



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS: Percepção dos funcionários  
de uma empresa varejista de confecção**

**CONCEIÇÃO VERUSKA SILVA FREITAS**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Marielza Barbosa Alves**

Campina Grande

Novembro de 2015

**CONCEIÇÃO VERUSKA SILVA FREITAS**

**PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS: Percepção dos funcionários  
de uma empresa varejista de confecção**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Msc. Marielza Barbosa Alves

Campina Grande

Novembro de 2015

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Conceição Veruska Silva Freitas

**Aluna**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande

Novembro de 2015

**CONCEIÇÃO VERUSKA SILVA FREITAS**

**PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS: Percepção dos funcionários  
de uma empresa varejista de confecção**

Relatório aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre (Orientadora)

---

Maria Aldano de França, Mestre (Examinadora)

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra, Mestre (Examinadora)

Campina Grande

Novembro de 2015

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a toda à minha família em especial os meus pais Francinete e José Enaldo e aos meus irmãos Paulo Ragner, Pedro Augusto e Valeska Conceição, além do meu noivo Antônio João e meus amigos, na qual sempre me deram força e apoio para que eu conseguisse atingir meus objetivos pessoais e profissionais. Dedico também este trabalho a minha orientadora Marielza Barbosa Alves que me acompanhou neste momento tão marcante da minha vida como também o dedico a todos os professores que um dia passaram pela minha caminhada, influenciando direta ou indiretamente na minha formação. Todos foram muito importantes nesta fase da minha vida, é para eles que destino todo o meu esforço, é para eles que dedico está minha vitória.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, quero aqui agradecer a Deus por me possibilitar o dom da vida e a capacidade de exercer minhas atividades, cumprindo-as com êxito e sabedoria, me dando discernimento para seguir pelos melhores caminhos e tomando as decisões mais acertadas. Agradeço aos meus pais e aos meus irmãos que sempre me deram apoio e motivação na minha caminhada, na qual fizeram de um tudo para que eu pudesse chegar até onde cheguei, dedicando sua vida a minha formação.

Agradeço ao meu noivo que tanto me incentivou me dando coragem e força, onde sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida, me ajudando a superar a distância e as dificuldades que surgiram no decorrer de todo o percurso, sendo compreensivo nos meus momentos que não pude estar ao seu lado. É através do seu companheirismo e do seu amor que eu encontro motivação para seguir adiante, para cumprir com a minha jornada.

Quero ainda agradecer a minha orientadora Marielza Barbosa Alves, ao qual sem a sua contribuição este trabalho não seria possível ser realizado, agradeço a sua paciência e incentivo, quero que saibas que tudo o que aprendi no pouco que convivemos ficará para a vida toda. Agradeço também a todos os professores que de alguma forma contribuíram direta e indiretamente para a minha formação, desde o meu primeiro grau até a graduação, sem eles eu não seria a pessoa que sou hoje. Quero agradecer especialmente ao professor Gilberto Matos e os alunos Alexandre Henrique e Vitor Afonso, na qual me auxiliaram no desenvolvimento dos gráficos.

Agradeço aos meus colegas de cursos e amigos da faculdade por toda a parceria e amizade conquistada no período da graduação, desejo que nossos momentos se eternizem em nossas memórias e que possamos vivenciar juntos tantas outras conquistas. Por fim e não menos importante, agradeço a todos os funcionários da empresa na qual a pesquisa foi realizada em eles foram peças fundamentais neste processo, agradecer pela sua colaboração para a realização deste trabalho.

Em resumo: muito obrigada!

## RESUMO

Com o processo de globalização e a competitividade entre as empresa, as organizações passaram a se preocupar com o seu capital humano, levando em conta as expectativas dos colaboradores, sua motivação e satisfação com o trabalho. Em parceria com a área de gestão de pessoas as empresas sentem a necessidade de desenvolver práticas que estimulem o desejo de permanência do funcionário na organização. A retenção de talentos tem sido um fator chave para que a empresa se desenvolva e se mantenha firma no mercado. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa. Para isso, a pesquisa foi classificada como quantitativa descritiva, com a realização de um estudo de caso sendo os dados coletado através de questionários aplicados com os funcionários de uma empresa do segmento varejista de confecção/vestuário. A análise do estudo foi realizada a partir das informações expressas nos questionário, sendo utilizado métodos de estatística descritiva, mensurando-os através do parâmetro denominado *mediana*. Através disso observou-se que no geral os constructos que tiveram uma percepção positiva dos funcionários foram: a cultura organizacional, o recrutamento e seleção, a socialização e o processo de avaliação de desempenho. No entanto, os constructos treinamento e desenvolvimento e recompensas tiveram uma percepção negativas dos colaboradores. Considerando o tempo de trabalho na empresa, pudemos constatar que os funcionários novatos são os responsáveis pela maior parte das respostas negativas atribuídas na pesquisa.

**Palavras-chave:** Retenção. Talento. Varejista.

## ABSTRACT

With the process of globalization and competitiveness among companies, organizations have become concerned with its human capital, taking into account the expectations of employees, their motivation and job satisfaction. In partnership with the people management, area companies feel the need to develop practices that encourage employee's permanence desire in the organization. The talent retention has been a key factor for the company to develop and stand firm in the market. In this context, this paper aims to analyze the perception of the company's employees regarding retention practices of applicable talents in the organization, considering the working time in the company. For this, the research was classified as descriptive quantitative as the achievement of a case study and the data collected through questionnaires given to the employees of a company in the retail segment of manufacturing / clothing. The study analysis was performed from the information expressed in the questionnaire, and used methods of descriptive statistics by measuring them through the so-called *median* parameter. Through this, it was observed that in general the constructs that have had a positive perception of the staff were: organizational culture, recruitment and selection, socialization and performance assessment process. However, the constructs training and development and rewards had a negative perception of employees. Considering the working time in the company, we can see that the novice employees are responsible for the majority of negative responses assigned in the research.

**Keywords:** Retention. Talent. Retailer.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Cultura Organizacional.....	47
<b>Gráfico 2</b> - Cultura Organizacional.....	49
<b>Gráfico 3</b> - Recrutamento e Seleção.....	51
<b>Gráfico 4</b> - Recrutamento e Seleção.....	53
<b>Gráfico 5</b> - Socialização.....	55
<b>Gráfico 6</b> - Socialização.....	57
<b>Gráfico 7</b> - Treinamento e Desenvolvimento.....	59
<b>Gráfico 8</b> - Treinamento e Desenvolvimento.....	60
<b>Gráfico 9</b> - Avaliação de Desempenho.....	62
<b>Gráfico 10</b> - Avaliação de Desempenho.....	64
<b>Gráfico 11</b> - Recompensas.....	66
<b>Gráfico 12</b> - Recompensas.....	68
<b>Gráfico 13</b> - Distribuição das respostas da escala de Liket na visão geral dos funcionários.....	70
<b>Gráfico 14</b> - Distribuição das respostas da escala de Likert na visão dos funcionários novatos e veteranos.....	72
<b>Gráfico 15</b> - Distribuição das respostas medianas obtidas para cada pergunta do questionário considerando a percepção de funcionários novatos e veteranos.....	73
<b>Gráfico 16</b> - Distribuição das respostas na questão 32 (ordem de classificação) .....	77

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Práticas da área de Recursos Humanos para a retenção de talentos.....	27
<b>Quadro 2</b> - Variáveis e seus respectivos fatores de avaliação.....	40
<b>Quadro 3</b> - Respostas dos colaboradores para a escala comparativa sobre os 6 fatores de avaliação.....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Recursos Humanos.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Análise da transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas.....	19
2.1.2 Análise do novo Modelo de Gestão: a Gestão por Competência.....	22
<b>2.2 Talento Humano: Definição e Evolução.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Constituição do Talento Humano segundo Chiavenato (2008): Conhecimento, Habilidade, Julgamento e Atitude, considerando o Talento e o Contexto.....	24
<b>2.3 Gestão de Talentos: Definição e Importância.....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Retenção de Talentos como uma Estratégia Organizacional: Competição por Funcionários Talentosos.....	25
<b>2.4 Práticas de Desenvolvimento e Retenção consideráveis na Gestão de Talentos.....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Análise dos 14 fatores relevantes para a permanência do funcionário na empresa - (Yamashita, 2007) .....	28
2.4.2 Avaliação dos Elementos Básicos de Retenção de Talentos na concepção de Branham (2002) .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Universo e Amostra.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Análise dos Dados.....</b>	<b>41</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Perfil Socio-Demográfico.....</b>	<b>44</b>

<b>4.2 Percepção dos Funcionários quanto às Práticas de Retenção de Talentos Aplicadas na Empresa.....</b>	<b>46</b>
4.2.1 Cultura Organizacional.....	47
4.2.2 Recrutamento e Seleção.....	50
4.2.3 Socialização.....	54
4.2.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	58
4.2.5 Avaliação de Desempenho.....	61
4.2.6 Recompensas.....	65
<b>4.3 Aplicação das respostas da Escala de Likert no Gráfico de Radar.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 Distribuição das respostas dos colaboradores na Escala Comparativa.....</b>	<b>75</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>88</b>

Capítulo 1:  
**INTRODUÇÃO**

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, as organizações vêm sofrendo o impacto da globalização, da exigência cada vez maior de novas competências e da competitividade entre as empresas, tais fatores passaram a alterar a forma de como são conduzidos os modelos de gestão e as práticas de recursos humanos aplicados aos seus colaboradores.

Com a globalização emergiu a necessidade de novas práticas de gestão, que fossem capazes de incorporar as exigências ambientais e os novos focos da competitividade dos mercados, ao mesmo tempo, em que estimule e valorize o desenvolvimento dos talentos organizacionais e suas competências individuais. Em decorrência da competitividade, as empresas passaram a se preocupar com os métodos e processos organizacionais desenvolvidos em suas atividades e com o capital intelectual pertencente à empresa, uma vez que o conhecimento é tido como um bem imensurável para as organizações.

O sucesso empresarial, nesses novos moldes, está diretamente vinculado ao seu capital humano e a produtividade de sua força de trabalho, é em seus funcionários que a empresa encontra sua força motriz, encontra neles a sua fonte geradora de valor. No entanto, umas das maiores dificuldades encontradas recentemente não é só a atração de funcionários capazes de gerar valor para a instituição, mas, sim, a retenção desses funcionários na empresa.

