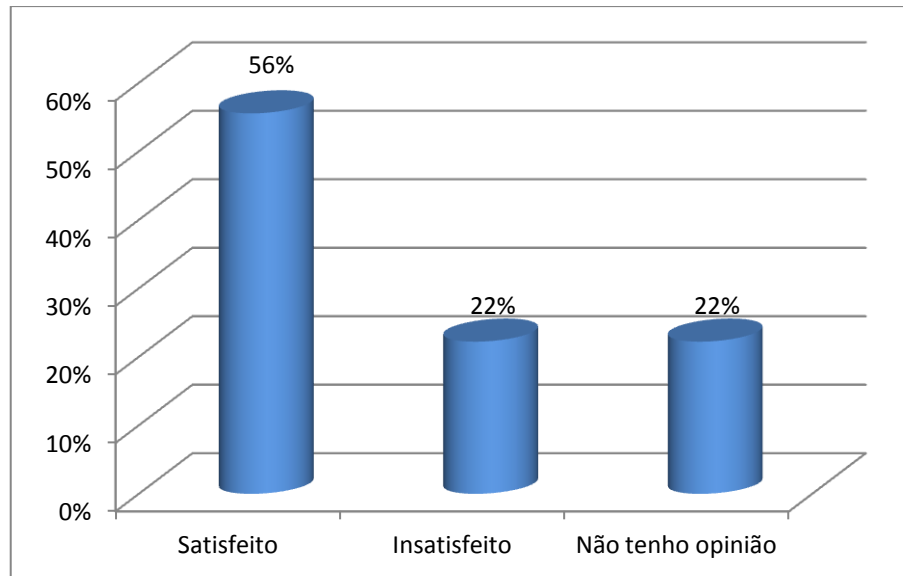
Gráfico 72 - Sinto-me valorizado pela empresa?



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 73 revelam que 56% consideraram satisfeitos, 22% não estão satisfeitos e outros 2% não opinaram. Com o resultado entende-se que a empresa valoriza seus funcionários de forma com que ele se sinta bem no ambiente de trabalho.

Gráfico 73 - A empresa reconhece os bons funcionários?

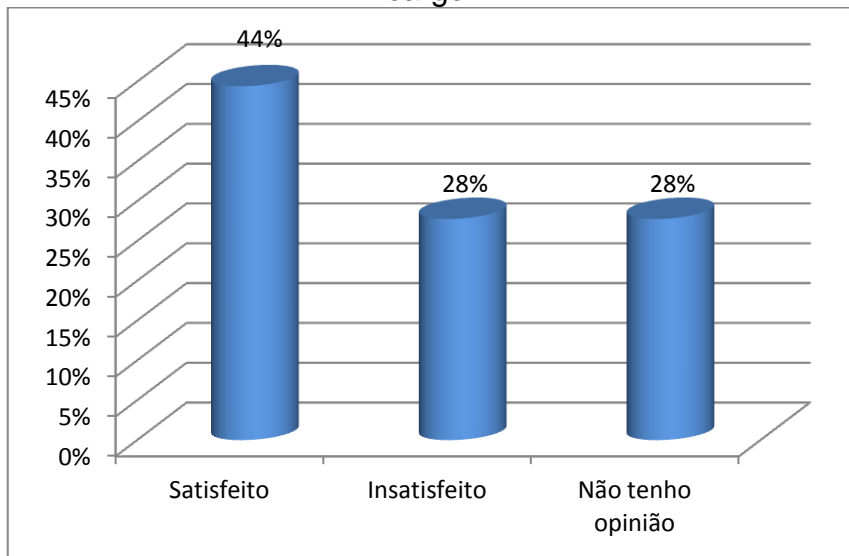


Fonte: Próprio autor.

Verifica-se no gráfico 74 que 44% estão satisfeitos, ou seja, receberam treinamentos adequados para exercer a função, 28% estão insatisfeitos, ou melhor, não receberam treinamentos ou o treinamento que receberam não foi o suficiente para exercer a função, outros 28% não opinaram.



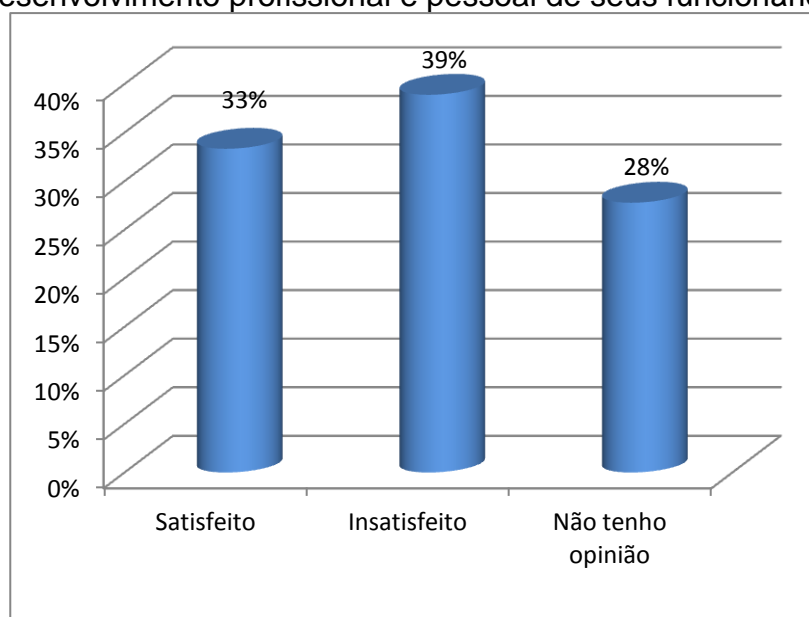
Gráfico 74 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 75 lê-se que 33% dos entrevistados estão satisfeitos com o investimento em treinamentos para atender a demanda de trabalho, 39% não está satisfeito e outros 28% está sem opinião. Entende-se que a empresa não está investindo em treinamento para o aperfeiçoamento do trabalho e nem para o desenvolvimento pessoal do funcionário.

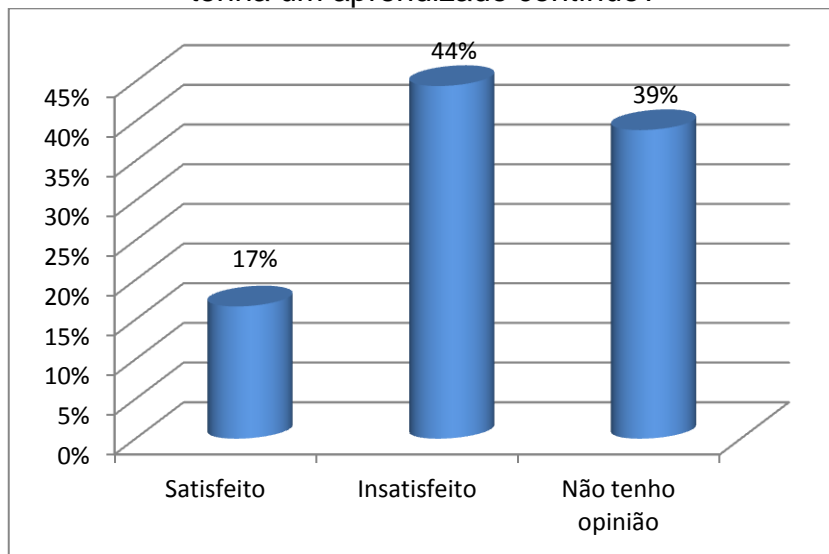
Gráfico 75 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 76, 17% dos entrevistados que estão satisfeitos com a preocupação que a empresa tem sobre o aprendizado contínuo que a empresa oferece aos mesmos, 44% estão insatisfeitos e 39% não opinaram a questão. Este item reforça que a empresa não investe em treinamento/desenvolvimento de seus funcionários.

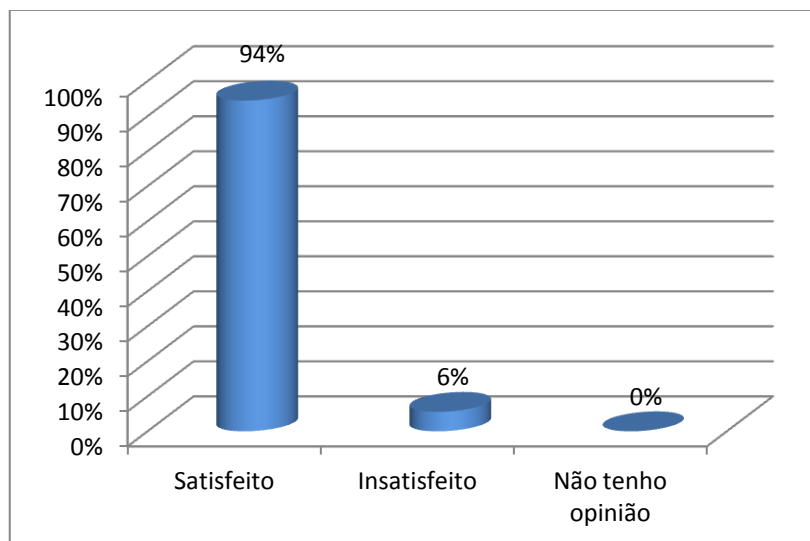
Gráfico 76 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?



Fonte: Próprio autor.

A leitura que se faz no gráfico 77 é que 94% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, apenas 6% consideraram insatisfeitos.

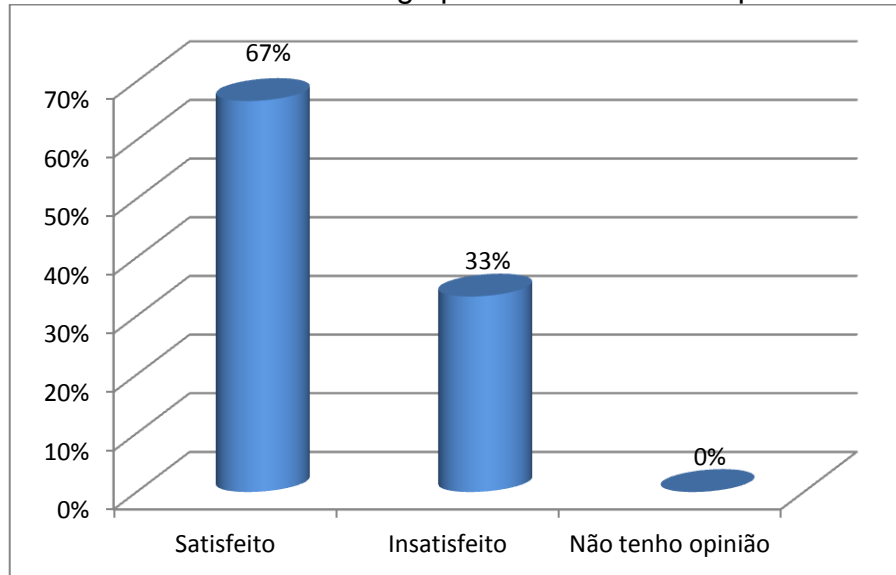
Gráfico 77 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 78 mostra que 67% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, ou seja, eles a indicariam para um amigo trabalharem nela, outros 33% estão insatisfeitos.

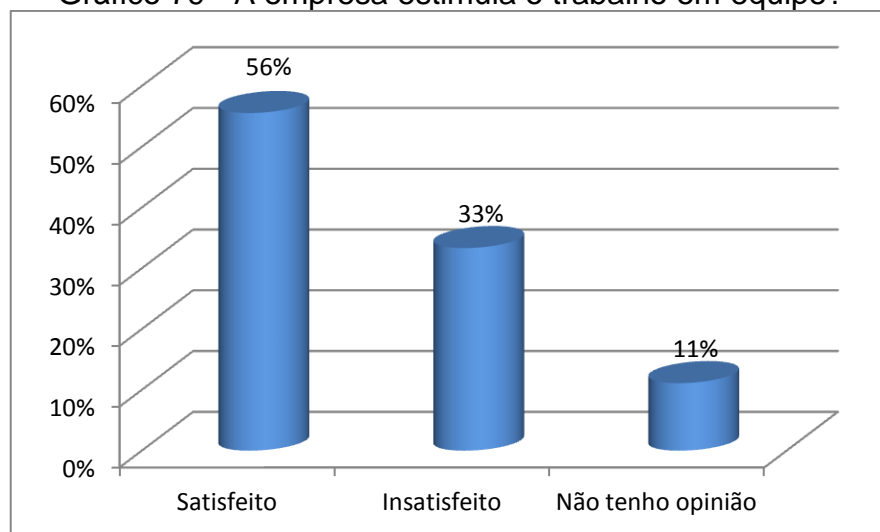
Gráfico 78 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 79, 56% dos entrevistados estão satisfeitos com o estímulo do trabalho em equipe, 33% estão insatisfeitos e apenas 11% dos mesmos estão insatisfeitos.

Gráfico 79 - A empresa estimula o trabalho em equipe?

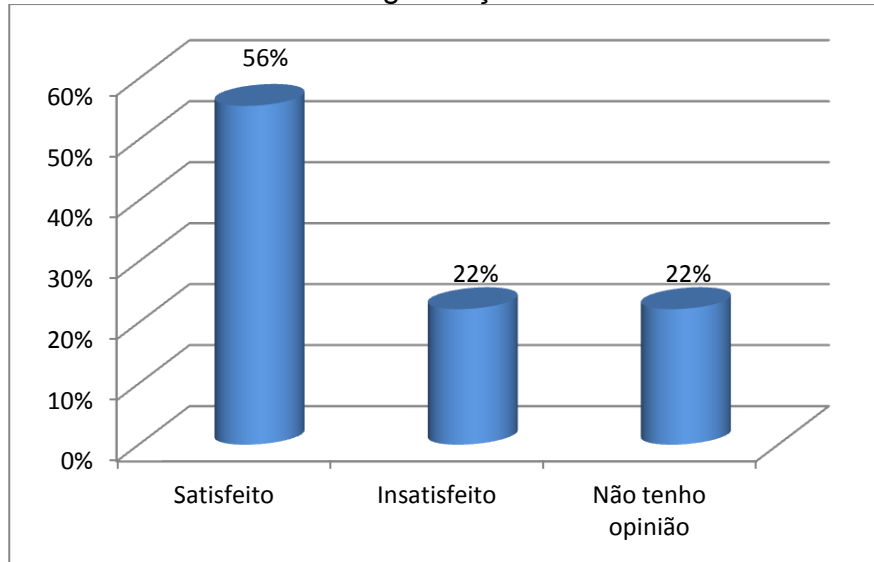


Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 80 percebe-se que 56% dos entrevistados estão

satisfeitos contribuindo cada vez mais para o crescimento da empresa, 22% não opinaram e 22% estão insatisfeitos.

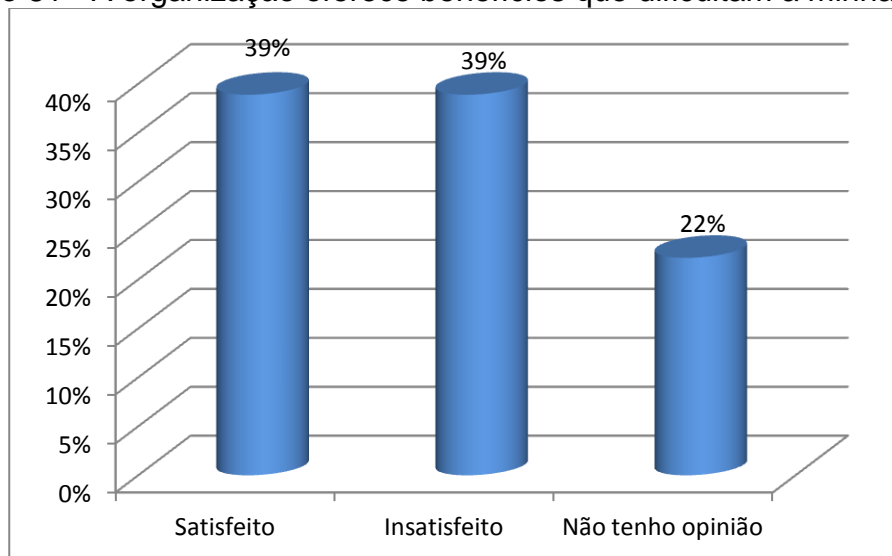
Gráfico 80 - As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 81 entende-se que 39% dos entrevistados estão insatisfeitos, pois, a empresa não está oferecendo benefícios para manter o funcionário nela trabalhando, já 39% estão satisfeitos e outros 22% não opinaram. Segundo a informação dos indicadores, a empresa não negocia a saída do funcionário, ou seja, ela não faz contraproposta para que dificulte a saída do funcionário.

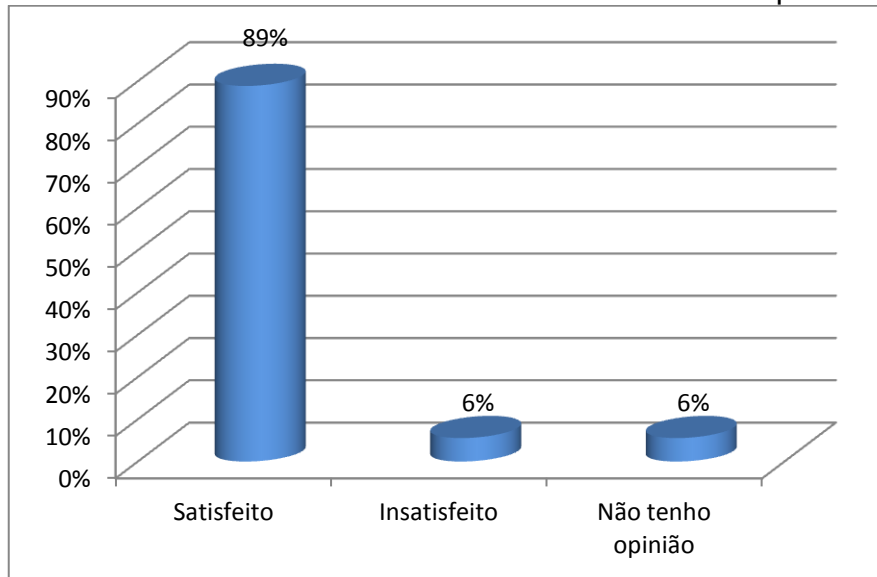
Gráfico 81 - A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída?



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 82 afirmam 89% dos entrevistados estão satisfeitos com a contribuição, ou seja, ajudam a empresa crescer e outros 6% não opinaram e 6% dos entrevistados dizem insatisfeitos.

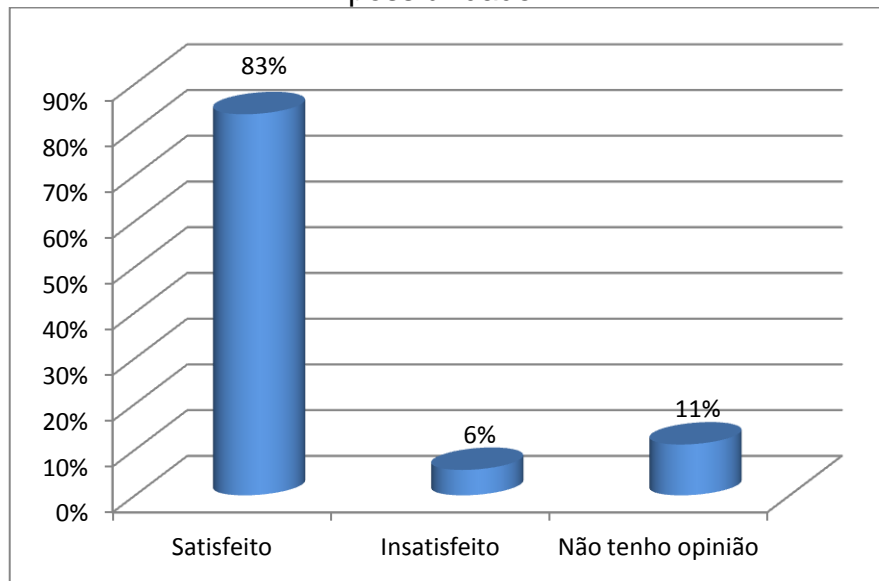
Gráfico 82 - Você contribui com o crescimento da empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 83 é perceptível que o funcionário está disposto a receber novas oportunidades de crescimento, com 83% estão satisfeitos, 11% não opinaram e apenas 6% estão insatisfeitos.

Gráfico 83 - Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?



Fonte: Próprio autor.

#### 4.2.3 Análise de dados Empresa “B”

Com as informações obtidas pode-se verificar que a referida empresa detém a maioria dos seus funcionários pessoas do sexo masculino e com idade entre 23 a 38 anos, que são jovens e economicamente ativos. Observou-se também que a houve uma estagnação na educação, onde se constatou a maioria dos funcionários parou de estudar logo que concluiu o Ensino Médio Completo que está orientada pelo indicador de grau de instrução. Com relação à função, 56% trabalham no setor de Produção (manutenção, embalagem, montagem), Já com relação ao tempo de empresa, a maioria dos funcionários está de um a dois anos de empresa, do mesmo modo apesar de ter uma população jovem, na sua grande maioria, são casados ou estão com união estável com 44%, e outros 44% estão solteiros, ambos mostram um compromisso com a vida pessoal e pela busca de qualidade de vida na empresa em que estão trabalhando. Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o que recebem.

Em uma análise geral a Empresa “B” a média salarial satisfaz de acordo com a função de cada funcionário, sendo que estão entre duas faixas salariais: de um a dois salários mínimos e a outra faixa de dois a três salários mínimos. O mesmo pode-se dizer que sobre o foco da empresa em relação aos funcionários, isso mostra o quanto é importante na tomada de decisão. Contudo a cultura organizacional é

visto pelos empregados como uma importante ferramenta, porque obtém valores que aumentam à qualidade de vida no trabalho alinhado a vantagem competitiva.

É perceptível que a empresa “B” detém de vantagens para valorizar seus funcionários, assim terá condições melhores de reter talentos. Na maioria dos funcionários entrevistados, eles se consideram um talento dentro da empresa “B”, pelo motivo de contribuírem com o crescimento da empresa. Apesar da empresa “B” não retribuir aos funcionários da mesma forma, como forma de benefícios acaba acarretando em perder talentos para empresa.

É visto de forma negativa que o salário não é o principal motivo em reter talentos. Para reter talentos, a empresa deve ofertar aos seus funcionários um “algo a mais”, ter um diferencial, como os referidos autores mostram em seus conceitos.

Os funcionários ainda não sentiram vontade de mudar de emprego por causa do salário, pois, eles acham que a empresa está pagando bem.

Assim como o salário é importante na vida de um trabalhador, um pacote de benefícios também é, pois, através deste o funcionário tende a valorizar o que a empresa está oferecendo. Desta forma, a empresa “B” oferta esse pacote aos seus funcionários. Com o salário na média do mercado e os pacotes de benefícios que a empresa promove aos seus funcionários, acaba mostrando uma dificuldade na hora da saída do mesmo na empresa, pelo fato, de que a concorrência não cobrirá os benefícios ofertados pela a empresa “B”.

Com relação à função nota-se que os funcionários estão satisfeitos. A empresa “B” oferece aos seus funcionários uma liberdade para ele fazerem o trabalho como eles consideram melhor, isso mostra confiança nos funcionários o que acaba acarretando decisões melhores por parte dos funcionários, eles sentem-se satisfeitos com esse modelo da gerência administrá-lo.

Em geral, os funcionários conhecem a missão e visão da empresa “B”, com o conhecimento desses dois pilares do exercício da função e da administração, é possível fazer um bom trabalho, desempenhar melhor a função para obter resultados melhores, isso mostra para o funcionário uma satisfação, um sentimento de dever cumprido.

As metas estão devidamente claras e incorporadas a cultura da empresa para os funcionários, isso faz o trabalho fluir e com resultados, outra informação é que a empresa “B” está aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos seus funcionários.

A empresa “B” oferece aos seus funcionários crescimento profissional, oportunidades de desenvolvimento profissional e maiores responsabilidades no cargo/função que exercem apesar de a maioria ser novos na empresa.

Existe um clima muito bom em relação dos gestores/coordenadores/supervisores imediatos com os funcionários. Na empresa “B” esse clima favorece o entendimento, a amizade, o comprometimento e a valorização. É visto que os funcionários estão satisfeitos como o gestor trata seus funcionários. O atual modelo de gestão acaba valorizando o funcionário, reconhecendo o valor do mesmo.

Outra informação importante é o treinamento que a empresa oferece aos seus funcionários para executar as tarefas corretas, no geral, os funcionários receberam treinamento adequado com a função. Apesar de que os funcionários receberam treinamento para exercer a função, nota-se que a empresa não continua investindo em treinamentos para os seus funcionários poderem fazer suas tarefas com maior qualidade.

É um lugar bom para se trabalhar e sendo assim, os funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa “B”, da mesma forma, a empresa “B” estimula o trabalho em equipe e acrescenta as contribuições no trabalho.

#### 4.3 ANÁLISE DE DADOS EMPRESA “C”

A empresa “C” está localizada no município de Braço do Norte-SC, trata-se de uma empresa familiar e que nos dias atuais conta com uma equipe total de 320 funcionários. A empresa “C” atua no ramo alimentício, produzindo doces (doce de leite, doce de frutas dentre outros) e salgados (ketchup, maionese, mostarda, extrato e molho de tomate), atendo todo o país e exportando para os países que fazem divisa com o Brasil.

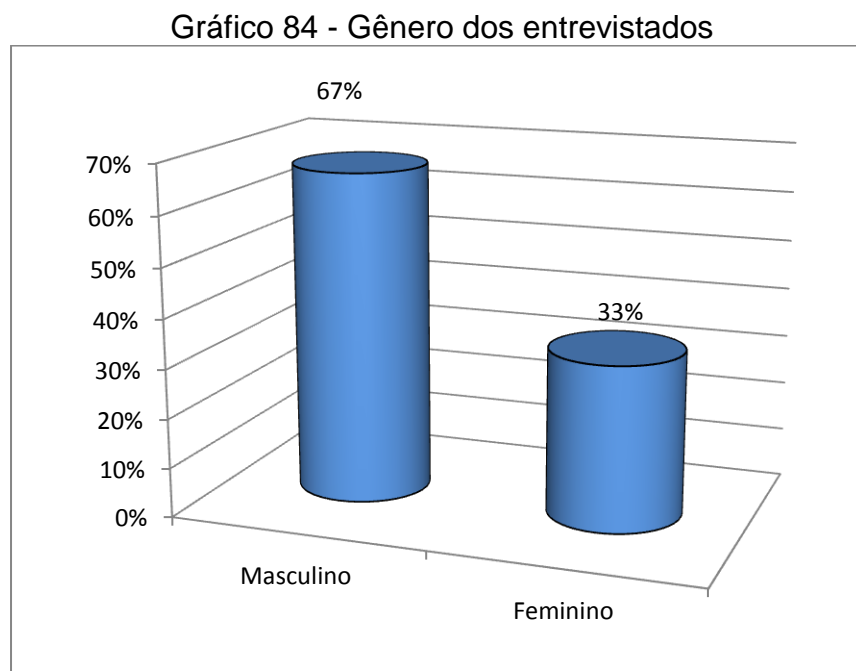
O questionário aplicado na empresa “C” foi no mês de setembro de 2013, sendo 39 questionários, pois nem todos os funcionários tiveram disponibilidade para responder, neste caso aplicou-se a pesquisa no setor de produção e no setor administrativo.



#### 4.3.1 BLOCO 1 – EMPRESA “C”

Neste bloco será analisado o perfil do funcionário entrevistado da empresa “C” onde mostrará o gênero, idade, grau de instrução, função na empresa, estado civil, média salarial.

Observa-se no gráfico 84 que dos 39 entrevistados da Empresa “C”, 67% são do sexo masculino e 33% são do sexo feminino.

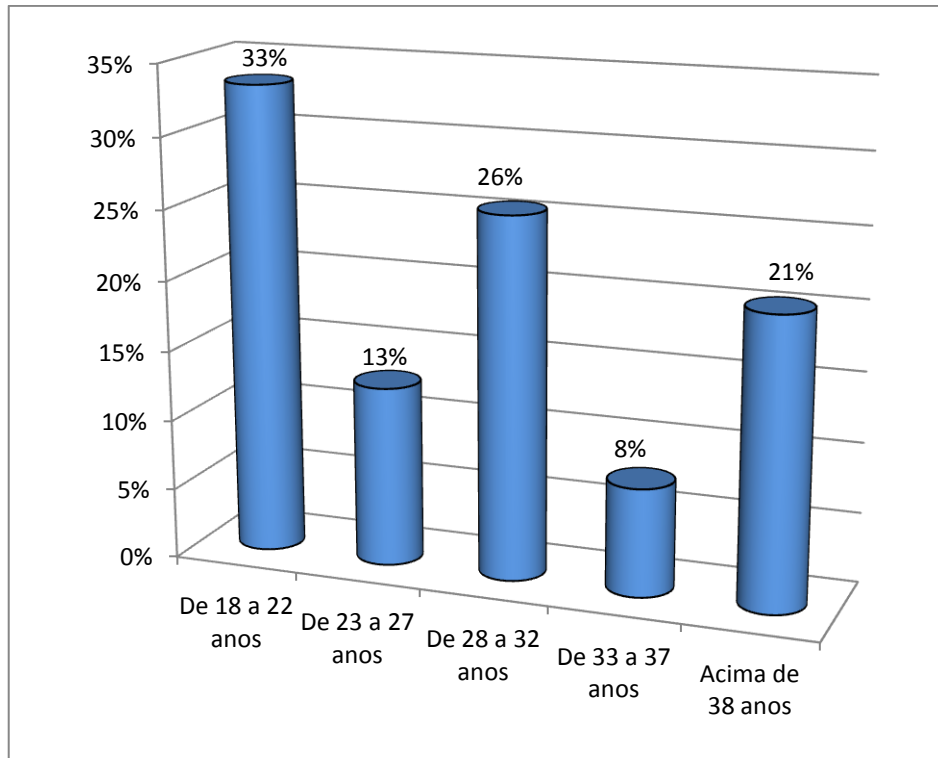


Fonte: Próprio autor.

Com relação à idade dos entrevistados, separou-se no questionário pela faixa etária da seguinte forma: de 18 a 22 anos, de 23 a 27 anos, de 28 a 32 anos, de 33 a 37 anos e acima de 38 anos.

Verificou-se, conforme o gráfico 85 que a maioria dos entrevistados possuem idade entre 18 a 22 anos, representando 33%, 13% dos entrevistados possuem idade entre 23 a 27 anos, 26% possuem idade entre 28 a 32 anos, 21% dos entrevistados possuem idade acima de 38 anos e apenas 8% dos entrevistados possuem idade entre 33 a 37 anos. Na empresa C, 3% funcionários possuem idade entre 18 e 22 anos, ou seja, população jovem e economicamente ativa.

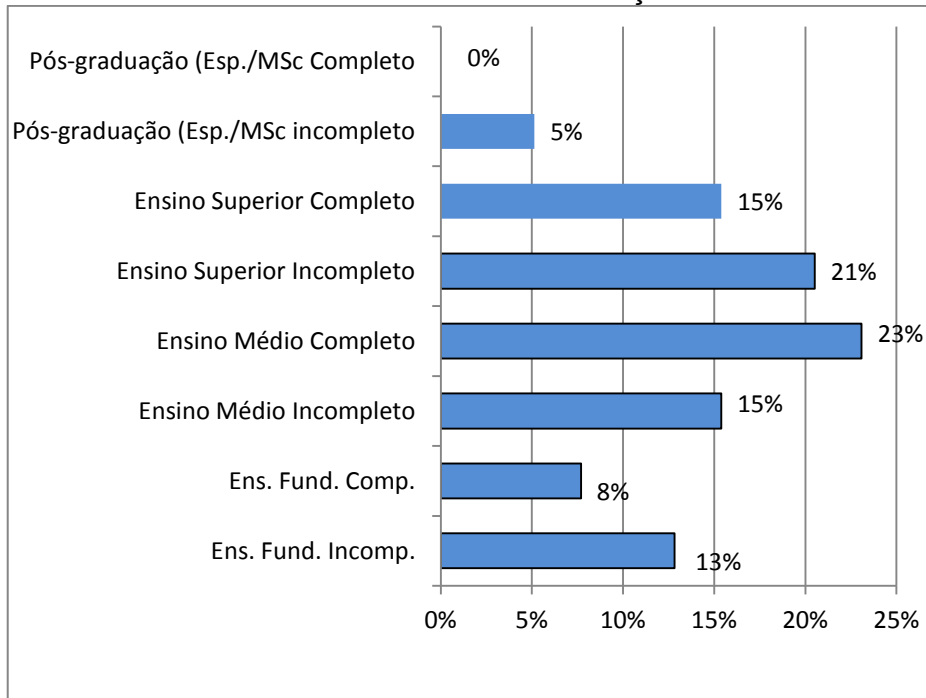
Gráfico 85 - Idade dos entrevistados.