Na atualidade, o talento humano é uma das principais fontes de vantagem competitiva e a sua retenção se tornou uma estratégia essencial para que a empresa cresça e se desenvolva no seu ambiente organizacional e no segmento de mercado em que atua. Para Almeida (2008, p. 16) “o termo talento se refere, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras”.

Um talento tem em sua essência a capacidade de aprender e reaprender, isso inclui a habilidade de adquirir novas competências técnicas e intelectuais, buscando atingir objetivos individuais e organizacionais.

Sob o foco da importância do talento humano para as organizações, surge uma nova abordagem gerencial que é a gestão de talentos, sendo esta considerada como um dos processos indispensáveis para o desenvolvimento da empresa, uma vez que o diferencial competitivo é alcançado a partir da atuação dos seus colaboradores.

Considera-se que a gestão de talentos “é o uso sistemático da gestão de pessoas para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano (competência, personalidade e motivação) consistente com as diretrizes estratégicas da empresa [...]”. (TARIQUE e SCHULER, 2010, apud, FREITAG, 2011, p. 4).

As competências humanas têm sido vistas como um forte recurso estratégico, por isso, os mercados precisam adaptar seus modelos de gestão e oferecer suporte aos seus colaboradores realizando ações que favoreça o crescimento pessoal e profissional. Deve-se considerar que os funcionários estão cada vez mais exigentes quanto ao ambiente organizacional em que atuam, o que força indiretamente a empresa a se preocupar com as práticas de retenção aplicadas na organização.

Com o intuito de analisar a percepção dos funcionários quanto às práticas de retenção, esta pesquisa tem seu foco no segmento varejista de confecções/vestuário, onde nele a retenção de talentos tem um papel importante já que a prestação do serviço necessita diretamente da intervenção do colaborador, seja na relação direta com o cliente no momento da venda ou realizando atividades que indiretamente se refletem no consumidor.

As organizações varejistas de confecções/vestuário necessitam continuamente de profissionais preparados para atender com eficiência e qualidade os clientes e suas necessidades. Em decorrência disto, os funcionários precisam estar satisfeitos com a organização e com a função que exerce, pois sua satisfação com o trabalho é sinônimo de lucratividade, uma vez que, quanto mais satisfeito e motivado estiver o colaborador, melhor será sua atuação no momento do atendimento ao cliente.

O funcionário deve sentir estímulo e prazer em seu trabalho, sentir comprometimento, reconhecimento e valorização por parte da organização, só assim ele cumprirá com os seus deveres organizacionais. As práticas de retenção também assumem um grande papel no desenvolvimento da organização, pois deve-se considerar que práticas eficientes de retenção são capazes de estimular no colaborador o senso de responsabilidade e compromisso para com a empresa.

Diante do exposto, surge a problemática da pesquisa: **qual a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicados na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa?**

## **1.1 Objetivos**

Para responder a problemática em questão foi elaborado um objetivo geral e objetivos específicos, os últimos tem o intuito de demonstrar como o objetivo geral será atingido.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar a percepção quanto à Cultura Organizacional e o processo de Socialização na retenção de talentos;
- Apontar a percepção quanto o processo de Recrutamento e Seleção realizado na empresa que proporcione a retenção de talentos;
- Indicar a percepção quanto às práticas de Treinamento e Desenvolvimento voltadas à retenção de talentos;
- Demonstrar a percepção quanto a Avaliação de Desempenho e Recompensas como contribuinte para a retenção de talentos.

## **1.2 Justificativa**

Através da justificativa será exposto a escolha do tema e a sua relevância para a pesquisa que está sendo realizada, ele passa a ser um fator importante, pois dará base ao estudo em questão, onde será desenvolvido parâmetros de avaliação na qual analisa-se um conjunto de fatores que afetem um segmento, neste caso, o segmento estudado é o varejista de confecção/vestuário. O tema desenvolvido na atual pesquisa faz menção a gestão de talentos e suas práticas de retenção, propostas pelo autor Branham (2002).

Em meio ao processo de globalização e aos altos níveis de competitividade os colaboradores são considerados como o segredo do crescimento organizacional, as pessoas são vistas como ativos valiosos, onde a sua atuação reflete o nível de satisfação com a organização. Quanto mais satisfeito estiver um funcionário, maior é a sua chance de retenção.

A gestão de talentos e suas formas de retenção impactam de maneira crescente na geração de valor dos funcionários, no seu nível de produtividade, dedicação e motivação para com a organização, por isso, a retenção de funcionários tem sido trabalhados de maneira tão



intensa, uma vez que, os colaboradores são os grandes responsáveis pelo sucesso do negócio, são peças fundamentais para o atingimento de metas e objetivos organizacionais.

A retenção de talentos na empresa também gera reduções de custo referente a contratação de novos funcionários, além de que, com a permanência do funcionário na organização tem-se uma maior regularidade nos processos internos, sem ser necessário haver pausas ou diminuição do ritmo de trabalho em decorrência do tempo gastos com o treinamento dos novos colaboradores.

No segmento varejista de confecção/vestuário a gestão de talentos e suas práticas de retenção são tidas como importantes, pois, o uso eficiente de sua gestão leva a resultados positivos, uma vez que, quanto mais se investe em seus funcionários mais satisfeitos e dedicados eles ficaram, elevando neles o sentimento de pertencimento à empresa, trazendo assim retornos para a organização que se reflete em ganhos monetários e não monetários.

Quando se investe nas pessoas da organização, tem-se uma maior probabilidade de sucesso no negócio, em especial por estar se tratando de um serviço. O resultado da aplicação correta das práticas se reflete diretamente no modo como os colaboradores atendem os parceiros da organização como clientes e fornecedores, ao mesmo tempo em que favorece uma relação harmoniosa entre seus colegas de trabalho, gerando um ambiente organizacional saudável e produtivo.

O estudo da gestão de talentos e suas práticas favorece o crescimento do empreendimento, pois a partir das avaliações geradas, a empresa passa a ter pontos norteadores que refletem os níveis de satisfação dos seus colaboradores, servindo como direcionadores na tomada de decisão gerencial, sendo capaz de desenvolver métodos que favoreçam uma melhor relação entre clientes, fornecedores e colaboradores. Tal estudo proporcionar a empresa informações que antes não era visíveis aos responsáveis da organização ou mesmo eram tidas como desconhecidas por toda a empresa, fornecendo assim aos gestores uma visão de como melhor gerir seus colaboradores talentosos.

Capítulo 2:  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo é exposto o desenvolvimento histórico da área de recursos humanos e a análise da gestão por competência como uma visão estratégica presente atualmente nas organizações. Em seguida tratamos dos aspectos de Talento Humano e Gestão de Talentos, sendo estes pontos fundamentais na gestão estratégica de pessoas, neste ponto é abordado conceitos, evolução e importância dos talentos e de sua gestão. Por fim, apresentamos as práticas de desenvolvimento e retenção de funcionários aplicados na gestão de talentos.

### 2.1 Recursos Humanos

#### 2.1.1 Análise da transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas

Desde o surgimento da Administração Científica o termo *recursos humanos* sempre foi utilizado pelas empresas, na qual o seu intuito era o de representar as práticas e os princípios aplicáveis às pessoas da organização.

Foi no movimento da Administração Científica ou Escola Clássica como também ficou conhecida, que nasceu a função de *chefe de pessoal* (MARRAS, 2011, p. 6). Nela cabia ao responsável informar por exemplo sobre possíveis irregularidades que por ventura viesse a acontecer na organização, além de realizar os processos de contratação e demissão dos funcionários. O cargo é tido como de confiança e suas punições refletiam a imagem da instituição a qual fazia parte.

Em 1920 com o surgimento da Escola das Relações Humanas, os processos antes exercidos pela escola clássica passaram por grandes mudanças, a ênfase agora recaía sobre as relações (MARRAS, 2011, p. 6). Enfatizava-se a relação entre empregado e empregador, e o seu objetivo principal era tornar o trabalho mais humanizado, elevando a sua produtividade através da redução de conflitos organizacionais.

Considerando o novo modelo de gestão proposto pela Escola das Relações Humanas, as organizações passaram a se preocupar com os seus colaboradores e suas necessidades. Posteriormente, em 1945, com o Behaviorismo surge um novo paradigma na área de recursos humanos, a intitulação do cargo de *gerente de pessoal*, na qual a função de pessoal na pirâmide organizacional passa de operacional para tático (MARRAS, 2011, p. 9).

Ainda no auge da Escola de Relações Humanas, surge no ano de 1950 uma nova nomenclatura a de *gerente de recursos humanos* (GRH). A moderna função de GRH introduziu nas empresas subáreas que revolucionaram o processo de gestão de pessoas, passando a

considerar a avaliação de desempenho, a qualidade de vida, as relações trabalhistas, a estrutura e o desenvolvimento organizacional, entre outras medidas.

Conforme Marras (2011, p. 11), existem cinco fases evolutivas no perfil profissional de Recursos Humanos, sendo elas: Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa e Estratégica. As características de cada uma das fases serão detalhadas a seguir.

A primeira fase a ser considerada é a Contábil, foi vista como a pioneira da gestão de pessoal, surgiu em meados de 1929 e início de 1930, o seu foco voltava-se para os custos que a organização possuía considerando os seus colaboradores. “Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o aspecto contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente” (TOSE, 1997, apud, MARRAS, 2011, p. 11).

A fase Legal ocorreu entre os anos de 1930 a 1950, foi marcada pelo surgimento da função de chefe de pessoal, tal profissional tinha como responsabilidade acompanhar e manter as leis trabalhistas que em grande maioria foram consolidadas no governo de Getúlio Vargas. Nesta fase, o cargo chefe de pessoal era de responsabilidade de advogados, assumindo uma postura metódica e com pouca ênfase no trabalhador.

Por volta de 1950 a 1965 se consagrou a fase Tecnicista, ela foi a grande responsável por implantar no Brasil o modelo de gestão de pessoal criado nos Estados Unidos, na qual a função de recursos humanos passou a ser vista como gerência. Uma característica marcante, foi a implantação da indústria automobilística pelo presidente Juscelino Kubitschek, neste momento as empresas visualizaram a importância dos gerentes de relações industriais – GRI.

A Tecnicista favoreceu o desenvolvimento da área de Recursos Humanos, valorizando a qualidade na relação entre a organização e seus funcionários, proporcionando aos seus colaboradores benefícios, treinamentos, desenvolvendo atenção aos processos de recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, entre outros aspectos. Neste momento, o responsável pelo cargo passou a ser o administrador.