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 86 retrata o grau de instrução adquiridos dos entrevistados da Empresa C, desta forma 21% dos entrevistados possuem o Ensino Superior Incompleto, 23% possuem o Ensino Médio Completo, 5% possuem Pós-graduação (Esp./Msc Completo), 15% do quadro de funcionários possuem o Ensino Médio Incompleto, 13% possuem o Ensino Fundamental Incompleto e apenas 8% dos entrevistados possuem o Ensino Fundamental Completo. Por se tratar de uma população jovem, percebe-se que faltam incentivos ou condições para aumentar o grau de instrução para investir em educação.

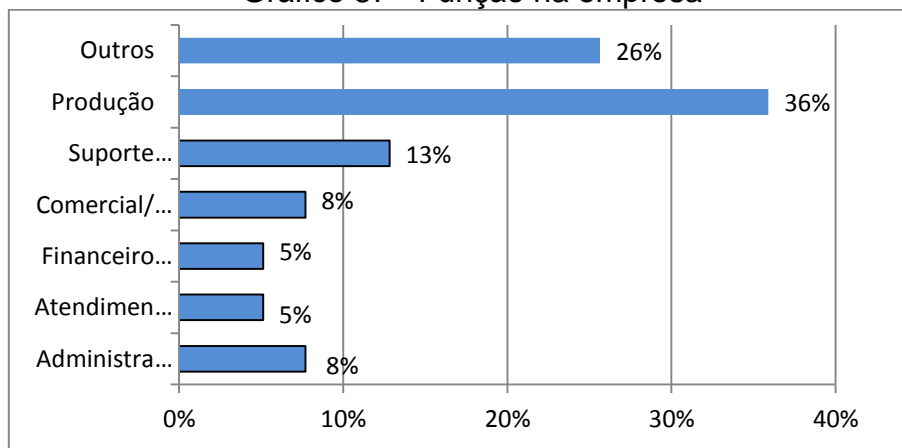
Gráfico 86 - Grau de instrução.



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 87, retratam o setor que os entrevistados trabalham na empresa. Observou-se que 36% dos entrevistados estão no setor de Produção, 26% dos entrevistados estão no setor Outros, ou seja, funções de manutenção, entrega, montagem, embalagem dentre outros, seguidamente 13% são Suporte Interno/Externo, 8% dos entrevistados pertencem ao Comercial/Vendas, e 5% desempenham as funções de Financeiro/RH, e 5% são Atendimento/Recepção e 8% fazem parte da Administração.

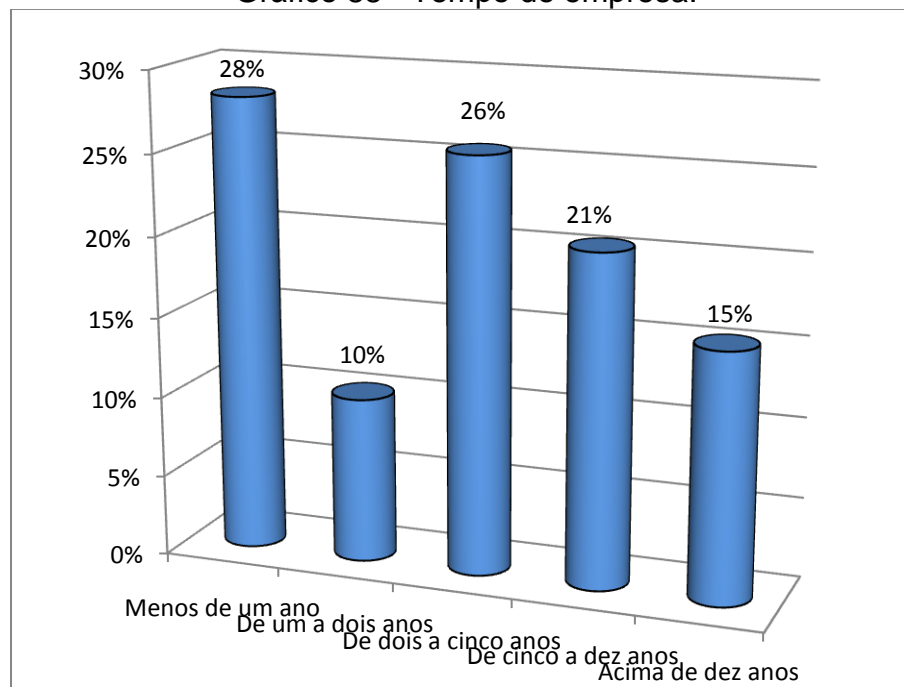
Gráfico 87 - Função na empresa



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 88 mostra o tempo de empresa que o funcionário está trabalhando na empresa. Notou-se que 28% dos entrevistados estão trabalhando na empresa a menos de um ano, 26% dos entrevistados estão trabalhando na empresa de dois a cinco anos, 10% dos entrevistados está trabalhando de um a dois anos, 21% dos entrevistados está na empresa de cinco a dez anos e por último, 15% dos entrevistados trabalham a acima de dez anos. É perceptível que a maioria dos funcionários são novos na empresa e isso indica que houve uma mudança do quadro de funcionários recentemente.

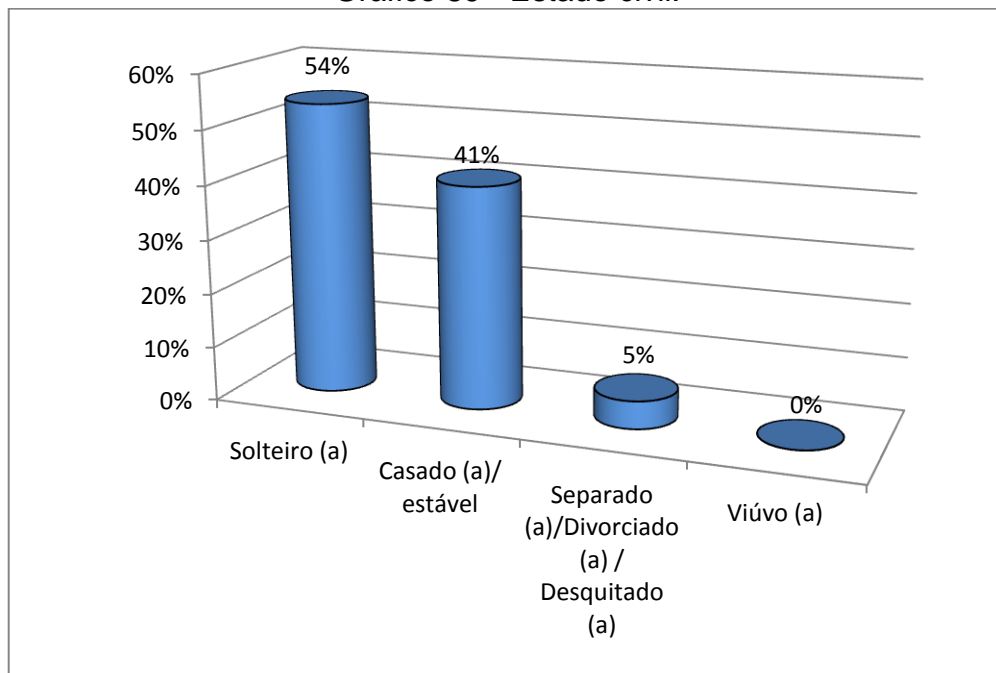
Gráfico 88 - Tempo de empresa.



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 89, verifica-se o indicador sobre o estado civil do entrevistados. Sendo que 54% dos funcionários solteiros, logo em seguida tem-se 41% estão casado/união estável e logo após 5% separado/divorciado.

Gráfico 89 - Estado civil.

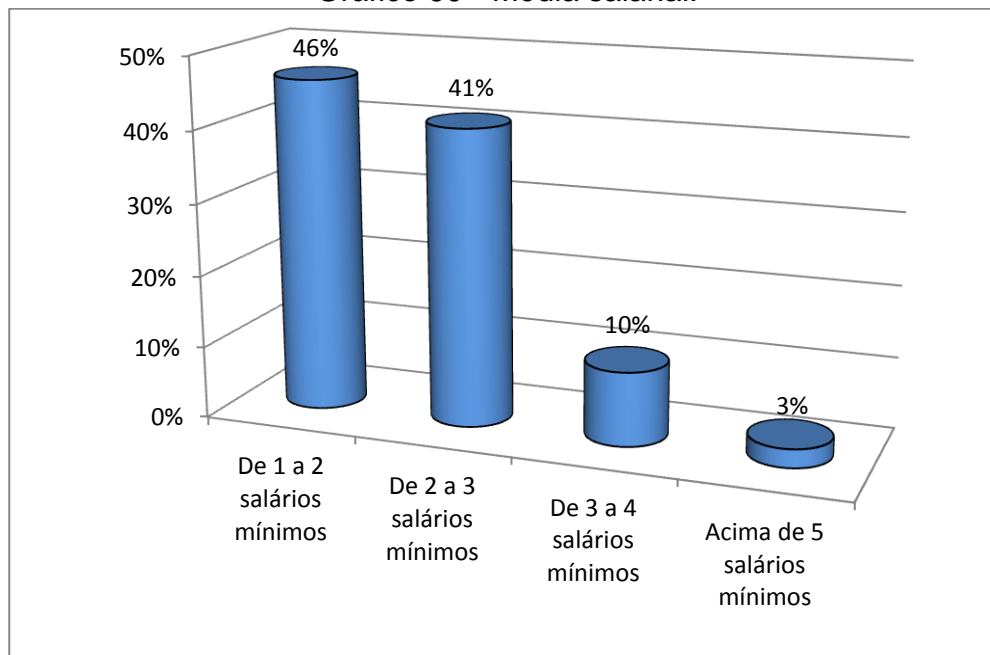


Fonte: Próprio autor.

De acordo com a faixa salarial dos entrevistados tomando-se como base o salário mínimo vigente, R\$ 678,00, distribui-se a faixa salarial da seguinte forma: de 1 a 2 salários mínimos, de 2 a 3 salários mínimos, de 3 a 4 salários mínimos e acima de 5 salários mínimos.

No gráfico 90, percebe-se que a maioria dos entrevistados possuem entre 1 e 2 salários mínimos, representando 46%, 41% recebe a fixa salarial entre 2 e 3 salários e mínimos, outros 10% recebem na faixa de 3 a 4 salários mínimos e apenas 3% recebem na faixa salarial acima de 5 salários mínimos.

Gráfico 90 - Média salarial.



Fonte: Próprio autor.

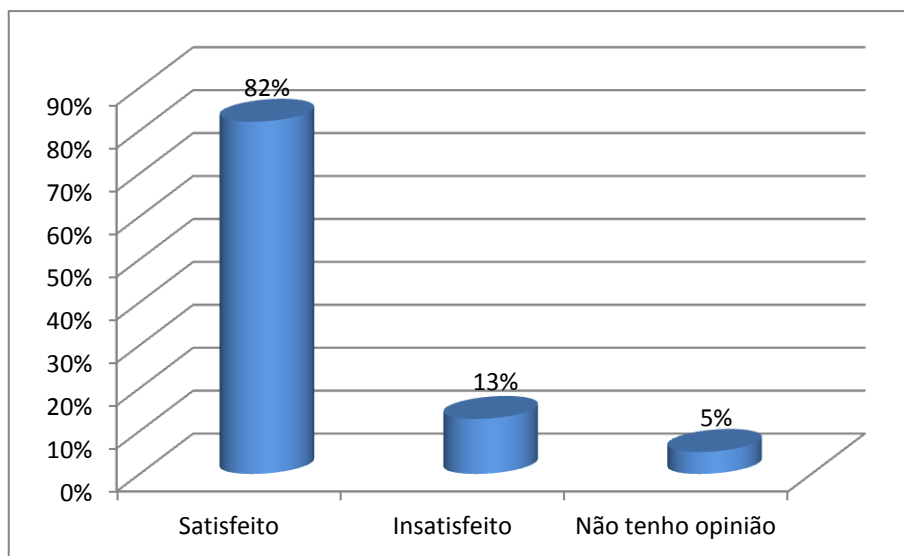
#### 4.3.2 BLOCO 2 – EMPRESA “C”

Neste bloco será analisado nível de satisfação do funcionário em relação à empresa, o questionário contempla com 35 questões sobre o nível de satisfação do funcionário perante a empresa.

No gráfico 91, mostra o nível de satisfação que os entrevistados detêm sobre a empresa. A pesquisa mostra que o funcionário acredita que é o foco principal da empresa.

Pode-se ver que 82% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, 13% estão insatisfeitos e outros 5% não opinaram.

Gráfico 91 - Você acha que as pessoas são o foco principal da organização?

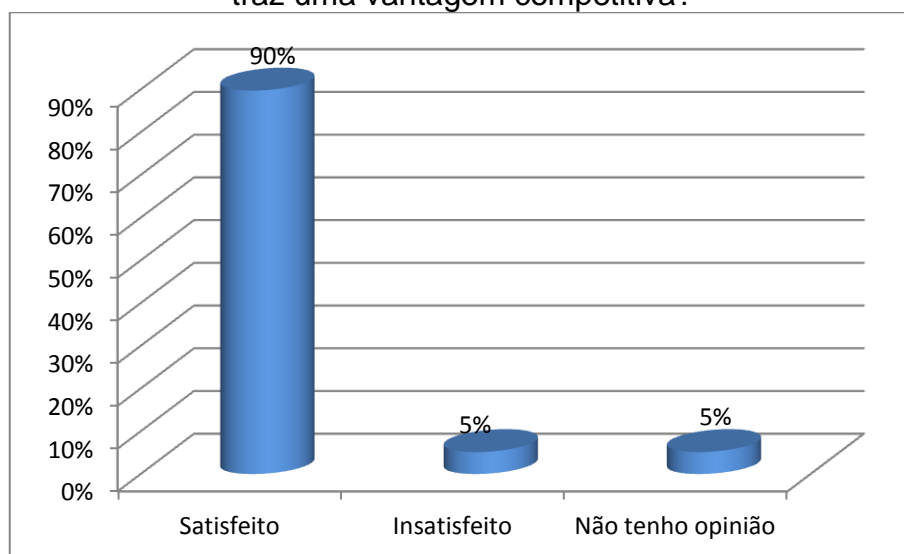


Fonte: Próprio autor.

O gráfico 92, mostra que 90% dos funcionários estão satisfeitos com a cultura organizacional da empresa, 5% dos entrevistados estão insatisfeitos e os outros 5% não opinaram.

Percebe-se que os funcionários estão engajados na cultura organizacional, alinhado ao capital humano e a qualidade de vida de todos na empresa.

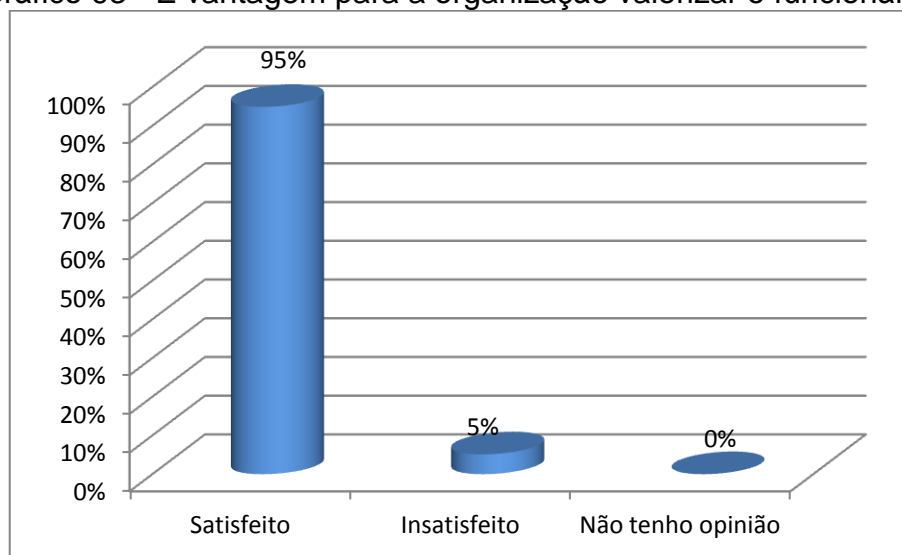
Gráfico 92 - Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva?



Fonte: Próprio autor.

A pergunta é direta e requer muita atenção, pois, mostra como existe muita competitividade entre as empresas em reter funcionários dos seus concorrentes. O gráfico 93, indicam que 95% dos funcionários estão satisfeitos, ou seja, concordam com a questão, outros 5% dos funcionários estão insatisfeitos.

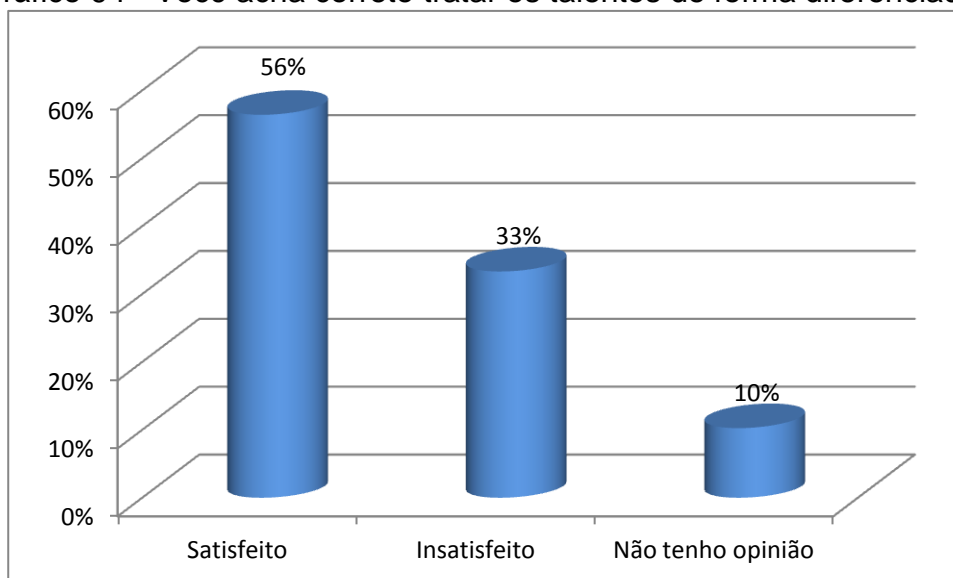
Gráfico 93 - É vantagem para a organização valorizar o funcionário?



Fonte: Próprio autor.

Pode-se observar que 56% estão satisfeitos, 33% dos entrevistados estão insatisfeitos em saber que a empresa trata de forma diferenciada os talentos que nela estão inseridos, logo o após e outros 10% não tiveram opinião.

Gráfico 94 - Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada?



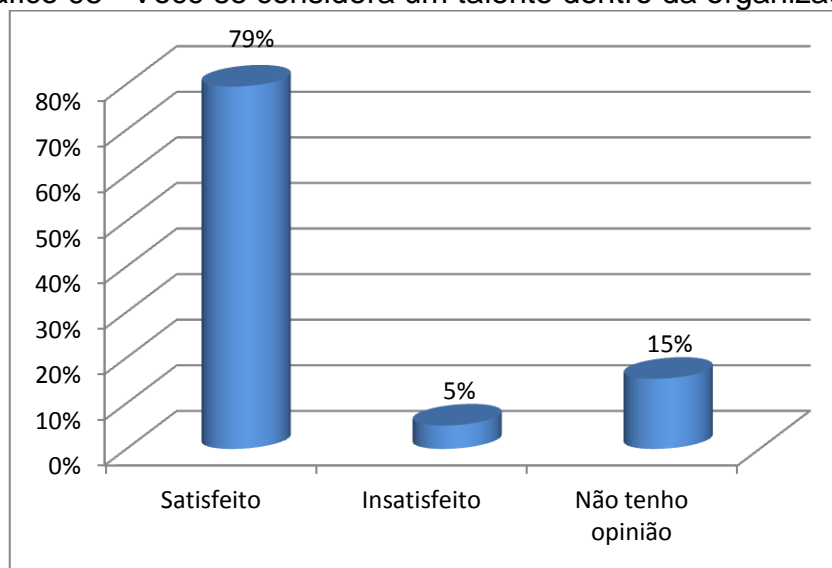
Fonte: Próprio autor.



De acordo o gráfico 95, 79% dos entrevistados estão satisfeitos, ou seja, estão se consideram talentos dentro da empresa, contudo, outros 15% não obtiveram opinião e apenas 5% estão insatisfeitos, ou seja, não se consideram um talento dentro da empresa.

Neste item é analisado se a empresa é capaz de oferecer vantagens, atrair pessoas consideradas talentos, de outras empresas para compor o seu “Time” de funcionários.

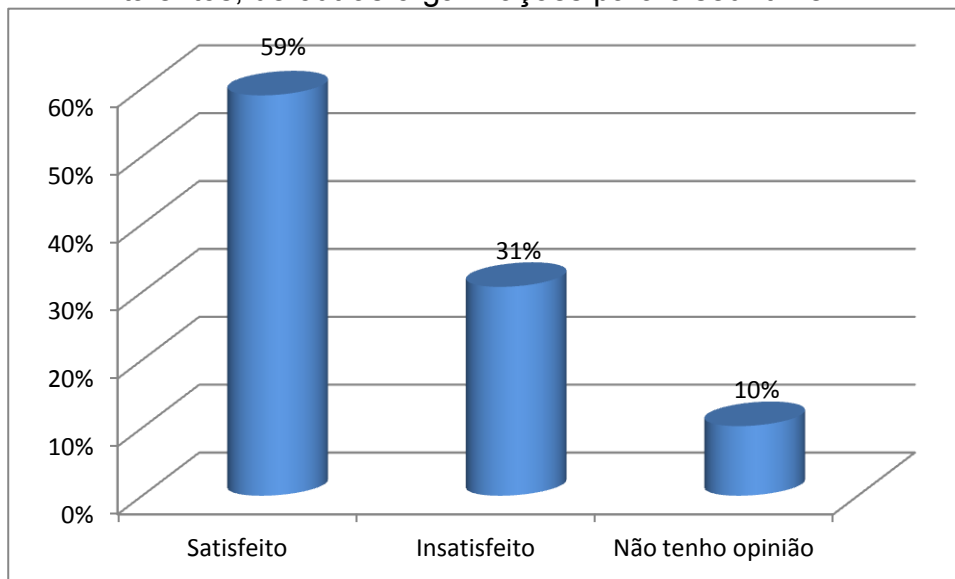
Gráfico 95 - Você se considera um talento dentro da organização?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 96 é visível que 59% dos funcionários que foram entrevistados estão satisfeitos, 31% dos entrevistados estão insatisfeitos e 10% dos funcionários não obtiveram opinião. Pode-se dizer que a empresa está apta a receber e oferecer vantagens aos funcionários dos concorrentes, contudo deve-se tomar cuidado com o que oferecer para o funcionário, pois existe uma alta porcentagem de insatisfação.

Gráfico 96 - A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu "time"?



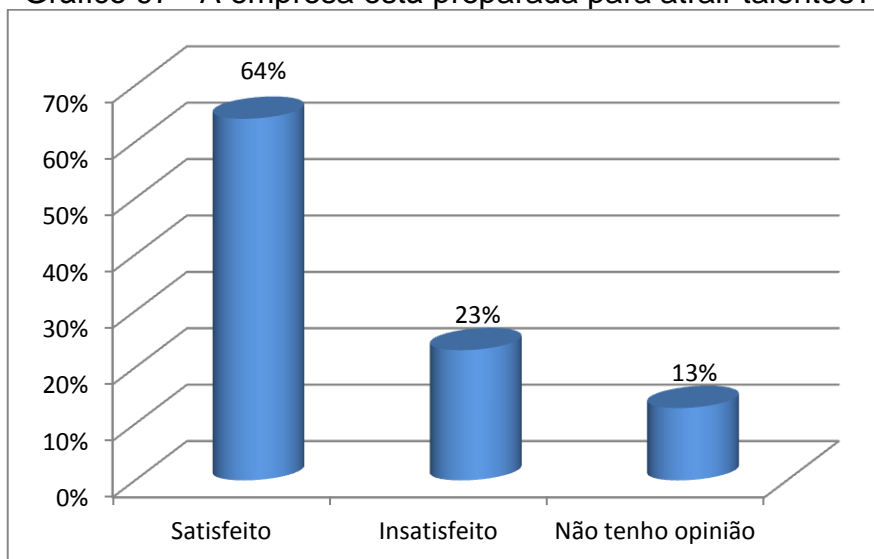
Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 97 o nível de satisfação é de 64% dos funcionários entrevistados, logo em seguida vem à informação de 23% insatisfeitos e 13% que não opinaram.

Reforçando a tese de que a empresa não está capaz de reter novos talentos para o seu quadro de funcionários.

Foi analisado a remuneração, para se ter conhecimento sobre a remuneração é o maior atração em reter talentos.

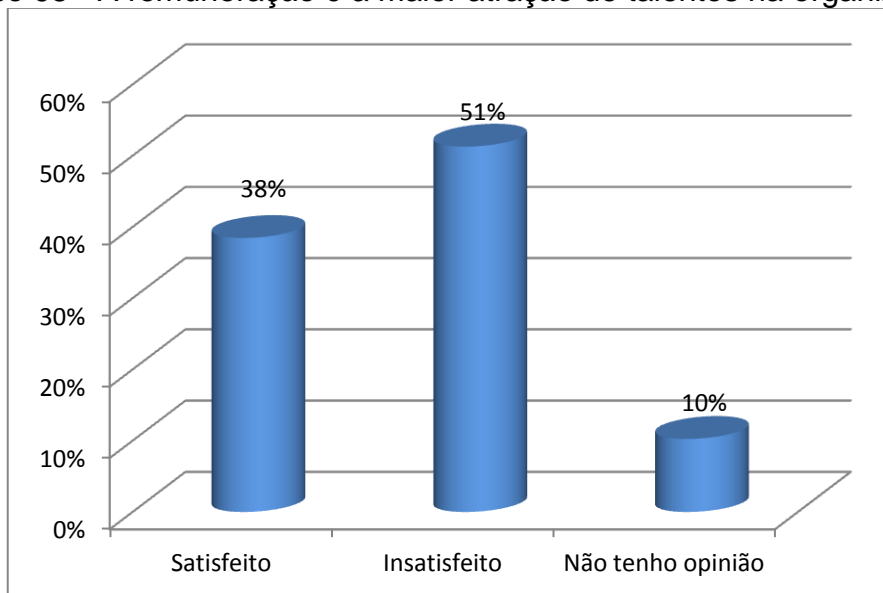
Gráfico 97 - A empresa está preparada para atrair talentos?



Fonte: Próprio autor.

Pode-se observar no gráfico 98 que 51% dos entrevistados consideraram insatisfeitos, 38% disseram satisfeitos e outros 10% não opinaram sobre a questão. Dos 51% consideraram que a remuneração não é o item mais importante para a maior retenção dos talentos na empresa.

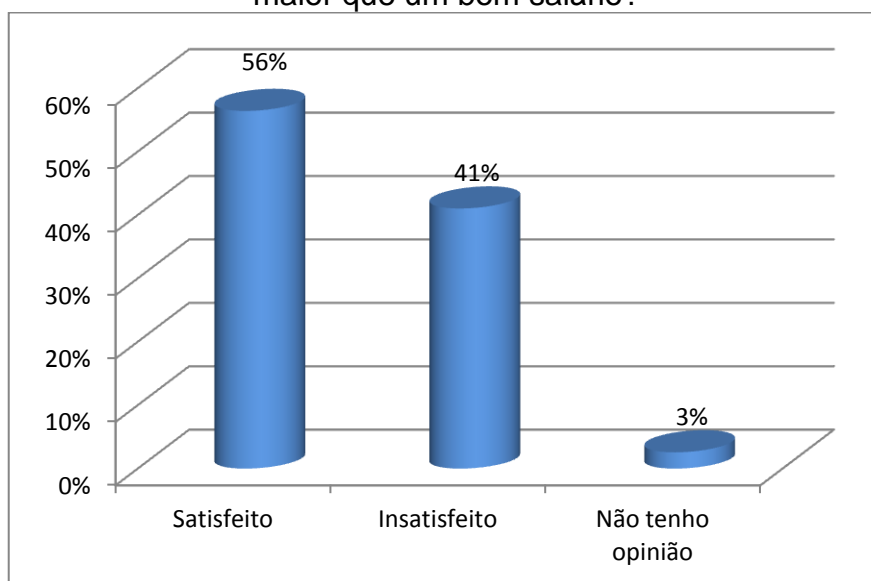
Gráfico 98 - A remuneração é a maior atração de talentos na organização?



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 99 mostra que 56% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com o pacote de benefícios que a empresa está ofertando e é um diferencial maior do que um bom salário, outros 41% estão insatisfeitos e 3% não opinaram.

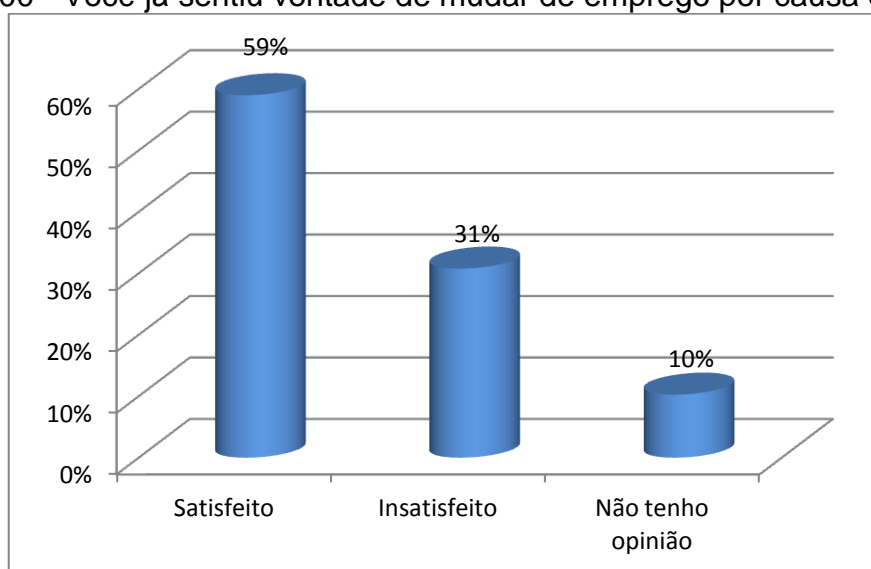
Gráfico 99 - Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário?



Fonte: Próprio autor.

Verifica-se no gráfico 100 que 59% dos entrevistados estão satisfeitos com o emprego que tem 31% estão insatisfeitos e outros 10% não opinaram.

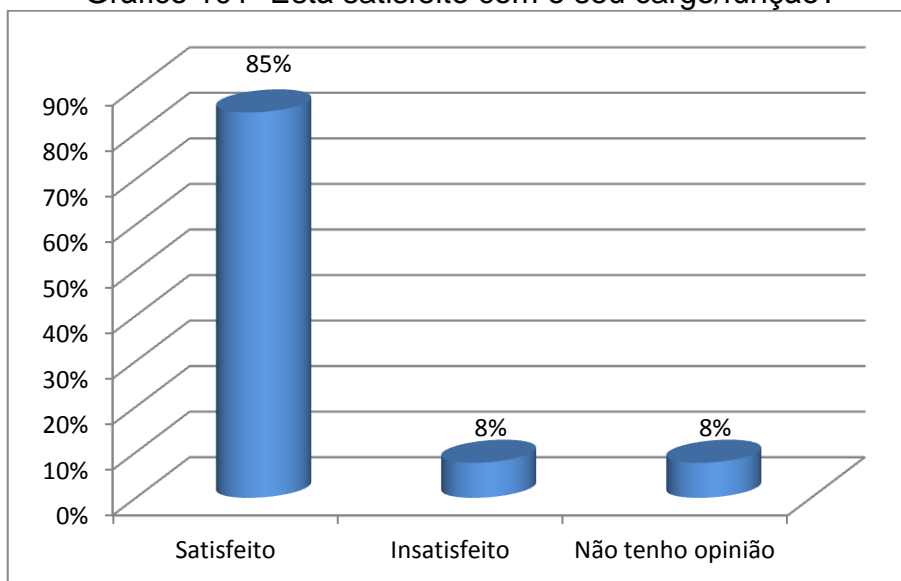
Gráfico 100 - Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário?



Fonte: Próprio autor.

Analisou-se a satisfação do funcionário com relação ao seu cargo/função e pode-se observar que 85% dos entrevistados estão satisfeitos com o seu cargo/função na empresa, com 8% insatisfeito e 8% não opinaram.