A quarta fase em estudo, é a Administrativa, ocorrendo entre 1965 e 1985. Marcada por movimentos sindicalistas decorrente da formação das leis trabalhistas, ela influenciou a forma de gestão das empresas. O gerente de relações industriais passou a ser chamado de gerente de recursos humanos - GRH, além da nomenclatura, o cargo também assumiu novas responsabilidades, seu objetivo agora era o de tornar as práticas organizacionais ainda mais humanísticas.

A última fase a ser considerada é a Estratégica, desenvolvida no ano de 1985 até a atualidade. Nela foi aplicada os primeiros programas de planejamento estratégicos voltado para

o foco central da organização, onde passou a considerar a importância do planejamento estratégico para as decisões de longo prazo (MARRAS, 2011, p. 12).

Na fase Estratégica o cargo de gerente de recursos humanos assumiu um novo posto no organograma organizacional, de gerência para o de diretoria, ou seja, passando de nível tático para o nível estratégico. Surge enfim a preocupação em intensificar as práticas humanísticas, com a análise multidisciplinar, tendo agora os seus funcionários como grandes parceiros, responsáveis pelo atingimento dos resultados almejados pela organização.

O processo de transição da administração de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas, também sofreu impactos decorrentes do advento da globalização, da competitividade presente nas organizações e pelo o uso do capital intelectual.

Com a globalização, surgiu a necessidade de que as empresas desenvolvessem novas práticas de gestão, essa era uma das formas dela se manter competitiva no mercado (NISGOSKI, 2012, p. 10). A competitividade faz com que as empresas busquem reinventar seus processos, valorizando em suas atividades a melhoria contínua, buscando acompanhar as mudanças ambientais, uma vez que, a organização corre o alto risco de se tornar obsoleta (YAMASHITA, 2007, p. 24). Vale ressaltar que além da reformulação das estruturas organizacionais, é preciso também considerar a atuação do capital intelectual.

Atualmente o conhecimento está entre os fatores mais relevantes para que se mantenha a competitividade organizacional, o que reforça a crescente procura por profissionais qualificados. Tais profissionais muitas vezes guardam para si o conhecimento, por isso a importância do uso de práticas de retenção, pois se o funcionário se desligar, ele levará consigo parte deste conhecimento.

Além de todos os fatores citados, as empresas também passaram por modificações que impactaram diretamente a forma de gerenciamento de suas práticas internas, uma delas foi o desenvolvimento da gestão de pessoas com base nas competências, na qual, se passou a valorizar as competências individuais dos seus colaboradores, buscando alinhá-las com as competências organizacionais necessárias a empresa. Afrente trataremos mais profundamente sobre a nova forma de gestão presentes nas organizações: a gestão por competências.

Todos esses aspectos favoreceram para que as empresas se preocupassem ainda mais com seu Capital Humano, reter seus talentos se tornou uma estratégia essencial para que elas cresçam e sobrevivam no mercado atual.

### **2.1.2 Análise do novo Modelo de Gestão: a Gestão por Competência**

A gestão por competência surge como um novo modelo de gestão, que busca modificar as bases tradicionais de descrição de cargos considerando a integração das competências individuais e organizacionais.

Segundo os autores Câmara e Queiroz (2012, p. 3):

A Gestão por Competências é uma alternativa aos modelos gerenciais empregados tradicionalmente, com a proposta de entender quais são as competências organizacionais fundamentais para a organização, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvendo-as em seus trabalhadores.

Nesta nova visão, os colaboradores não são mais orientados para uma função ou cargo específico, seguindo uma posição hierarquicamente rígida e predefinida, mas são treinados para desenvolver um comportamento adaptativo e flexível, na qual possam se habituar as mudanças de atividades e tenham capacidade de adquirir e aperfeiçoar novas competências.

Segundo Dutra, “o conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais (...)”. (DUTRA, 2004, apud, MARRAS, 2011, p. 26).

Para alguns autores, o desenvolvimento deste conceito está ligado às novas formas de execução das atividades, onde o foco passou a ser o trabalho em equipe, tendo nela a influência da responsabilidade coletiva para o atingimento dos objetivos traçados pela organização, passando a exigir dos funcionários novos conhecimentos, habilidade e atitudes.

Tal estudo tem recebido maior atenção em decorrência da grande ênfase atribuída à gestão estratégica de pessoas como fator competitivo, na qual busca integrar pessoas e demandas organizacionais. Analisa-se a capacidade do indivíduo em agregar valor econômico, o grau de responsabilidade e de entrega, para fazer com que suas atividades tenham uma contribuição efetiva à empresa.

Na gestão por competência, os subsistemas de gestão de pessoas devem ser estruturados considerando o estímulo de capacidades e habilidades que favoreça o crescimento da empresa, onde se possam sanar as necessidades associadas à construção de novas competências, alinhando os meios aos resultados estratégicos esperados.

Com a busca por novas competências encontra-se a necessidade de desenvolver formas que favoreçam a gestão de funcionários talentosos, alinhando ao seu talento competências organizacionais, é para isto que ser a gestão de talentos. Conforme o autor Freitag (2011):

A gestão de talentos em uma organização deve ser iniciada pela definição de talento para aquela empresa e a partir disso, pode-se mapear as competências requeridas e compor uma linguagem comum à organização que norteará os componentes de seu modelo de gestão de pessoas. (FERREIRA et al., 2008, apud, FREITAG, 2011, p. 5).

A seguir apresentaremos mais detalhadamente os conceitos de talentos organizacionais e sua gestão nas empresas.

## **2.2 Talento Humano: Definição e Evolução**

Com as grandes mudanças ocorrendo nos dias atuais, as organizações vêm passando pelo processo de valorização de seu capital humano, onde buscam adaptar as práticas de gestão de pessoas às realidades emergentes. De maneira mais acentuada, as empresas consideram seus colaboradores como sendo o grande pilar da organização, e é nos seus funcionários e em seus talentos, que encontram o potencial necessário para o seu desenvolvimento.

Quando tratamos do termo *talento* referimo-nos geralmente às pessoas que possuem um conjunto de competências que os tornam diferentes das demais, tais competências serão apresentadas mais adiante.

A definição de talento possui diversas interpretações, na concepção de Nisgoski “talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender” (TEIXEIRA, 2002, apud, NISGOSKI, 2012, p. 30).

Para Almeida (2008, p. 16) “o termo talento se refere, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras”.

Talento pode ser ainda considerado como “aquela pessoa, que agrega várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, tem capacidade de adaptação rápida, flexível e sabe lidar com pessoas” (MICHELETTI, 2006, apud, NISGOSKI, 2012, p. 30).

De maneira geral, o talento é característico de pessoas que tem em sua essência a capacidade e disposição para pôr em prática de maneira exitosa as atividades que lhe são repassadas, cumprindo com o objetivo de corresponder com satisfação e eficiência às expectativas individuais e organizacionais.

No que diz respeito a evolução do termo, a expressão talento teve sua origem da palavra grega *tálanos* e do latim *talentum*, na antiguidade seu significado remetia a dinheiro ou unidade monetária, este o era o nome atribuído à moeda valiosa da época que mensurava o peso de metais preciosos (GRETZ, 1997, apud, JUNIOR, 2010, p. 30). Atualmente ele é aplicado ao se referir à aptidão natural ou habilidade requerida pelo ser humano, no nosso caso, os colaboradores da organização.

Um dos fatores importantes que propiciou a mudança da visão sobre talento foi o nascimento da Era da Informação na década de 1980, onde as empresas passaram a valorizar os bens intangíveis, como: o capital intelectual e o talento.

Em meio aos processos evolutivos o talento passou a receber novas configurações sobre a sua composição, para os gestores ele assume quatro aspectos essenciais para a sua formação, sendo eles: o conhecimento, a habilidade, o julgamento e a atitude.

### **2.2.1 Constituição do Talento Humano segundo Chiavenato (2008): Conhecimento, Habilidade, Julgamento e Atitude, considerando o Talento e o Contexto**

A aquisição de talento passa por um conjunto de habilidades e competências que podem ser aprendidas e desenvolvidas pelas pessoas. Na maioria das vezes considera-se também que este talentos já existe e o seu aperfeiçoamento ou manifestação só depende do interesse do indivíduo.

De acordo com Chiavenato (2008), o talento humano envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual:

1. Conhecimento: é o saber do indivíduo, o *Know-how*, consiste na capacidade de aprender a aprender, ou seja, é o aprender contínuo. Envolve o interesse de ampliar, transmitir e compartilhar o conhecimento.
2. Habilidade: é o saber fazer, é o saber utilizar e aplicar o conhecimento que possui, na resolução de problemas ou situações. Diz respeito à capacidade que a pessoa tem em desenvolver uma visão global e sistemática, de realizar o trabalho em equipe, exercer a liderança, a motivação e a comunicação. É a habilidade de transformar conhecimento em resultado.
3. Julgamento: é o saber analisar ou avaliar situações, significa obter dados e informações, ter espírito crítico para analisá-los, realizando julgamentos sobre os fatos, ponderando-os com equilíbrio a partir da definição de prioridades.



4. Atitude: é o saber fazer acontecer, nela o ser faz uso de uma atitude empreendedora, que através do processo de inovação consegue atingir metas preestabelecidas, assumindo riscos, agindo como um agente de mudança com foco nos resultados almejados. Seu objetivo é obter a excelência, além de fazer com que a pessoa sinta auto realização no seu trabalho.

O conceito de talento humano faz relação direta com o conceito de capital humano, que é tido como o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso (CHIAVENATO, 2008, p. 53). O capital humano é composto por dois principais aspectos:

1. Talento: envolve o conhecimento, as habilidades e as competências que os indivíduos possuem. Para o melhor desenvolvimento individual, tais aspectos devem ser continuamente adaptados à realidade em que se estão inseridos. No entanto, o talento não atua isoladamente, para que ele prospere é necessário que exista um contexto favorável que propicie liberdade e autonomia em suas atividades.
2. Contexto: é o ambiente interno na qual o colaborador faz parte, e leva em conta a arquitetura organizacional, ou seja, o estilo da organização e a divisão do trabalho ligada a processos e atividades, a cultura organizacional e o estilo de gestão adotado pela empresa.

Pode-se então observar que em uma organização não basta ter talento é preciso que exista um contexto acolhedor, que favoreça o desenvolvimento e crescimento do funcionário, o que reflete diretamente nos processos de gestão de pessoas em que cabe a organização gerir com eficiência as práticas e políticas voltadas para os talentos da empresa, para isso surgiu o conceito gestão de talentos, que será apresentado a seguir.