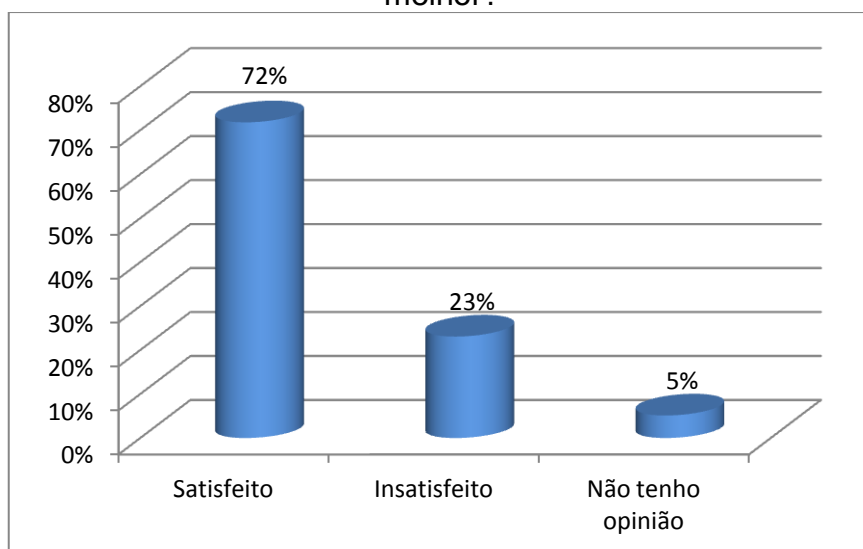
Gráfico 101- Está satisfeito com o seu cargo/função?



Fonte: Próprio autor.

Em relação ao gráfico 102, 72% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos em executar a sua rotina de trabalho da melhor forma como o funcionário acha e 23% estão insatisfeitos em realizar as tarefas do formato atual e 5% não opinaram.

Gráfico 102 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor?

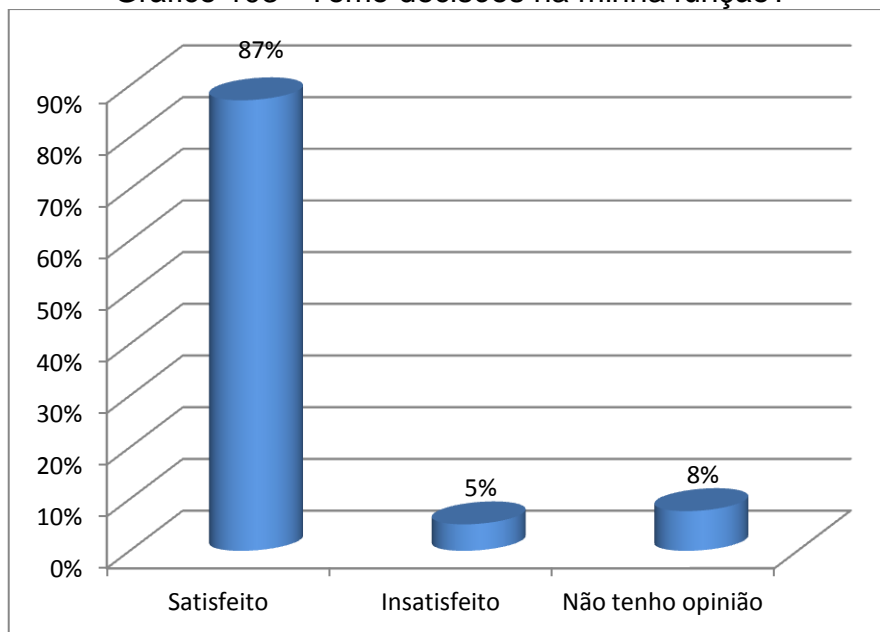


Fonte: Próprio autor.

No gráfico 103 mostra-se que 87% dos funcionários que preencheram o questionário estão satisfeitos com a tomada de decisão em sua rotina de trabalho,

pois, eles mesmos tomam as decisões, 8% não opinaram, já 5% estão insatisfeitos.

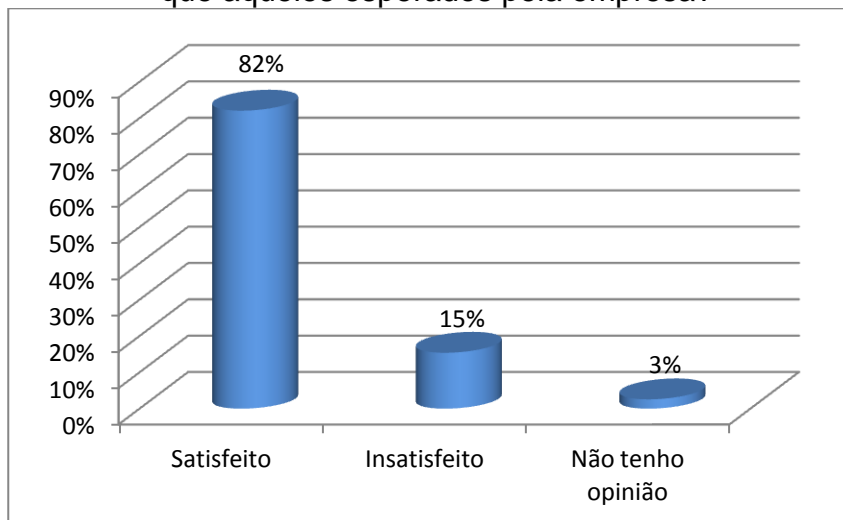
Gráfico 103 - Tomo decisões na minha função?



Fonte: Próprio autor.

Constatou-se no gráfico 104 que 82% dos entrevistados estão satisfeitos e 15% dos entrevistados estão insatisfeitos e apenas 3% não opinaram. Pode-se dizer que pelo atual modelo de gestão administrativa os funcionários são jovens e com pouco tempo de empresa estão com força total de trabalho, pelo motivo de querer demonstrar serviço e por consequência dar retorno financeiro à empresa.

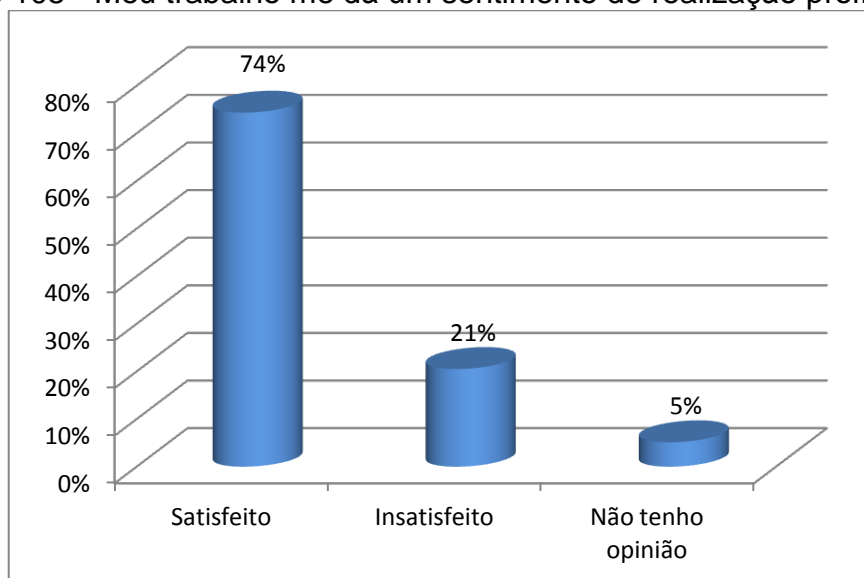
Gráfico 104 - Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 105 percebe-se que 74% dos entrevistados estão satisfeitos com o sentimento de realização profissional e 21% estão insatisfeitos e apenas 5% não tiveram opinião.

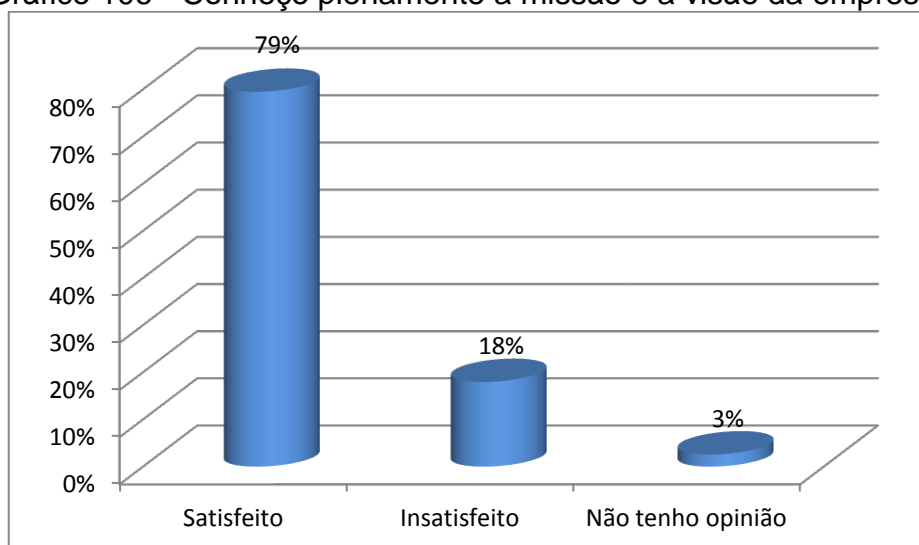
Gráfico 105 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 106, 79% dos entrevistados que responderam o questionário estão satisfeitos ou conhecem a missão e visão da empresa, já 18% estão insatisfeitos ou não conhecem a missão e visão da empresa e outros 3% não opinaram.

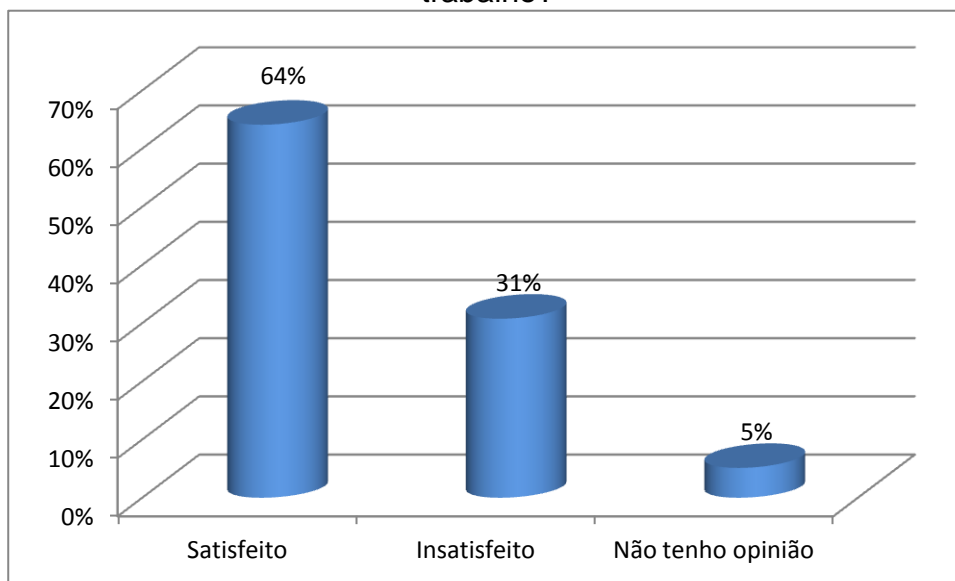
Gráfico 106 - Conheço plenamente a missão e a visão da empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 107 mostra que 64% estão satisfeitos, 31% estão insatisfeitos e outros 5% não opinaram. Entende-se que os funcionários estão claramente sábios dos objetivos/metast que a empresa.

Gráfico 107 - Os objetivos/metast estão claramente definidos no meu local de trabalho?

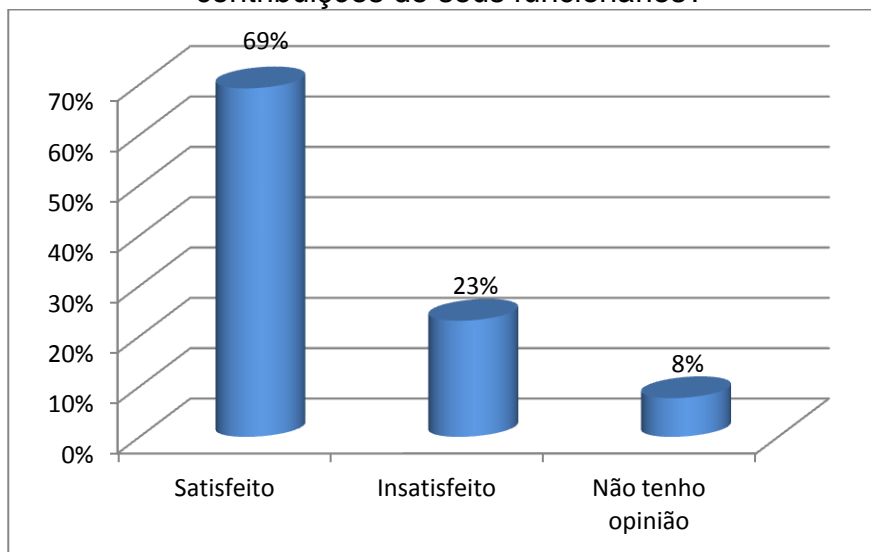


Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 108 verifica-se que 69% dos entrevistados estão satisfeitos em dar críticas, opiniões e contribuições para melhoria da empresa, 23% estão insatisfeitos em opinar para melhorar a empresa ou por outro lado, não estão a vontade de expor seus pensamentos e 8% não opinaram.



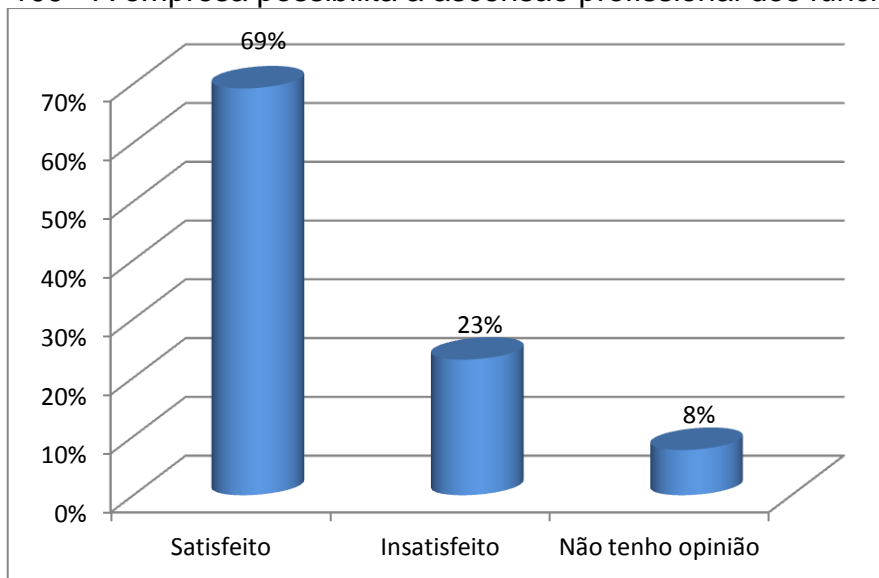
Gráfico 108 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 109 observa-se que 69% dos entrevistados estão satisfeitos com a possibilidade de crescimento profissional, 23% estão insatisfeitos com a possibilidade de crescimento ou não acreditam que se possa crescer na empresa. 8% não opinaram.

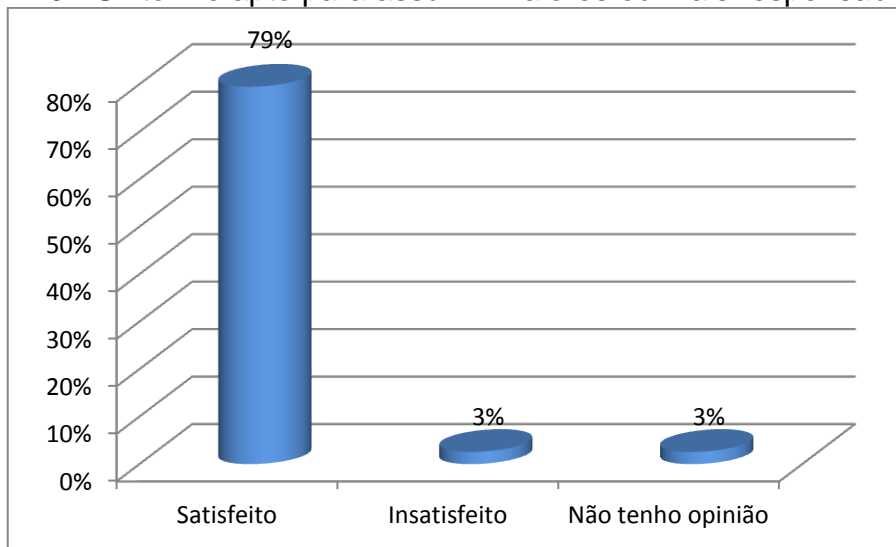
Gráfico 109 - A empresa possibilita a ascensão profissional dos funcionários?