## **2.3 Gestão de Talentos: Definição e Importância**

### **2.3.1 Retenção de Talentos como uma Estratégia Organizacional: Competição por Funcionários Talentosos**

A Gestão de Talentos é hoje um dos processos indispensáveis para o sucesso das organizações, pois independente do porte que as empresas possuem, o seu diferencial competitivo decorre atualmente das pessoas que nelas trabalham. Sendo assim, administrar seus talentos se tornou uma das tarefas essenciais para manter a sua participação no mercado.

Para que ocorra a gestão de talentos, é preciso que haja uma atuação integrada da área de gestão de pessoas com os demais departamentos da organização, tendo como foco o atingimento das estratégias organizacionais a partir das competências presentes em seus funcionários, alinhando-as as atividades que eles realizam.

Em seu significado, a gestão de talentos “é o uso sistemático da gestão de pessoas para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano (competência, personalidade e motivação) consistente com as diretrizes estratégicas da empresa [...]”. (TARIQUE e SCHULER, 2010, apud, FREITAG, 2011, p. 4).

Com as grandes mudanças ocorrendo na contemporaneidade, surge entre as organizações uma disputa pela atração e retenção de talentos. A empresa tem como meta transformar seus colaboradores em parceiros fieis, motivando-os a fazer dos objetivos organizacionais seus objetivos pessoais. Os funcionários estão cada vez mais exigentes quanto aos seus cargos, o que acaba forçando as empresas a investir mais fortemente na retenção de seus colaboradores.

Torna-se então evidente a importância da gestão adequada dos talentos que se fazem presentes na organização, buscando-o sempre cativá-los, pois a falta de práticas e políticas de retenção pode causar a saída do funcionário, deixando-o vulnerável a procura de emprego no concorrente.

Quando um colaborador deixa a organização, ele leva consigo todo o seu potencial e conhecimento adquirido na empresa. Assim, “os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários devem ser contínuos, procurando criar um campo de proteção em torno deles” (HERMAN, 1993, apud, NISGOSKI, 2012, p. 39).

Conseguir manter seus principais talentos na organização através de técnicas adequadas de retenção significa ter funcionários mais comprometidos e produtivos, o que impacta diretamente na satisfação do cliente, refletindo-se em maiores lucros para a empresa.

Em decorrência disto, práticas de desenvolvimento e retenção tem sido aplicadas de maneira crescente nas empresas, através destas ações procura-se proporcionar aos funcionários um ambiente organizacional favorável ao seu crescimento, despertando nele o desejo de permanecer na empresa. A seguir apresentaremos algumas práticas de desenvolvimento e retenção de talentos consideráveis nas empresas aplicadas através da gestão de talentos.

## 2.4 Práticas de Desenvolvimento e Retenção consideráveis na Gestão de Talentos

A gestão de talentos está baseada nas práticas de identificação de pessoal como o recrutamento e seleção, na qual busca atrair e avaliar os candidatos participantes do processo, e sob as práticas de retenção, como é o caso da remuneração e seus benéficos, a qualidade de vida no trabalho, o desenvolvimento e o plano de carreira ofertado pela empresa, a cultura organizacional, entre outros fatores, que tem como objetivo favorecer a permanência do funcionário na organização. As abordagens utilizadas pela gestão de talentos para a retenção dos funcionários, estão diretamente relacionadas com as práticas que são desenvolvidas pela gestão de pessoas.

A seguir serão apresentados na concepção de diversos autores, aspectos que podem ser utilizados pelas organizações, com o intuito de proporcionar a retenção e o desenvolvimento de talentos. Tais aspectos são geralmente valorizados pelos funcionários e provocam efeitos positivos na percepção que o colaborador tem da empresa. São eles:

Quadro 1: *Práticas da área de Recursos Humanos para a retenção de talentos*

Autor	Critérios de Retenção
Carvalho (1989)	- Segurança pessoal, clima de trabalho, salario adequado, reconhecimento, imparcialidade, participação, carreira e treinamento.
Fitz-Enz (2001)	- Benefícios e desenvolvimento.
Pontes (2001)	- Recrutamento interno, recrutamento externo, qualidade de vida no trabalho e remuneração.
Branham (2002)	- Cultura organizacional, recrutamento e seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas.
Chowdhury (2003)	- Remuneração e recompensas adequadas, avaliação de desempenho, plano de cargo e salários, ambiente interno, T&D.
Nakashima, (2003)	- Transparência na comunicação, participação, qualidade de vida no trabalho e valorização do potencial.
Berger (2004)	- Desenvolvimento das competências, plano de remuneração competitivo, transparência na relação: empregado e empregador.
Dutra (2004)	- Remuneração por competência.
Knapik (2008)	- Cultura e imagem da empresa, ambiente organizacional, motivação, desenvolvimento, clareza e comunicação, valorização do potencial, benefícios e remuneração.

Fonte: Adaptado de Costa (2012)

Todos esses fatores ganham cada vez mais importância na área de gestão de pessoas, uma vez que não basta à satisfação da empresa com os seus funcionários, mas, o funcionário também deve se sentir atraído e satisfeito com o seu trabalho. Para isso, as empresas investem cada vez mais em benefícios que favoreçam o bem estar do trabalhador e acentue a sua qualidade de vida no trabalhador, buscando elevar sua motivação e o seu potencial no trabalho.

Para um melhor tratamento dos seus colaboradores, diversos autores tem buscado aprimorar práticas que facilitem na retenção de talentos, sendo estas, expostas pelo autor Yamashita (2007). A seguir serão apresentados 14 fatores favoráveis a permanência do indivíduo na organização.

#### **2.4.1 Análise dos 14 fatores relevantes para a permanência do funcionário na empresa - (Yamashita, 2007)**

A gestão competente de pessoal, está relacionada em como a empresa busca coordenar e alinhar as estratégias organizacionais com as estratégias individuais, levando em conta as necessidades, desejos e dificuldades de seus colaboradores.

Conforme discutido em sessões anteriores, a literatura trata de diversas práticas para propiciar a participação efetiva e o envolvimento do indivíduo com a organização, favorecendo tanto o atingimento dos resultados organizacionais como também atendendo as perspectivas das pessoas que dela fazem parte. A seguir, trataremos de 14 fatores tidos como relevantes para a permanência do empregado na empresa.

1. **Canal de comunicação:** Se faz necessário que a empresa possua canais de comunicações que forneça de maneira eficiente todas às informações de trabalho necessárias ao funcionário e as suas atividades, evitando assim distorções de informações.
2. **Crítérios para contratação:** O processo de seleção deve envolver a gerência e os demais departamentos, onde o seu intuito é o de alinhar o perfil a ser selecionado com os valores profissionais que a empresa prega, fazendo a relação entre cargo, talento, valores e cultura.
3. **Programa de integração e cultura organizacional:** Após o processo de seleção, o programa de integração passa a ser necessário por facilitar o contato e a adaptação do funcionário com os demais colegas de trabalho, fazendo com que ele

conheça mais detalhadamente a empresa e seus participantes, integrando indivíduos e atividades, o que conseqüentemente favorece um ambiente mais agradável e participativo.

4. **Procedimentos para tratar funcionários:** É importante que exista um programa formal de como se deve tratar o novo funcionário, considerando acima de tudo o respeito entre colegas e gestores, informando-o seus direitos e deveres, responsabilidades e atribuições, desejos e expectativas.

5. **Delegação de responsabilidade:** Profissionais talentosos desejam da empresa a abertura para exercer autonomia e liberdade na tomada de decisão.

6. **Feedback regular:** Sempre que possível a empresa deve demonstrar ação de reconhecimento à funcionários que realizam com êxito suas atividades, mas devem também corrigir com cautela erros cometidos, sem que seja gerado qualquer tipo de constrangimento.

7. **Promoção por mérito:** Sua remuneração, crescimento de carreira e investimentos recebidos é baseado no seu desempenho e esforço para com a empresa.

8. **Estímulo ao auto-desenvolvimento:** A empresa deve buscar incentivar e mostrar aos seus talentos a importância do seu crescimento dentro da organização, com o intuito de ver o colaborador ampliar suas competências e aceitar novos desafios.

9. **Programa de treinamento contínuo:** Fornecer programas de treinamentos contínuos é proporcional à oportunidade de crescimento constante ao colaborador, garante a evolução, crescimento e adaptação do funcionário as exigências do mercado.

10. **Cultura organizacional:** Deve-se considerar que o perfil do talento na qual se deseja contratar seja condizente com a cultura da empresa, ou seja, que exista a compatibilidade de valores, para que se possa evitar no futuro conflitos organizacionais.

11. **Programa de remuneração:** A remuneração deve ser condizente com a capacidade do profissional e com o trabalho que ele realiza, podendo ser acrescido diversos benefícios financeiros e não financeiros.

12. **Programa flexível de benefícios:** A empresa deve ficar atenta aos benefícios necessários a cada empregado, pois o que é interessante para um colaborador pode não ser satisfatório para o outro.

13. **Programa de mentores:** Para favorecer o desenvolvimento profissional o mentor repassa para o funcionário conhecimento e experiências.

14. **Área de recursos humanos:** A área deve trabalhar de maneira integrada com as demais áreas, buscando agir de maneira estratégica, participando diretamente da tomada

de decisão da organização sobre ações que se reflitam nos funcionários e em seus talentos, e na cultura organizacional como um todo.

Pode-se observar através das práticas citadas anteriormente, que as organizações podem e devem investir no seu capital humano, sua permanência evita custos financeiros e tempo, por exemplo.

Segundo o autor Fitz-enz (2001, apud, TAKEDA, 2009, p. 35) a retenção de talentos traz algumas vantagens para a empresa, ela provoca por exemplo:

A redução nos custos de recrutamento, redução nos custos de treinamento, menos tempo requerido de supervisão, em serviços de contato com o público provoca a manutenção do atendimento ao cliente, indicações de clientes satisfeitos, reduzindo consequentemente o uso de marketing; e indicações de candidatos a empregos por funcionários de longa data, reduzindo assim os custos de recrutamento.

Para manter o profissional talentoso no quadro da empresa, existem além das técnicas já citadas outras práticas tradicionais trabalhadas pelo autor Branham (2002) que favorece a retenção desses funcionários, elas serão demonstradas a seguir.

#### **2.4.2 Avaliação dos Elementos Básicos de Retenção de Talentos na concepção de Branham (2002)**

Segundo Branham (2002, apud, TAKEDA, 2009, p. 36), existe uma série de iniciativas que servem como elementos necessários para a retenção de talentos na organização, sendo elas: a cultura organizacional desenvolvida pela empresa, o processo de recrutamento e seleção, a socialização exercida com os funcionários, o treinamento e desenvolvimento oferecidos pela organização, à aplicação da avaliação de desempenho e as recompensas. Mais adiante trataremos de cada uma delas.

**A) Cultura Organizacional:** Cada organização possui um tipo específico de cultura na qual define uma serie de hábitos e costumes que formam seu conjunto informal e não escrito de crenças, valores, normais e atitudes predominantes, é o que chamamos de cultura organizacional, onde tais valores servem como direcionadores de comportamentos e ações nas quais os talentos da empresa devem seguir. É primordial que a empresa expresse de maneira clara aos seus membros os objetivos e metas a serem atingindo, e alinhe esses objetivos a sua cultura. Nas organizações, a cultura organizacional ou cultura corporativa como também é conhecida, constitui o modo de como uma instituição pensa e age frente

as suas atividades, representando a postura do gestor e dos seus colaboradores, onde deve ser adequadamente transmitida e compartilhada por todos, sendo sempre que necessária adaptada e reinventada para acompanhar às contínuas mudanças ambientais. Os seus principais componentes são os valores representados por crenças e conceitos, os ritos que buscam reforçar diariamente os valores organizacionais como, por exemplo, o café da manhã para os funcionários, os mitos como slogans criados para refletir em poucas palavras a imagem da empresa, e por fim os tabus que orientam o comportamento e atitude dos funcionários demonstrando as ações que não são aceitáveis como preconceito de raça e religião. Todos esses aspectos reforçam a grande importância do gerenciamento da cultura organizacional, na qual se pode evitar possíveis disfunções e conflitos que venham a atingir o ambiente interno e conseqüentemente causar a saída do funcionário.

**B) Recrutamento e Seleção:** A variação na economia é hoje um fator condicionante no mercado de trabalho, que impacta diretamente no processo de recrutamento e seleção das empresas. O mercado de trabalho se refere às oportunidades existentes nas empresas, e neste mercado, o mercado de recursos humanos buscará alinhar os possíveis candidatos às vagas existentes no mercado de trabalho através do processo de recrutamento e seleção, onde deve haver uma interligação entre os dois tipos de mercado para que assim a organização possa maximizar sua força de trabalho, transformando-os em talentos organizacionais. A função do Recrutamento nas empresas é a de captar os profissionais no mercado e os encaminhar para o processo de seleção. O recrutamento pode ocorrer por três principais motivos: o alto índice de rotatividade do pessoal, em que um número considerável de empregados se desliga da empresa, segundo, pelo aumento do quadro planejado, em que existem ações intencionais de recrutamento de pessoal que ocorre em decorrência de um aumento na produção ou criação de uma nova área, por exemplo, e por último pelo aumento de quadro circunstancial em ações não planejadas decorrente de variáveis emergências que exigem a contratação imediata de novos funcionários como é o caso de grandes epidemias. O processo de recrutamento pode exercer a captação de pessoal interna ou externamente, considerando o tempo e o custo disponível. Enquanto o recrutamento atrai e encaminha os candidatos, o processo de seleção realiza a classificação e escolha dos candidatos, com o objetivo de integrar as exigências do cargo com as características do candidato. A metodologia utilizada na seleção pode ser o uso de entrevistas sendo elas estruturadas ou não estruturadas, e por meio de testes como teste práticos, situacionais e psicológicos. Suas técnicas permitem que sejam avaliadas as

características pessoais do candidato que são refletidas através do seu comportamento no momento da seleção, está é uma forma de melhor avaliar os candidatos participantes, assim, a empresa contratará os candidatos que mais se identificam com a sua cultura organizacional.

**C) Socialização Organizacional:** Depois do processo de recrutamento e seleção, o novo funcionário precisa imergir na cultura e nos valores da organização, conhecendo seus objetivos, valores e missão, para isso existe o processo de socialização que é uma das formas de integra-lo no novo contexto organizacional, ao mesmo tempo, que força o desprendimento de hábitos antigos trazidos de experiências vivenciadas nas organizações anteriores. Sendo assim, “a socialização organizacional é a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização” (CHIAVENATO, 2008, p.181). Através de suas práticas a organização busca induzir um comportamento que seja condizente com as expectativas da organização, ao passo que o colaborador busca a satisfação e o atingimento dos seus objetivos individuais, ou seja, é um ajustamento recíproco de necessidades. Para que o funcionário se sinta satisfeito com o seu novo ambiente de trabalho é preciso que ele perceba-se como um participante da cultura organizacional, para isto, ela pode ser interiorizada através de histórias, rituais, símbolos materiais e a linguagem. Alguns métodos de socialização são utilizados pelas empresas para criar um ambiente mais receptível ao novo funcionário, sendo eles: processo seletivo, em que no momento das entrevistas de imediato o candidato passa a ter contato com a cultura, analisando parte do funcionamento da organização; o supervisor como tutor em que deve orientar e acompanhar o novo colaborador; a formação de equipes de trabalho e os programas de integração como sendo treinamentos formais que favorece a adequação do trabalhador aos valores da empresa, as atividades e aos colegas de trabalho.

**D) Treinamento e Desenvolvimento:** Entre os subsistemas da área de recursos humanos, o processo de treinamento e desenvolvimento busca transmitir conhecimento e informações ao colaborador e transpor comportamentos que proporcione novos hábitos e atitudes aos talentos da organização. Na prática existem diferenças consideráveis entre o processo de treinamento e o desenvolvimento, o treinamento é voltado para o presente, na qual seu foco passa a ser o cargo em que atua, buscando através do treinamento melhorar as habilidades e competências que estão diretamente ligadas com a performance e o



desempenho do cargo, já o desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas na realização destes cargos, ou seja, seu olhar é voltado para o futuro de sua carreira e não só o cargo atual. O treinamento é um meio que proporciona crescimento no cargo, o investimento em seus processos deixou de ser visto como uma despesa e sendo agora considerado como uma fonte de lucro, pois através dele o talento da organização passa a desenvolver novas competências que os tornam mais produtivos e criativos, contribuindo assim de maneira mais efetiva para os resultados da empresa, potencializando o seu desempenho e gerando valor para si e para a organização. Segundo Marras (2011, p. 133), “o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. A aplicação do treinamento consiste em atender dois objetivos: os objetivos específicos como a formação básica do profissional ou a especialização em um determinado campo de trabalho, e os objetivos genéricos como o aumento da produtividade e da qualidade, a elevação do incentivo motivacional, entre outros aspectos. No desenvolvimento de pessoas a preocupação recai sobre o crescimento da carreira do indivíduo, onde se espera um desenvolvimento profissional gradativo e contínuo, considerando o nível de talento dos indivíduos e sua disposição em querer se desenvolver para assumir novas responsabilidades. “O que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que afluam e cresçam até o nível desejado de resultados” (MARRAS, 2011, p. 161). Pode-se por fim observar, que com as grandes exigências do mercado os processos de treinamento e desenvolvimento se tornaram métodos trabalhados não só pelas empresas, mas o trabalhador assume agora uma postura proativa em que busca de maneira contínua a capacitação e crescimento da sua carreira profissional.

**E) Avaliação de Desempenho:** De maneira continuada as organizações analisam e monitoram seus aspectos financeiros, operacionais e técnicos, e neste mesmo nível de importância elas passaram a realizar avaliações de desempenho dos seus talentos considerando as atividades que eles realizam, suas competências e os resultados e metas traçados. “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 241). O seu foco é avaliar o cargo na qual se está sendo ocupado e as competências expressas através do seu trabalho.

A avaliação de desempenho passa a ser importante, pois seus colaboradores necessitam conhecer o resultado do seu trabalho, sendo ele favorável ou não a organização, para que assim venha a aplicar as correções necessárias para o seu melhoramento. Assim, a avaliação de desempenho deve ser um processo de mão dupla em que tanto a organização quanto o funcionário se beneficiam. Ela foi criada com intuito de acompanhar o desempenho do indivíduo no período em que o mesmo se mantém na organização, avaliando seus níveis de conhecimento, habilidade e atitudes, fazendo a análise das necessidades de treinamentos e traçando posteriormente programas de treinamento e desenvolvimento que favoreça a realização eficiente das atividades. Ela é utilizada com o propósito de identificar funcionários que possuem algum grau de dificuldade em suas tarefas, de definir o grau real de contribuição dos colaboradores, descobrir ou aperfeiçoar os talentos da organização, facilitar o autodesenvolvimento do indivíduo através do repasse de *feedback*, entre outros. Um dos exemplos de métodos aplicados na avaliação de desempenho é a avaliação 360 graus, em que participa da análise elementos internos e externos a organização. Sendo assim, a avaliação de desempenho assume um papel importante, pois auxilia na gestão de seus talentos organizacionais, identificando necessidades e pontos de melhorias tanto do indivíduo quanto da empresa.

**F) Recompensas:** A recompensa é vista nas organizações como uma das principais fontes motivacionais e de incentivo ao funcionário talentoso, buscando atender a objetivos organizacionais e individuais, em que por um lado a organização espera atingir seus resultados preestabelecidos, e por outro, o indivíduo procura sua satisfação nas recompensas recebidas, simbolizando uma forma de retribuição ou reconhecido pelo trabalho prestado. O sistema de recompensas também impacta no processo de recrutamento e seleção da empresa, onde sua ação provoca impacto direto na atração de candidatos, consolidando a sua importância na busca pela retenção e motivação desses funcionários. O grau de dedicação e comprometimento nas atividades depende diretamente do sentimento de reciprocidade oferecido pela organização, pois quanto mais engajado se encontra um funcionário mais impactante deve ser o sistema de recompensas sobre o indivíduo. O processo de recompensar pessoas está dividido em: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios, é o que chamamos de remuneração total. A composição da remuneração se dá pelas recompensas financeiras subdivididas em diretas como salários e prêmios e as indiretas como férias e promoções, e sob as recompensas não financeiras. Como destaque na recompensa financeira, o salário em especial, tem a função de atrair e

reter talentos na organização, elevar a produtividade no trabalho e conseqüentemente a qualidade do produto ou serviço prestado, ajudando diretamente no alcance dos objetivos organizacionais ao passo que proporciona um ambiente de trabalho mais satisfatório. Uma das tendências da remuneração é a remuneração por competência, em que os fatores de avaliação são as competências individuais. Nos benefícios, são oferecidos aos funcionários certas regalias e vantagens, como assistência-médica hospitalar, seguro de vida, alimentação, transporte, planos de pensão, entre outros; tais benefícios consideram a responsabilidade social que a empresa tem com seus funcionários, hoje, eles são um dos principais atrativos para a retenção de talentos na organização. Por fim, o programa de incentivos contempla ações como bônus e participação nos resultados da empresa, o seu objetivo é o de impulsionar a entrega e dedicação para o alcance dos objetivos empresariais, incentivando o uso das competências de forma a elevar a contribuição do indivíduo na organização.