Fonte: Próprio autor.

Constata-se no gráfico 110 que 79% dos entrevistados estão satisfeitos para receberem maiores responsabilidades, 3% consideraram insatisfeitos e 3% não opinaram.

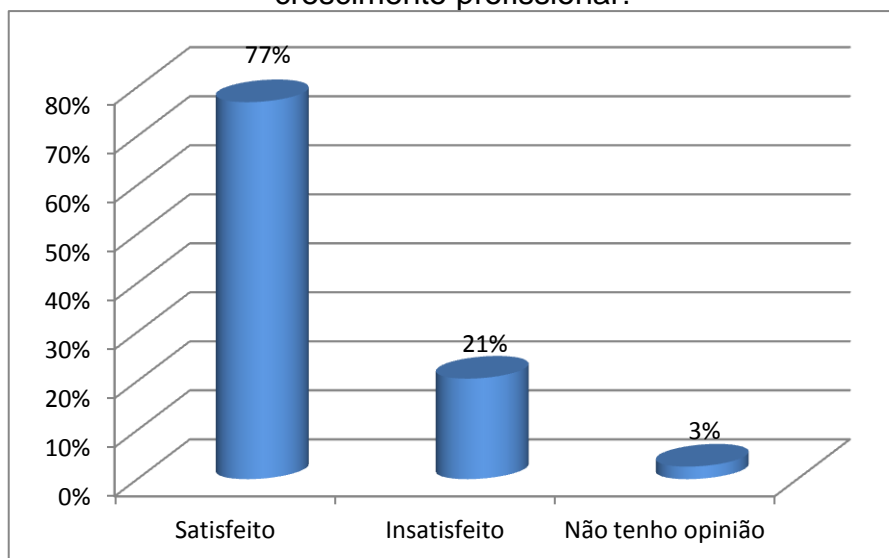
Gráfico 110 - Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 111 observa-se que 77% estão satisfeitos e 21% estão insatisfeitos e apenas 3% não opinaram. Entende-se que mesmo quando o funcionário chegou a um patamar elevado em algum cargo, setor ou função, a empresa ainda oferece oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Gráfico 111 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

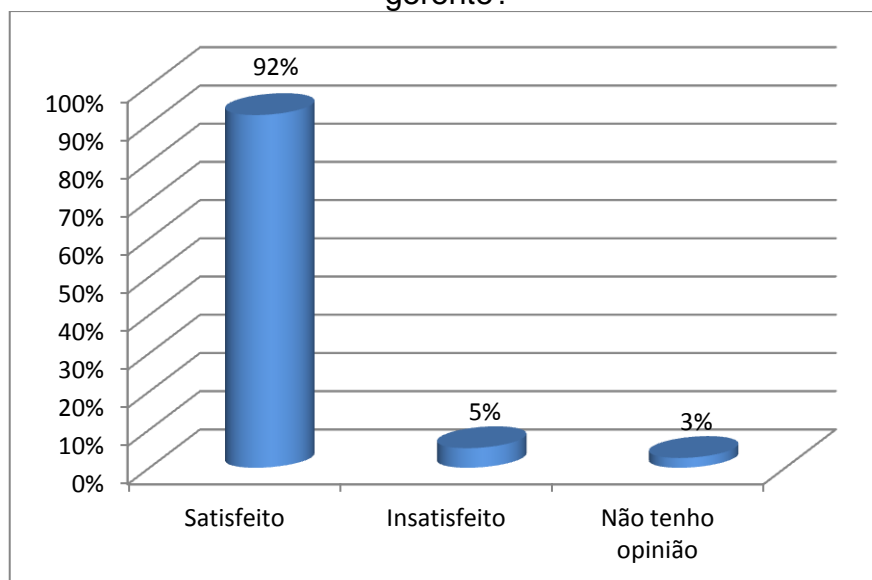


Fonte: Próprio autor.

No gráfico 112 pode-se perceber que 92% dos funcionários estão

satisfeitos com o respeito que o superior direto trata o funcionário, 5% dos entrevistados consideraram insatisfeitos e apenas 3% não tiveram opinião.

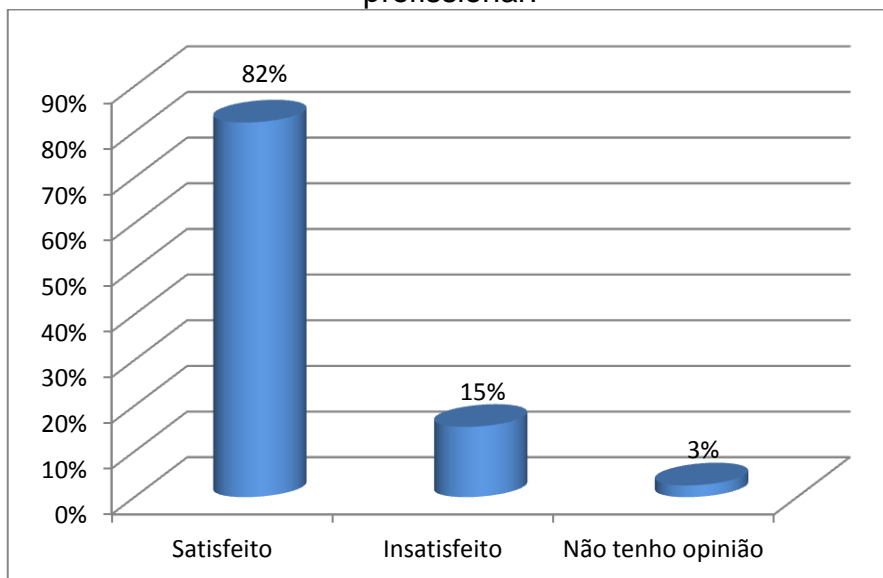
Gráfico 112 - Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/ coordenador/ gestor/ gerente?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 113 verifica-se que 82% dos entrevistados estão satisfeitos, com 15% estão insatisfeitos e 3% não opinaram. Essa informação mostra que o quanto é importante ter um supervisor/coordenador/gestor/gerente com capacidade de ser um bom profissional na empresa tendo a visão estratégica aguçada nos negócios.

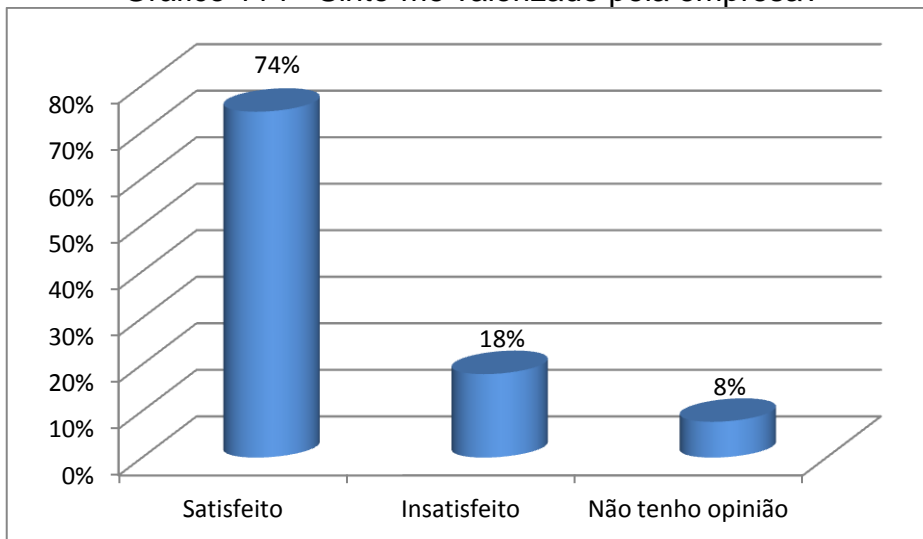
Gráfico 113 - Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional?



Fonte: Próprio autor.

Percebe-se no gráfico 114 que 74% dos entrevistados estão satisfeitos com a valorização que a empresa oferece para o funcionário, 18% estão insatisfeitos e outros 8% dos entrevistados não opinaram.

Gráfico 114 - Sinto-me valorizado pela empresa?

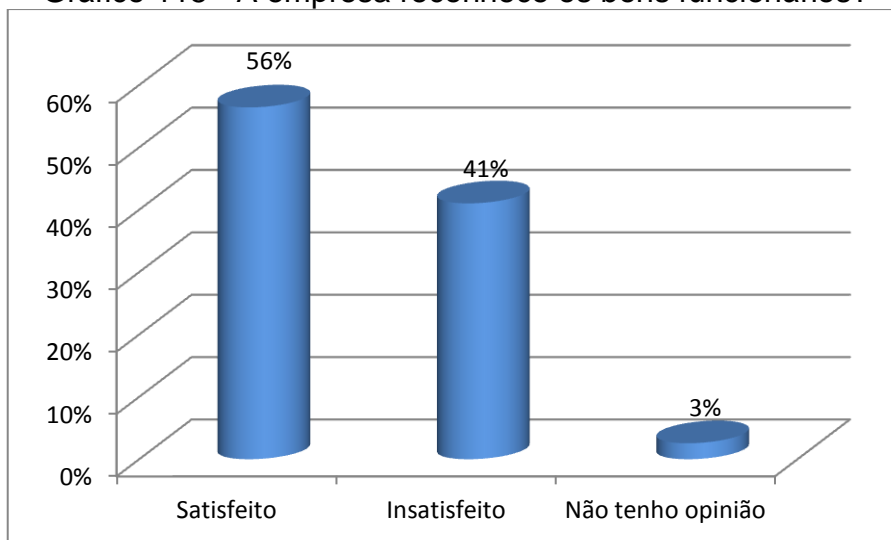


Fonte: Próprio autor.

O gráfico 115 revelam que 56% consideraram satisfeitos, 41% não estão satisfeitos e outros 3% não opinaram. Com o resultado entende-se que a empresa valoriza seus funcionários de forma com que ele se sinta bem no ambiente de

trabalho.

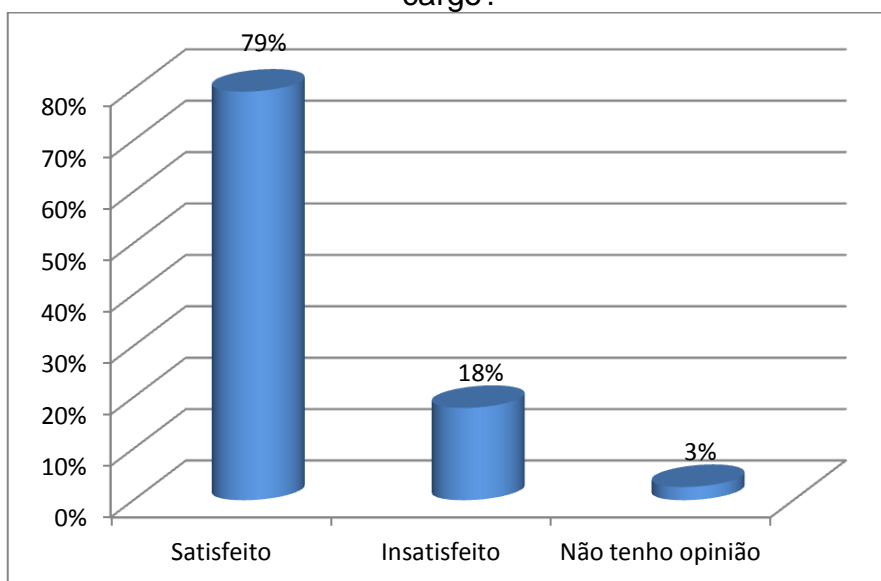
Gráfico 115 - A empresa reconhece os bons funcionários?



Fonte: Próprio autor.

Verifica-se no gráfico 116 que 79% estão satisfeitos, ou seja, receberam treinamentos adequados para exercer a função, 18% estão insatisfeitos, ou seja, não receberam treinamentos ou o treinamento que receberam não foi o suficiente para exercer a função, já 3% não opinaram.

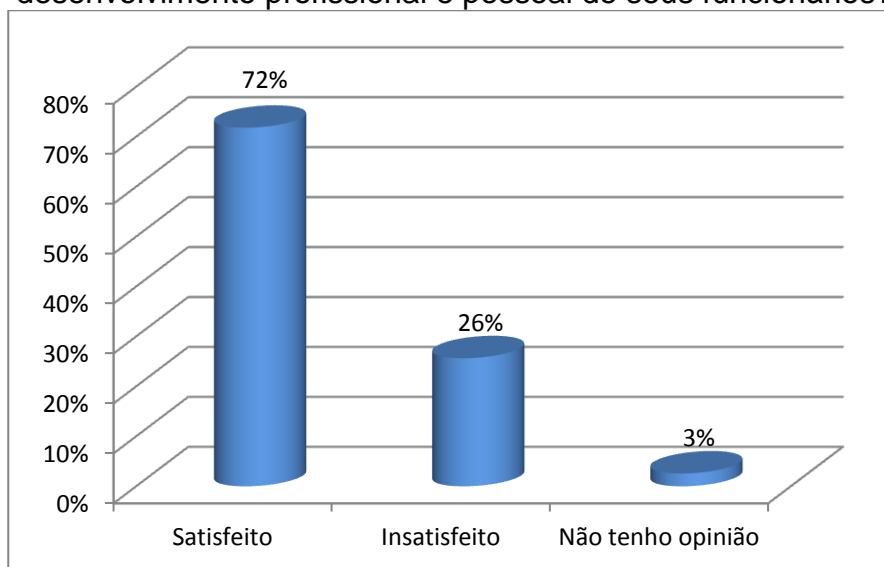
Gráfico 116 - Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 117 lê-se que 72% dos entrevistados estão satisfeitos com o investimento em treinamentos para atender a demanda de trabalho, 26% não está satisfeito e outros 3% está sem opinião.

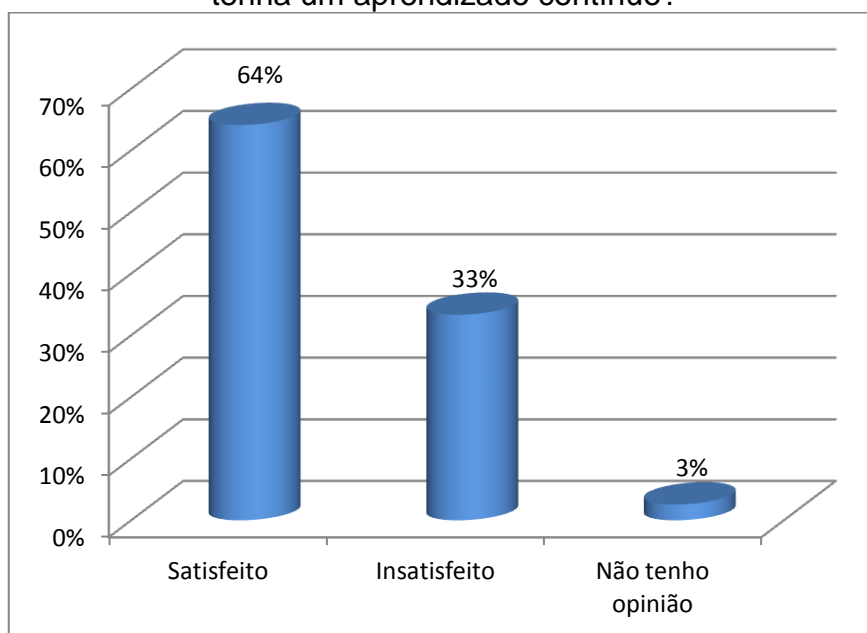
Gráfico 117 - A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 118, 64% dos entrevistados que estão satisfeitos com a preocupação que a empresa tem sobre o aprendizado contínuo que a empresa oferece aos mesmos, 33% estão insatisfeitos e 3% não opinaram a questão.