A partir de tudo o que já foi exposto pode-se observar que quanto mais a organização investe no seu capital humano, mais retorno ela terá em seus resultados, já que seus colaboradores passam a sentir que a empresa os tem como parceiros e não como meros recursos, o que os tornam mais comprometidos e dedicados com suas atividades, evitando entre a empresa e o empregado, a insatisfação no trabalho e a existência de conflitos internos.

Investir esforços nos ativos intangíveis torna a organização mais capacitada para lutar contra a competitividade organizacional, uma vez que as políticas de desenvolvimento e retenção dos talentos se tornaram pontes para que a empresa tenha crescimento no mercado, pois é a partir de seus talentos que a organização se torna mais fortalecida e capacitada para enfrentar a concorrência.

Capítulo 3:  
**PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo é apresentado os procedimento metodológicos utilizados no estudo da pesquisa. Inicialmente vamos caracterizar a pesquisa expondo o seu tipo de abordagem podendo ela ser de caráter quantitativo ou qualitativo, demonstraremos o tipo de pesquisa aplicada e o procedimento técnico utilizado. Definimos ainda o universo e a amostra a trabalhadas, além da técnica de coleta dados utilizado para análise dos resultados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa. Para a análise dos fatores considerados foi-se utilizados métodos que fornecem uma base lógica a pesquisa; seu intuito é o de fundamentar os resultados através de práticas que proporcionem validade aos resultados. Para os autores Diehl e Tatim (2004, p. 47):

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas.

O tipo de metodologia utilizado na pesquisa influência diretamente nos resultados que serão obtidos, por isso, os métodos utilizados deve ser guiado em conformidade com o objetivo que se deseja atingir.

Para o presente trabalho, utilizou-se uma abordagem quantitativa. O uso de método quantitativo será empregado para transformar as informações coletadas em números e gráficos, onde através do uso de técnicas estatísticas aplicáveis teremos a representação gráfica da percepção da amostra quanto às práticas de retenção de talentos utilizadas na empresa.

Uma das vantagens da abordagem quantitativa é o não uso da subjetividade do pesquisador, nela os valores definidos serão decorrentes de cálculos numéricos, ficando sob a responsabilidade do pesquisador apenas a análise dos dados que foram gerados.

Considerando o objetivo geral deste trabalho, a pesquisa é tida como descritiva e o procedimento técnico utilizado é o estudo de caso. Na concepção do Vergara (2005, p. 47) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. O seu objetivo é realizar a descrição das características peculiares de uma população ou de um fenômeno que está sendo estudado. Neste trabalho, a pesquisa é intitulada como descritiva porque busca analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa.

O procedimento técnico aplicado na pesquisa é o estudo de caso. Para os autores Diehl e Tatim (2004, p.61) o estudo de caso é um método de pesquisa definido como:

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

O estudo de caso caracteriza-se por realizar um estudo mais aprofundado sobre determinado objeto de pesquisa, neste caso, buscou-se assim investigar mais profundamente as percepções dos funcionários quanto as práticas de retenção de talentos aplicáveis na empresa X. Tal método possui inúmeras vantagens, entre elas podemos destacar a ênfase na totalidade em que se investiga a fundo e de maneira detalhada o objeto de estudo. A seguir, definiremos o universo e a amostra em estudo.

### **3.2 Universo e Amostra**

O universo tratado na metodologia diz respeito à população da pesquisa, neste caso, todas as pessoas que compõem o quadro de funcionários da empresa que está sendo estudada, estando entre eles: vendedores, operadora de caixa, operadora de micro, funcionária de serviços gerais e um fiscal de loja. No período de realização da pesquisa, a empresa possuía em seu quadro de funcionários 47 colaboradores, para este estudo contou-se com uma amostra de 21 participantes. O intervalo entre a entrega, tempo de resposta e captação dos questionários durou um total de 45 dias, ocorrendo entre o período de 03 de junho a 18 de julho.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 63):

Na pesquisa científica, em que se quer conhecer as características de uma determinada população, é comum observar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dos resultados dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativas, para as características de interesse. Num levantamento por amostragem, a seleção dos elementos que serão efetivamente observados deve ser feita mediante o emprego de metodologia adequada, de tal forma que os resultados permitam avaliar as características de toda a população.

Neste trabalho, a amostra considerada foi a do tipo não probabilística classificada por acessibilidade levando em conta funcionários antigos e os recém-contratados, nela não é realizada nenhum procedimento estatístico, estando diretamente ligada com a facilidade de acesso fornecida pelos elementos da pesquisa. Ela foi aplicada em decorrência dos dados dependerem da colaboração voluntária dos funcionários em disponibilizar as informações necessárias para o estudo. A seguir, trataremos da técnica de pesquisa utilizada para a amostra.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados aqui utilizada foi o questionário, coletando os dados de fonte primária. Entende-se por fontes primárias aqueles dados que são obtidos pelo pesquisador em primeira mão, ou seja, sem a interferência de outro interlocutor. O questionário é um dos principais instrumentos aplicados na pesquisa descritiva.

Para Severino (2007, p. 125), o conceito de questionário está relacionado “com um conjunto de questões, sistematicamente articulada, que se destinam a levantar informações escritas por parte do sujeito da pesquisa, com vista a conhecer a opinião do mesmo sobre o assunto em estudo”.

Para uma melhor organização, o questionário foi dividido em duas partes: Parte I, em que busca obter os dados do respondente da pesquisa, ou seja, apresenta as perguntas de identificação fundamentais para caracterizar o perfil de cada colaborador, e a Parte II, cujo objetivo é o de investigar a percepção dos funcionários quanto as práticas de retenção, ou seja, avaliar o objetivo traçado no trabalho.

A Parte II, trata-se de tópicos relacionados com a cultura organizacional, seu processo de recrutamento e seleção, a socialização exercida com os funcionários, o treinamento e desenvolvimento oferecidos pela organização, à aplicação da avaliação de desempenho e as recompensas, que no final totalizaram 31 questões, sendo todas de caráter objetivo, temos além delas a Q32, na qual os funcionários deveriam atribuir sua resposta seguindo uma classificação por ordem de importância.

Fundamentado por Branham (2002), apresentaremos a seguir um quadro com as variáveis e seus respectivos indicadores de avaliação, que representam as 31 questões da Parte II do questionário, com exceção da Q32 eu não foi incluída no quadro 2.

Quadro 2: Variáveis e seus respectivos fatores de avaliação

Variáveis da avaliação	Questão	Indicador
Cultura Organizacional	Q1	Missão, visão e valores da empresa
	Q2	Missão, visão e valores no cotidiano
	Q3	Motivação e dedicação dos membros
	Q4	Ambiente prazeroso e agradável
	Q5	Vantagem competitiva e valorização dos funcionários
	Q6	A cultura org. capaz de reter o trabalhador
Recrutamento e Seleção	Q7	Políticas de contratação repassadas aos funcionários
	Q8	Alinhamento das áreas da empresa com o RH
	Q9	Seleção baseada no cargo
	Q10	Seleção baseada na competência do funcionário
Socialização	Q11	Clareza na comunicação da empresa
	Q12	Acompanhamento através de um mentor
	Q13	Desenvolvimento de práticas de socialização
	Q14	Socialização e a sua capacidade de retenção
Treinamento e Desenvolvimento	Q15	Incentivo a qualificação profissional
	Q16	Oferta de subsídios para o desenvolvimento do membro
	Q17	Estimulo em participar de atividades desafiadoras
	Q18	Auxílio no desenvolvimento do plano de carreira
	Q19	Divulgação de informação de oportunidades de trabalho
	Q20	Igualdade nas oportunidades de crescimento
Avaliação de Desempenho	Q21	Clareza nas políticas de avaliação de desempenho
	Q22	Relação entre metas e capacidade individual do membro
	Q23	Incentivo a assumir riscos em prol da organização
	Q24	Reconhecimento através do mérito
	Q25	Repasse de feedbacks na empresa
Recompensas	Q26	Remuneração compatível com a do mercado
	Q27	Relação entre remuneração e reconhecimento
	Q28	Valorização e recompensa pelas boas ideias
	Q29	Uso de plano de benefício flexível
	Q30	Salário e benefícios e a capacidade de retenção
	Q31	Recompensas e a capacidade de retenção na empresa

Fonte: Elaboração própria (2015)



### 3.4 Análise dos Dados

A tabulação e à descrição analítica dos dados são peças fundamentais para que se obtenha um entendimento básico sobre a amostra coletada. O presente trabalho apresenta a análise descritiva de um conjunto de dados, cujo objetivo foi analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa.

A análise do estudo é realizado a partir das informações expressas nos questionário, na qual, é utilizado métodos de estatística descritiva, mensurando-os através do parâmetro denominado *mediana*, onde teremos a transformando das informações em representações gráficas que serviram como base para a prescrição da análise dos resultados.

Após a captação dos questionários a classificação dos colaboradores foi atribuído pelo pesquisador segundo duas categorias: funcionários que atuam até 7 meses e aqueles que trabalham a pelo menos 24 meses, não estando nenhum outro funcionário fora deste intervalo de tempo.

Para facilitar a tabulação dos dados, na Parte I do questionário na qual faz referência as perguntas de identificação, criou-se códigos de representação para cada alternativa de resposta, como por exemplo, no quesito correspondente a Função, atribui-se o valor 1 para aqueles que assumiam a função de vendedor, 2 para os responsáveis pela operação do caixa, e assim sucessivamente, o mesmo ocorreu para as demais perguntas de identificação como Tempo na Empresa, Sexo, Estado Civil e Idade.

Os itens que constituem as perguntas básicas na Parte II, tiveram suas respostas atribuídas com base na Escala de Likert de 5 pontos, variando de **discordo totalmente (1)** a **concordo totalmente (5)**. A escala de Likert é comumente empregada em questionários e em pesquisas de opinião, sendo utilizada com o intuito de especificar o nível de concordância ou discordância do respondente sobre uma determinada afirmação, em nosso caso, buscou-se analisar a percepção dos colaboradores sobre os seis constructos baseados na fundamentação do autor Branham (2002). Já, à última pergunta (Q32) do questionário, deveria ser respondida com base em uma escala comparativa do tipo ordem de classificação, onde os 6 construtos deveriam ser organizados hierarquicamente.

A análise dos resultados foi realizada sob um enfoque genérico, ou seja, sem o uso de hipóteses predefinidas, com o objetivo de destacar as respostas medianas dos funcionários

avaliados na pesquisa, seguindo os aspectos de avaliação definidos nos construtos teóricos. Para esta análise foram selecionados métodos de estatística descritiva que incluem uma medida descritiva e gráficos estatísticos. A medida descritiva selecionada foi a *mediana*, a qual busca expressar a *resposta mediana* dos colaboradores com os resultados expressos através de porcentagens.

A mediana de um conjunto de dados é a categoria (ou valor) que divide ao meio este conjunto de dados, onde temos: 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais ao valor da mediana. Em resumo, ela servirá como uma representação que expressa o centro ou meio de uma distribuição considerando um conjunto de dados que esteja sendo analisado.

A mediana é utilizada para dados ordinais, o que significa dizer que existe uma relação de ordem, no nosso caso, seguiu-se uma ordem de respostas que vai de 1 à 5 correspondendo os valores da Escala de Likert. Após a captação das respostas os dados foram ordenados em ordem crescente. Em seguida, foi-se utilizado o cálculo da mediana para cada questão dos constructos, por exemplo, para o constructo cultura organizacional (Q1 a Q6) calculou-se seis medianas, uma para cada questão, e ao final foi calculada uma segunda mediana com as respostas da mediana de cada pergunta, gerando assim um valor que corresponde a mediana geral do constructo, o mesmo ocorreu para os demais constructos. Os resultados adquiridos com o cálculo da mediana deu base à geração dos gráficos.

Os gráficos estatísticos selecionados para esta pesquisa foram: o gráfico de colunas e barras, o gráfico de densidades e o gráfico de radar. O objetivo dos gráficos elaborados foi o de evidenciar a distribuição das respostas dos funcionários selecionados na amostra. No capítulo seguinte eles serão demonstrados detalhadamente.

Para a realização da análise dos resultados foi-se utilizado o *software R*, sendo conhecido como um *software* estatístico gratuito, responsável pela realização de cálculos estatísticos e gráficos, uma entre tantas outras vantagens é a fácil manipulação dos dados de maneira mais eficaz, ao qual se dá através de códigos e funções computacionais por meio de uma linguagem de programação desenvolvida especialmente para a computação de dados. Deve-se considerar que a geração dos gráficos de radar foi realizado no *software R* com o auxílio de alunos do curso de estatística da referida instituição de ensino. A seguir será exposto o Capítulo 04 referente a apresentação e análise dos resultados.

Capítulo 4:  
**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, trataremos da apresentação e análise dos resultados, em que é demonstrado a distribuição das respostas considerando a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos. Em sua análise, as variáveis são tratadas tanto de maneira global com porcentagens expressando a totalidade dos resultados, como individualmente, avaliando-se o nível de neutralidade, concordâncias e discordância dos funcionários, questão por questão, ambos levaram em conta o tempo de trabalho na empresa sendo expresso através do gráfico de densidade e do gráfico de radar. A análise dos resultados é apresentada em quatro seções, seções 4.1 a 4.4. Iniciaremos definindo o perfil socio-demográfico dos pesquisados.

### **4.1 Perfil Socio-Demográfico**

Com o intuito de caracterizar o perfil dos participantes da amostra foram desenvolvidas questões de identificação pessoal. Inicialmente, procurou-se investigar as funções exercidas na empresa, a partir das respostas pudemos identificar que entre os 21 participantes da pesquisa, 19 eram vendedores o que equivale a 90,48% da amostra, tivemos ainda 1 operador de micro e 1 operador de caixa o que corresponde a 4,76% de cada colaborador. Ao escolher a peça na loja o cliente se destina ao operador de micro, ele é responsável por realizar o cadastro do cliente para a captação de bônus, liberação da nota e emissão do vale-desconto repassando em seguida a mercadoria para o operador de caixa que fica responsável por conferir os códigos dos itens e o recebimento do valor das peças em cartão ou espécie.

Um segundo ponto considerado faz referência ao tempo de trabalho na empresa, cerca de 4,76% dos entrevistados estão na empresa a menos de um mês, 47,62% trabalham na loja a um mês e 19,05% dos respondentes estão na organização a 7 meses, segundo a classificação atribuída pela metodologia da pesquisa todos esses colaboradores são considerados como novatos na empresa. 23,81% dos participantes fazem parte do quadro de funcionários a pelo menos 24 meses e 4,76% da amostra está na empresa há 36 meses. Os funcionários que se encontram na organização a pelo menos 24 meses e 36 meses são chamados de veteranos por estarem presentes na empresa há mais tempo.

Deve-se considerar que esta questão era aberta e a classificação foi desenvolvida a partir das respostas atribuídas pelos funcionários na qual foi expressa em meses, ao coletar os questionários dos colaboradores pudemos observar a partir das respostas que a empresa possuía

funcionários com menos de um mês de empresa, com um mês, com 7 meses, 24 meses e com 36 meses, não havendo nenhum respondente que estivesse fora destes intervalos de tempo.

Pudemos dizer que o número de funcionários presente na empresa a um mês é considerado alto, 47,62%. Essa porcentagem tem relação com a época da realização da pesquisa, uma vez que a mesma ocorreu no mês de junho, época marcada pelos festejos juninos na cidade e região, o que leva a um alto nível de contratação de funcionários com um mês de antecedência das datas comemorativas.

Com relação ao sexo, pudemos constatar que 100% da amostra é do sexo feminino. É geralmente comum encontrarmos a presença feminina neste segmento, pois além de existir certos preconceitos sobre vendedores homens em que acredita-se que as funções que são exercidas no setor são típicas de mulheres, muitos também possuem dificuldades em adaptação ao cargo.

Uma análise realizada por Ferraz (2012), sobre a rotatividade entre vendedores do segmento comercial, demonstrou que a rotatividade de funcionários homens era três vezes maior do que a de mulheres. Ele informa que existe uma explicação científica sobre a distinção de cargos entre homens e mulheres. No segmento de vendas ele afirma que as mulheres possuem maior habilidade de argumentação e tolerância no momento da negociação e no atendimento do cliente, o que facilita a venda do produto, diferentemente dos homens que muitas vezes são analíticos e agressivos no processo de tomada de decisões.

Um quarto ponto tratado na análise foi o estado civil dos participantes. Cerca de 80,95% das entrevistas são solteiras e 19,05% são casadas. Muitas empresas na hora da contratação ainda levam em conta o estado civil dos seus funcionários. Segundo Toledo (2007), especialista em processos de recrutamento e seleção, ter filhos e ser casada não interfere no ingresso do candidato no processo seletivo, mas, algumas vezes pode interferir em sua contratação. Geralmente alega-se uma maior preocupação com esse público sobre cumprimento de horário, além de que muitas empresas preferem mulheres independentes e que ofereçam uma maior disponibilidade para o trabalho.

A última questão referente as perguntas de identificação dos empregados, diz respeito a idade dos respondentes. Pudemos observar que 95, 24% da amostra analisada tem entre 18 e 30 anos de idade, enquanto apenas 4,76% se encontra na faixa etária dos 31 e 40 anos, o que consta que a empresa possui vendedoras predominantemente jovens.

Depois de realizar todas as perguntas referentes a identificação dos colaboradores, pudemos observar no geral que a maior parte dos entrevistados possuem a função de vendedor e encontrar-se na empresa a pelo menos um mês, estando em sua maioria com idades entre 18 e 30 anos, sendo 100% da amostra do sexo feminino e na maior parte solteiras. O ponto seguinte, irá demonstrar os resultados obtidos pela percepção dos colaboradores sobre as práticas de retenção aplicada na organização em estudo.

#### **4.2 Percepção dos Funcionários quanto às Práticas de Retenção de Talentos Aplicadas na Empresa**

Dando continuidade a apresentação do resultado da pesquisa, analisaremos a seguir as questões básicas da avaliação. Como já foi mencionada na metodologia, a pesquisa fez o uso de questionários elaborados a partir da escalas de Likert e escalas comparativas, sendo ambos avaliados com base em seis construtos teóricos fundamentado pelo autor Branham (2002), sendo eles: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e recompensas.