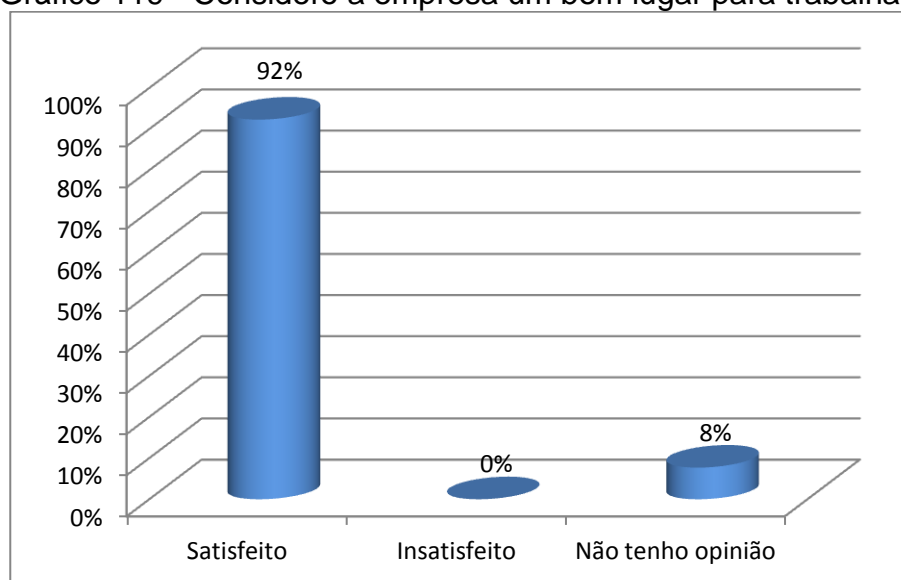
Gráfico 118 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?



Fonte: Próprio autor.

A leitura que se faz no gráfico 119 é que 92% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, apenas 8% não opinaram.

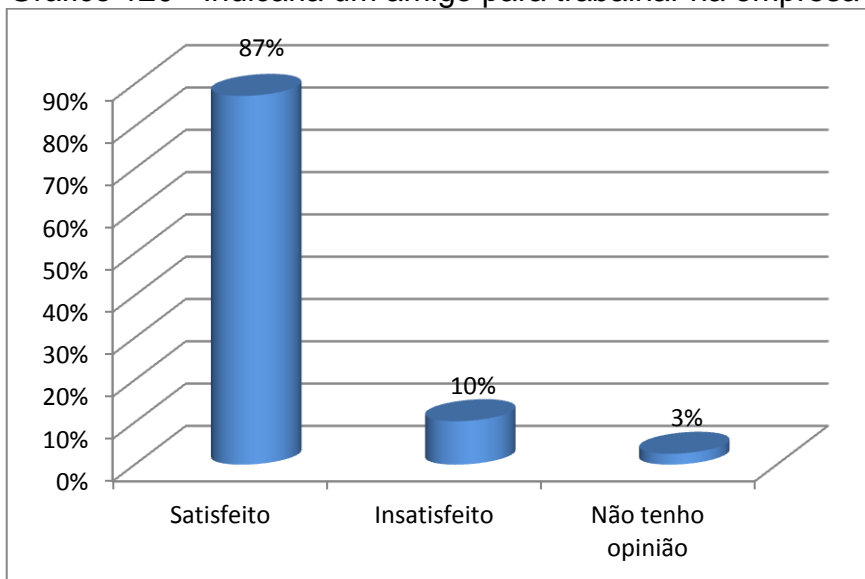
Gráfico 119 - Considero a empresa um bom lugar para trabalhar?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 120 mostra que 87% dos entrevistados estão satisfeitos com a empresa, ou seja, eles a indicariam para um amigo trabalharem nela, 10% estão insatisfeitos e 3% não opinaram.

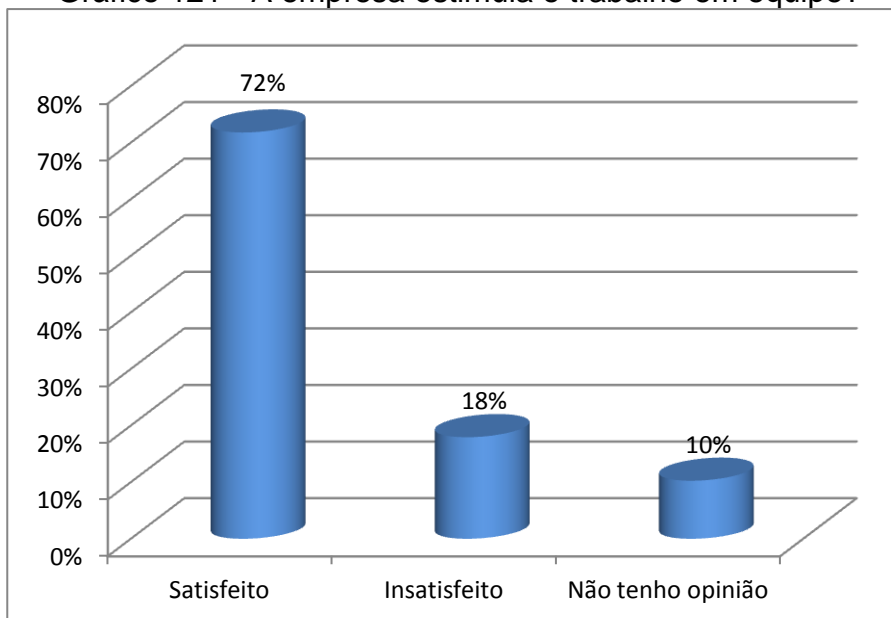
Gráfico 120 - Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?



Fonte: Próprio autor.

De acordo com o gráfico 121, 72% dos entrevistados estão satisfeitos com o estímulo do trabalho em equipe, 18% dos mesmos estão insatisfeitos e 10% não opinaram.

Gráfico 121 - A empresa estimula o trabalho em equipe?

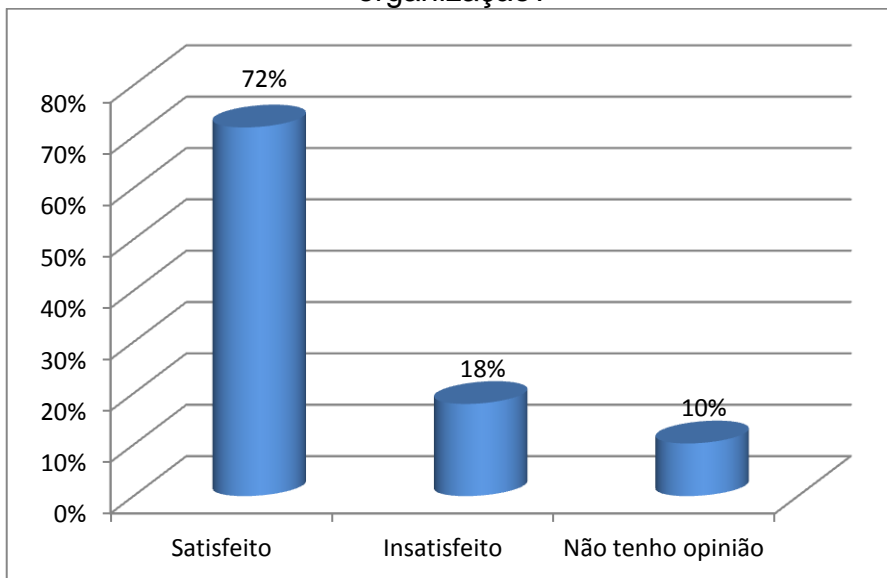


Fonte: Próprio autor.

Com relação ao gráfico 122 percebe-se que 72% dos entrevistados estão satisfeitos contribuindo cada vez mais para o crescimento da empresa, 18% não opinaram e 10% estão insatisfeitos.



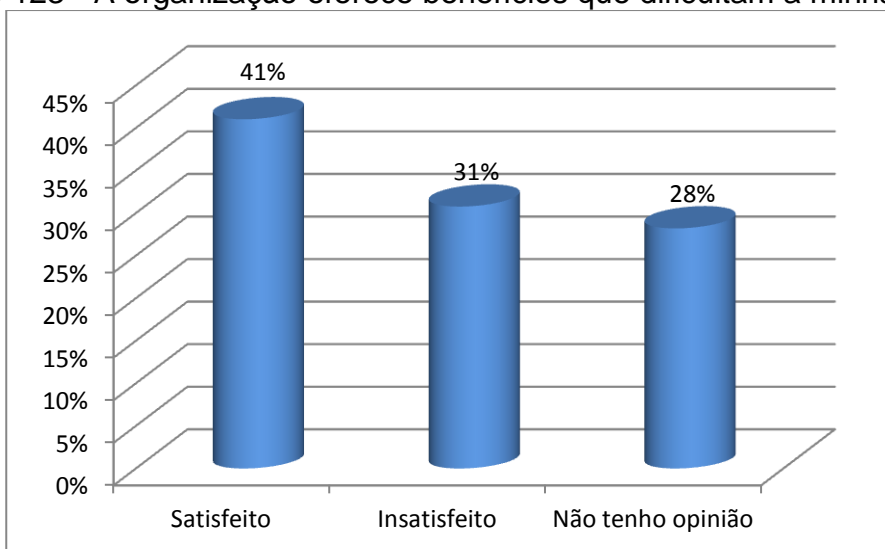
Gráfico 122 - As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 123 entende-se que 41% estão satisfeitos, 31% dos entrevistados estão insatisfeitos, pois, a empresa não está oferecendo benefícios para manter o funcionário nela trabalhando, e outros 28% não opinaram.

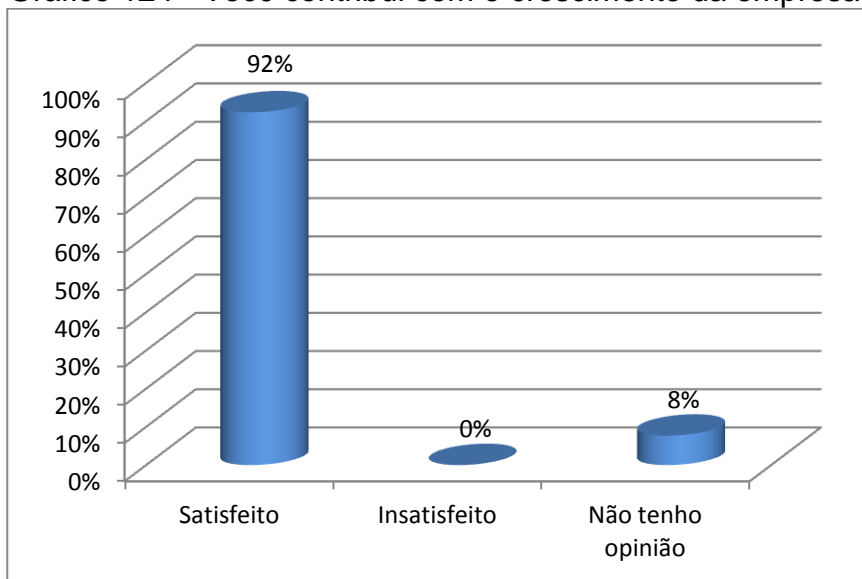
Gráfico 123 - A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída?



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 124 afirmam 92% dos entrevistados estão satisfeitos com a contribuição, ou seja, ajudam a empresa crescer e outros 8% não opinaram.

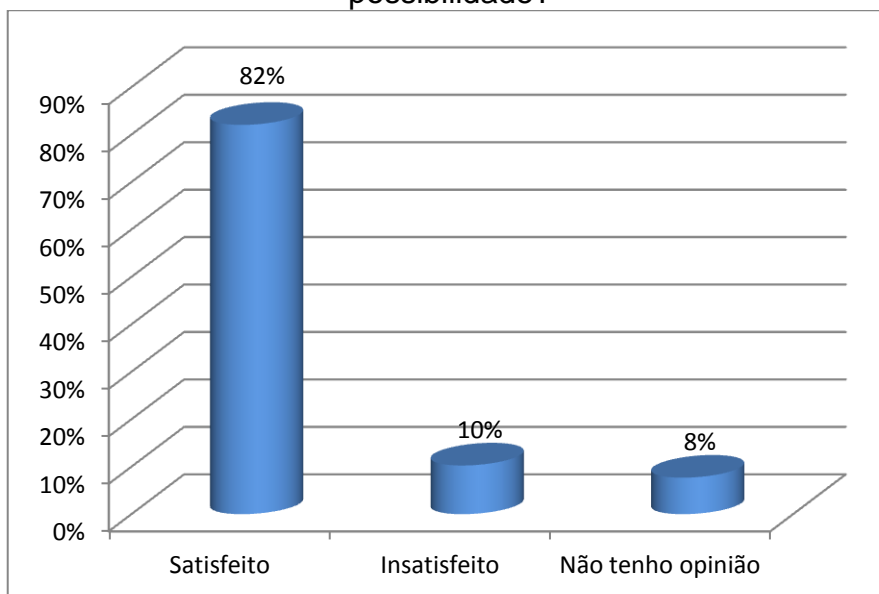
Gráfico 124 - Você contribuiu com o crescimento da empresa?



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 125 é perceptível que o funcionário está disposto a receber novas oportunidades de crescimento, com 82% estão satisfeitos, 10% não opinaram e apenas 8% estão insatisfeitos.

Gráfico 125 - Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?



Fonte: Próprio autor.

#### 4.3.3 ANÁLISE DE DADOS EMPRESA "C"

Com as informações obtidas pode-se verificar que a referida empresa detém a maioria dos seus funcionários ativos do sexo masculino, no geral dos funcionários a idade varia entre 18 a 22 anos, que são jovens e economicamente ativos. Observou-se também que a houve uma estagnação na educação, onde se constatou a maioria dos funcionários parou de estudar logo que concluiu o Ensino Médio Completo. Com relação à função, 56% trabalham no setor de Produção (manutenção, embalagem, montagem), Já com relação ao tempo de empresa, 28% dos funcionários está com menos de um de empresa, e logo em seguida, com 26% d dois a cinco anos, apesar da diferença, nos últimos meses houve uma mudança notável no quadro de funcionários, mesmo com uma população jovem, na sua maioria, são 54% estão solteiros, mas, mostram um compromisso com a vida pessoal e pela busca de qualidade de vida na empresa em que estão trabalhando.

Em uma análise geral a Empresa “C” a média salarial satisfaz de acordo com a função de cada funcionário, sendo que estão recebendo nas duas principais faixas salariais: de um a dois salários mínimos e a outra faixa de dois a três salários mínimos. O mesmo pode-se dizer que sobre o foco da empresa em relação aos funcionários, isso mostra o quanto é importante na tomada de decisão. Contudo a cultura organizacional é visto pelos empregados como uma importante ferramenta, porque obtém valores que aumentam à qualidade de vida no trabalho alinhado a vantagem competitiva.

É perceptível que a empresa “C” detém de vantagens para valorizar seus funcionários, assim terá condições melhores de reter talentos. Outro dado importante é em tratar os talentos de forma diferenciada, pois, com 56% dos funcionários estão satisfeitos.

Na maioria dos funcionários entrevistados, eles se consideram um talento dentro da empresa “C”, pelo motivo de contribuírem com o crescimento da empresa. Contudo a empresa “C” retribui aos funcionários da mesma forma, como forma de benefícios acaba acarretando em reter talentos para empresa.

É visto de forma negativa que o salário não é o principal motivo em reter talentos. Para reter talentos, a empresa deve ofertar aos seus funcionários um “algo a mais”, ter um diferencial.

Assim como o salário é importante na vida de um trabalhador, um pacote de benefícios também é, pois, através deste, o funcionário tende a valorizar o que a empresa está oferecendo. Desta forma, a empresa “C” oferta esse pacote aos seus

funcionários. Com o salário na média do mercado e os pacotes de benefícios que a empresa promove aos seus funcionários, acaba mostrando uma dificuldade na hora da saída do mesmo na empresa, pelo fato, de que a concorrência não cobrirá os benefícios ofertados pela a empresa “C”.

Com relação à função nota-se que os funcionários estão satisfeitos. A empresa “C” oferece aos seus funcionários uma liberdade para ele fazerem o trabalho como eles consideram melhor, isso mostra confiança nos funcionários o que acaba acarretando decisões melhores por parte dos funcionários, eles sentem-se satisfeitos com esse modelo da gerência administrá-lo.

Em geral, os funcionários conhecem a missão e visão da empresa “C”, com o conhecimento desses dois pilares do exercício da função e da administração, é possível fazer um bom trabalho, desempenhar melhor a função para obter resultados melhores, isso mostra para o funcionário uma satisfação, um sentimento de dever cumprido.

Apesar dos objetivos e metas estarem claramente sabidos para os funcionários, faz o trabalho fluir e com resultados, outra informação é que a empresa “C” está aberta a receber críticas, opiniões e contribuições dos seus funcionários.

Contudo, a empresa oferece aos seus funcionários crescimento profissional, oportunidades de desenvolvimento profissional e maiores responsabilidades no cargo/função que exercem apesar de a maioria ser novos na empresa.

Existe um clima muito bom em relação dos gestores/coordenadores/supervisores imediatos com os funcionários. Na empresa “C” esse clima favorece o entendimento, a amizade, o comprometimento e a valorização. Mostram que os funcionários estão satisfeitos como o gestor trata seus funcionários. O atual modelo de gestão acaba valorizando o funcionário, reconhecendo o valor do mesmo.

Outra informação importante é o treinamento que a empresa oferece aos seus funcionários para executar as tarefas corretas, no geral, os funcionários receberam treinamentos adequados com as funções. Apesar de que os funcionários receberam treinamentos para exercerem suas funções, nota-se que a empresa continua investindo em treinamentos para os seus funcionários poderem fazer suas tarefas com maior qualidade.

É um lugar bom para se trabalhar e sendo assim, os funcionários

indicariam um amigo para trabalhar na empresa “C”, da mesma forma, a empresa “C” estimula o trabalho em equipe e acrescenta as contribuições no trabalho.

Apesar de que a empresa “C” oferece benefícios, os funcionários contribuem para o crescimento da empresa, e desejam assumir posições que vislumbram o sucesso profissional.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DE DADOS DAS EMPRESAS “A”, “B” E “C”

Comparando as empresas “A”, “B” e “C”, o nível de satisfação maior foi da empresa “C” com 74%, seguida da empresa “A” com 70% e da empresa “B” com 65%, como pode ser observado no gráfico 126.

Na empresa “C”, o trabalho que o RH vem desenvolvendo com os funcionários geram um alto nível de satisfação, pois a empresa mostra para o seu funcionário que ele é capaz de crescer, desenvolver profissionalmente, e acompanhar a empresa para alcançar seus objetivos e metas.

A empresa “A” trata seus funcionários como foco principal da mesma, pela mesma perspectiva, para esta empresa é vantagem valorizar seus funcionários para que sejam capazes de produzir mais trabalho e mantê-los ativos.

A empresa “B” foi a que obteve o menor nível de satisfação dos funcionários, 65%. Apesar de ser um bom índice, ocorreu que nesta empresa o nível de insatisfação foi alto, 23% de insatisfação no geral.

Na empresa “C”, 21% dos entrevistados estão insatisfeitos com o modo de gestão que a mesma vem administrando seus funcionários. Na empresa “A” o índice de insatisfação foi menor, 18%.

Uma das questões que facilitaram a insatisfação na empresa “B” foi que as metades dos funcionários acham que a empresa deve tratar os talentos de forma diferenciada e as outras metades acham que a empresa não deve tratar os funcionários de forma diferenciada. Outra questão é que a empresa não oferta nenhuma vantagem para atrair pessoas para fazer parte do seu “time”. Pode-se afirmar que a empresa “B” não está preparada para atrair talentos da concorrência, pois 39% dos funcionários já sentiram vontade de sair da empresa para concorrência ou buscar novas experiências.

Mostrar para o funcionário que ele faz parte da equipe de crescimento da empresa é essencial para o ambiente harmonioso e competitivo, além de trazer

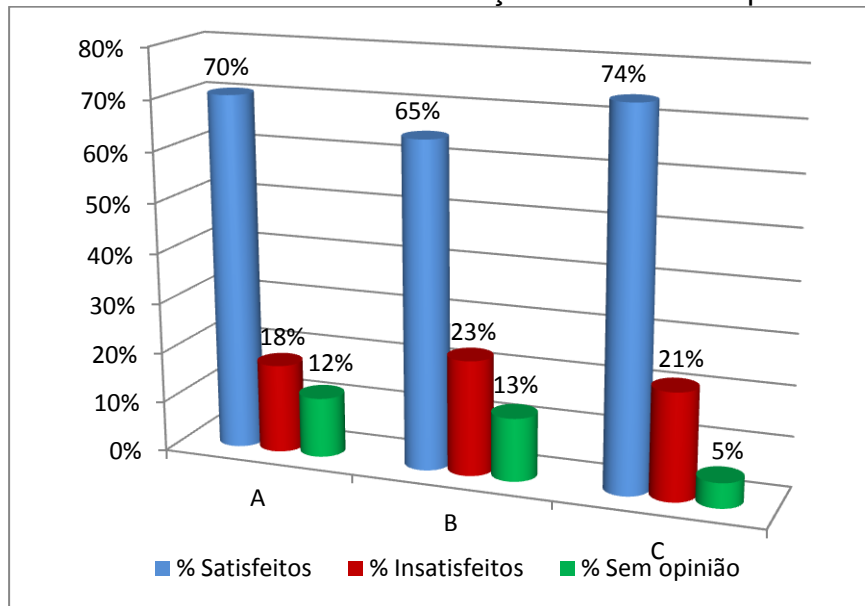
benefícios para ambos. Da mesma forma, que o funcionário se dedica para fazer um trabalho com o qual ele sinta orgulho em fazer, a empresa sabe valorizá-lo, promovendo o bem estar e crescimento profissional. É visto que os funcionários estão aptos para receberem maiores responsabilidades bem como maiores reconhecimentos.

Desse modo, vale observar quais os motivos que levaram a insatisfação por parte dos funcionários. Entre eles são a falta de investimentos em treinamentos, aprendizagem contínua de desenvolvimento pessoal e benefícios que dificultam a saída do funcionário. Deixar de investir em funcionários na educação continuada, treinamentos entre outros, é deixar de em capital intelectual e humano, o que acarreta em um futuro à longo prazo de funcionários a mercê da concorrência.

De modo geral, as empresas pesquisadas estão com bons níveis de satisfação por parte dos funcionários, o que requer de modo geral atenção em alguns detalhes como, por exemplo: benefícios que possam suprir as necessidades dos funcionários, formação continuados e incentivos a bolsa de estudos são importantes para realização profissional almejando melhores posições na carreira. A realização de treinamentos também é de suma importância, pois, é com treinamento que o funcionário terá condições melhores para desenvolver seu trabalho com eficácia e eficiência.

Nas empresas pesquisadas não foi identificado nenhum plano de carreira, o que é importante para se ter nas empresas, pois, é com ele que os funcionários poderão alcançar seus objetivos profissionais na empresa e poderão almejar novos desafios e responsabilidades. Em relação à remuneração, é notável, que as empresas estão ofertando somente o salário base, que muitas vezes não é o suficiente para reter talentos.

Gráfico 126 - Grau de Satisfação Geral das Empresas



Fonte: Próprio autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar como as empresas na região de Criciúma retêm talentos. Em outras palavras, se as empresas retêm os funcionários através da valorização profissional por competência, traçando objetivos e metas, deixando claras a missão e visão da empresa, provocando uma concorrência interna. Isto faz com que os funcionários busquem conhecimento e aperfeiçoamento dentro do seu perfil profissional.

Para ocorrer o desenvolvimento dos funcionários nas empresas é necessário que os RH's tenham definidos seus objetivos para a importância do capital humano e dentro dessa importância criar novas características na função dos RH's. As características alinhadas com os objetivos da empresa que inclui: estratégias de RH's, comprometimento dos funcionários com as mudanças ocorridas nas empresas e investimentos em infraestrutura.

O cenário regional, ainda não está preparado para receber e entender este tipo de informação. Atualmente, segue protocolos, já que não está preparado para avaliar um candidato, projetar um funcionário para um cargo superior na empresa. As empresas de pequeno porte estão com dificuldade em ter funcionários capacitados para o cargo que ocupa.

Diante disso surgiu o interesse em conhecer os desafios e métodos em reter talentos em empresas de pequeno porte na região de Criciúma.

A pesquisa realizada é exploratória, descritiva, bibliográfica, quantitativa e qualitativa, pois foi necessário realizar pesquisas em livros, artigos e teses para o embasamento da fundamentação teórica e em seguida descrever os fatos da dificuldade em reter pessoas capacitadas para o mercado de trabalho. Para atingir os objetivos específicos deste trabalho realizou-se pesquisa à campo em três empresas de pequeno porte, denominadas neste trabalho de Empresa "A", "B" e "C".

Através dos dados obtidos com a pesquisa sobre o conhecimento dos métodos de retenção de talentos das empresas verificou-se que existe um breve entendimento por parte das empresas sobre o tema em estudo, apesar dos funcionários e das empresas não estarem alinhados de acordo com os objetivos e metas propostos pelas mesmas, existindo uma falha na comunicação entre os dois lados. Por um lado os funcionários que almejam crescimento profissional por outro as empresas não investem em treinamentos e prospecção de futuro.



A avaliação das técnicas utilizadas pelas empresas “A”, “B” e “C” para reter talentos, são técnicas primárias e pouco baseadas em métodos não científicos, o que acaba prejudicando o desenvolvimento do funcionário, pois, o mesmo espera por uma oportunidade de crescimento e valorização profissional e a empresa não oferta, desencadeando danos para a mesma em longo prazo como a perda de seus funcionários para a concorrência caso a mesma não ofertar motivos para reter talentos.

Em suma, os funcionários mostram entendimento com relação à missão e visão das empresas em questão, mas, com certa dificuldade em executá-los, pois, não foram orientados pelas empresas para o tal, da mesma forma são os treinamentos, plano de desenvolvimento profissional e formação continuada. Pode-se dizer que os funcionários estão envolvidos nas empresas, e estão dispostos a participarem mais ativamente contribuindo para o maior crescimento das empresas. A cultura organizacional é visto que os funcionários estão alinhados com o proposto pelas empresas.

É perceptível que o salário não é a principal fonte de motivação para reter talentos nas empresas, entretanto são notáveis os RH's criem novos valores como: reconhecimento profissional, qualidade de vida, novas tecnologias, educação continuada, todos esses benefícios formam um pacote que vai além do salário base, dificultando a saída do funcionário fazendo-o migrar para a concorrência, assim podendo reter talentos nas empresas e que possam ajudar com o crescimento da mesma.

Por fim sugere-se como tema de pesquisa para futuras monografias: investigar se os procedimentos de retenção de talentos realizados pelas empresas “A”, “B” e “C” estão sendo realizado de forma correta e adequada.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. Ed.1. Reimpr. 4. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOOG, G; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipe**. São Paulo. Ed. Gente, 2002.
- CARVALHO, I.M. V. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2012.
- CHIAVENTO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.
- CHIAVENTO, I. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009.
- DRUCKER, P. F. **A Essência de Peter Drucker: Uma Visão do Futuro/Elizabeth HassEdershein**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2007.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**.1 Ed. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.
- FARACO, A. **Administração de Recursos Humanos: Completa e Atualizada**. Criciúma, SC. Ed. Do autor, 2007.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2006.
- FRANÇA, A. C. L; ARELLANO, E. B. **Os Processos de Recrutamento e Seleção**. As Pessoas na Organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- GARNICA, A. V. M. **História Oral e educação Matemática**. Em: BORBA, M. C.; ARAÚJO, J. L. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Mapeamento, Treinamento, Seleção e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEONARDO, J. M. A. **A Guerra do Sucesso Pelos Talentos Humanos**. Revista Produção, v. 12. N° 2, 2002.

LUCENA, M.D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. Ed1. Reimpr. 16. São Paulo. Atlas, 2013.

LUCIANO, F. L. **Metodologia Científica e da Pesquisa**. Criciúma: Ed. Do autor, 2001. 108p: il; 30cm. – (Série Interdisciplinar).

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo. Ed. Futura, 2000.

MATIAS-Pereira, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Ed. 3°. São Paulo. Atlas, 2012.

MORAES, S. R. **Influência da Formalização de Práticas de Recrutamento & Seleção na Rotatividade de uma Empresa do Ramo Alimentício de Fortaleza**. 2007. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2007

PELOSO, A. C; YONEMOTO, H. W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. Unitoledo. Presidente Prudente. Revista UNITOLEDO, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. Ed. 11. São Paulo. LTr, 2005.

RAMOS, P; RAMOS, M. M; BUSNELLO, S. J. **Manual Prático de Metodologia da Pesquisa: Artigo, Resenha, Projeto, TCC, Monografia, Dissertação e Tese**. Blumenau: Acadêmica, 2003.

RESENDE, E. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro. Qualitymark. Ed. ABRH-Nacional, 2002.

ROSSO, C. R. **Estruturação de Cargos: Um Estudo em uma Empresa do Ramo Cerâmico da Região Sul de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ULRICH, D. **Novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

**ANEXO(S)**

## ANEXO A – Questionário 1 – Perfil do profissional na organização

A pesquisa tem por finalidade conhecer o perfil do funcionário na organização em que trabalha e saber quais são seus objetivos na organização.

### **Instruções:**

- A sua participação na pesquisa é muito importante, seja o mais verdadeiro possível.
- Você **não** deve colocar seu nome no questionário, para garantir o sigilo do mesmo.
- Leia com atenção cada item e indique com um **X** na resposta desejada.
- Assinale 1 (um) **X** para cada questão.

### **1) Sexo:**

- Masculino
- Feminino

### **2) Idade:**

- De 18 a 22 anos de idade
- De 23 a 27 anos de idade
- De 28 a 32 anos de idade
- De 33 a 37 anos de idade
- Acima de 38 anos de idade

### **3) Grau de Instrução:**

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação (especialização/mestrado) Incompleto
- Pós Graduação (especialização/mestrado) Completo

### **04) Função na organização:**

- Administração
- Atendimento/Recepção
- Financeiro/RH
- Comercial/Vendas
- Suporte Interno/Externo
- Produção
- Outros

### **05) Tempo de organização:**

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

### **06) Estado civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Desquitado(a)/divorciado(a)
- Viúvo(a)

### **7) Seu salário mensal é acima de quantos salários mínimos (R\$ 678,00):**

- 1 a 2 salários mínimos
- 2 a 3 salários mínimos
- 3 a 4 salários mínimos
- acima de 5 salários mínimos

## ANEXO B – Questionário 1 – Pesquisa de retenção de talentos

A pesquisa tem por finalidade conhecer a opinião das pessoas que trabalham na organização avaliando a melhor forma para reter talentos, analisar seus possíveis talentos propondo melhorias para empresa visando um ambiente mais adequado para se trabalhar.

**Legenda:**

**CM** = Concordo Muito **C** = Concordo **DM** = Discordo Muito; **D** = Discordo e **NTO** Não Tenho Opinião;

Nº	Perguntas	CM	C	DM	D	NTO
1	Você acha que as pessoas são o foco principal da organização?					
2	Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando qualidade de vida de seus funcionários traz uma vantagem competitiva?					
3	É vantagem para a organização valorizar o funcionário?					
4	Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada?					
5	Você se considera um talento dentro da organização?					
6	A organização oferece vantagens, para atrair pessoas consideradas talentos, de outras organizações para o seu "time"?					
7	A organização esta preparada para atrair os talentos?					
8	A remuneração é a maior atração de talentos na organização?					
9	Em sua opinião, um pacote de benefícios de vantagens é um atrativo maior que um bom salário?					
10	Você já sentiu vontade de mudar de emprego por causa do salário?					
11	Esta satisfeito com o seu cargo/função?					
12	Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma como considero melhor?					
13	Tomo decisões na minha função?					
14	Desempenho meu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?					
15	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional?					
16	Conheço plenamente a missão e a visão da empresa?					
17	Os objetivos/metastão claramente definidos no meu local de trabalho?					
18	A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?					
19	A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários?					
20	Sinto-me apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?					
21	A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?					
22	Sinto-me respeitado pelo meu supervisor/coordenador/gestor/gerente?					

23	Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional?					
24	Sinto-me valorizado pela empresa?					
25	A empresa reconhece os bons funcionários?					
26	Recebi o devido treinamento para execução das atividades do meu cargo?					
27	A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?					
28	A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?					
29	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar?					
30	Indicaria um amigo para trabalhar na empresa?					
31	A empresa estimula o trabalho em equipe?					
32	As minhas contribuições no trabalho são relevantes e reconhecidas na organização?					
33	A organização oferece benefícios que dificultam a minha saída?					
34	Você contribui com o crescimento da empresa?					
35	Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?					