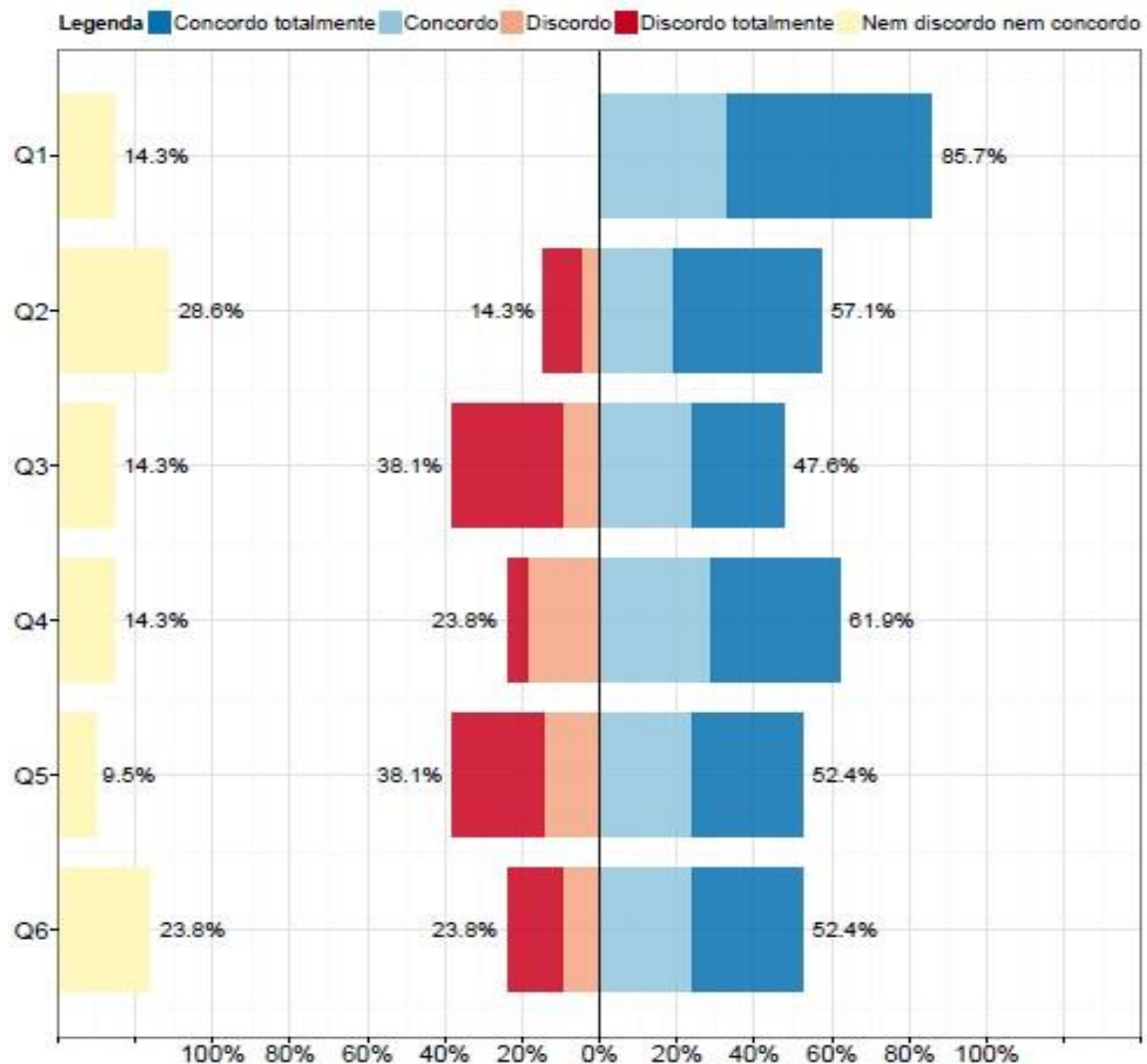
Nesta seção 4.2 e na seção 4.3 trataremos dos dados referentes às perguntas básicas relativas aos seis construtos, na qual abrange desde a questão 01(Q1) até a questão 31 (Q31) do questionário. Nela os entrevistados devem classificar sua resposta utilizando uma das cinco alternativas da escala de Likert. Por meio dos gráficos de barras poderemos observar a porcentagem dos níveis de discordância e concordância dos funcionários sobre os fatores analisados, considerando pergunta por pergunta. Esta avaliação também contempla informações gerais desenvolvidas a partir do gráfico densidade que buscará distinguir a distribuição de respostas dada por grupos de funcionários novatos (até 7 meses) e funcionários veteranos (pelo menos 24 meses) da empresa estudada.

No quesito 4.3 utilizaremos o gráfico de radar para expor os seis construtos da avaliação tanto na percepção geral dos funcionários como diferenciando-os pelo tempo de empresa. Por fim, a seção 4.4 discutirá apenas os dados correspondentes a questão (Q32) na qual foi formulada com base em uma escala comparativa do tipo ordem de classificação, as respostas serão representadas através do gráfico de colunas, apresentando uma avaliação geral da percepção dos funcionários e a avaliação por meio de duas categoria: novatos e veteranos. A seguir apresentaremos a percepção dos colaboradores da empresa sobre os seis constructo considerados na avaliação, iniciaremos pelo constructo Cultura Organizacional.

### 4.2.1 Cultura Organizacional

A primeira prática a ser avaliada na pesquisa será a Cultura da organização. A cultura organizacional serve como um orientador de comportamentos, na qual fornecem aos seus funcionários hábitos e ações que devem ser seguidos. Através dela é definido os valores, normas e costumes característicos da organização, por isto ela é considerada como flexível e adaptável, para que possa acompanhar as necessidades ambientais, da organização e das pessoas que dela fazem parte. Para isso, se faz necessário que a empresa busque conhecer a percepções dos funcionários quanto a sua cultura para que assim possa desenvolver práticas que favoreçam a retenção dos seus colaboradores, este foi um dos principais objetivos da pesquisa e o resultado está exposto no Gráfico 1.

Gráfico 1: *Cultura Organizacional*



Fonte: Elaboração própria (2015)

Através do gráfico, podemos considerar um número elevado de respostas positivas se comparado aos percentuais negativos apresentados do lado esquerdo da imagem. A Q1 está relacionada com a missão, visão e os valores da empresa, onde afirma que todos os supostos citados anteriormente são repassados com clareza e objetividade aos seus funcionários. Ela recebeu no geral a maior porcentagens de respostas concordantes dentre todas as questões do construto o equivalente a 85,7% de respostas positivas (33,3% concordaram e 52,4% concordaram totalmente com a afirmação) e apenas 14,3% de respostas neutras.

Assim como a Q1, a Q4 recebeu o segundo maior percentual de respostas positivas de toda a categoria, sendo ele de 61,9%. Na Q4 afirma-se que o ambiente de trabalho é prazeroso e agradável.

Ao lidarmos com a motivação e a valorização do capital, Q3 e Q5, respectivamente, encontramos as maiores proporções de respostas negativas 38,1% para cada questão. A Q5 especifica que a cultura organizacional da empresa valoriza o seu capital humano tratando-os como uma vantagem competitiva e a Q3 afirma que os funcionários se sentem motivados e dedicados ao trabalho. Esta última questão deve receber uma maior atenção da empresa, pois, funcionários desmotivados levam a quedas de produtividade decorrentes da falta de comprometimento e dedicação ao trabalho, podendo gerar uma maior insatisfação com a empresa e conseqüentemente altos índices de rotatividade.

Em geral, este constructo recebeu mais respostas positivas do que negativas como pode ser observados nas cores azuis e vermelhas, respectivamente. Para o segmento varejista de confecção/vestuário a cultura organizacional exerce um papel fundamento no que diz respeito ao gerenciamento do seu grupo de funcionários, através dela seus colaboradores saberão quais os comportamentos são adequados e permitidos no momento do atendimento ao cliente, por exemplo. Os funcionários devem levar em conta as normas que são atribuídas pela empresa e os valores que são pregados pelos gestores da organização, que por sinal, devem ser seguidos por todos os colaboradores (MARRAS, 2011, p. 291).

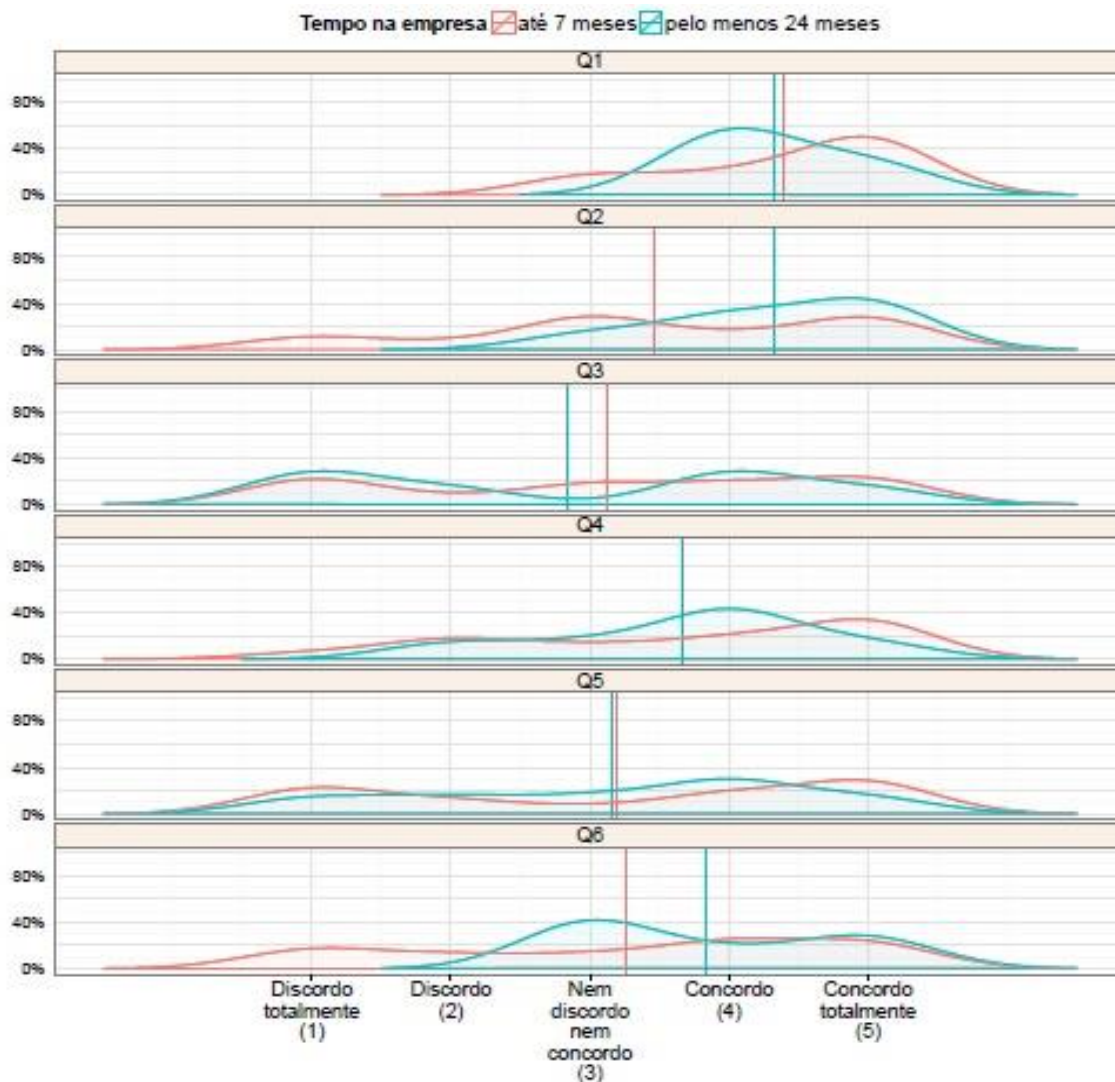
Ao tratarmos dos dados nas categorias novatos e veteranos, foi elaborado o gráficos de densidade na qual define com clareza o nível de respostas de colaboradores com até 7 meses de empresa e daqueles com pelo menos 24 meses de empresa.



A questão Q1 que trata da clareza na missão, visão e valores, apresentou respostas concordantes de ambas as categorias, os novatos centraram suas respostas na opção concordo totalmente e os veteranos na opção concordo.

Na Q4 o ambiente de trabalho é prazeroso e agradável, segundo a visão dos colaboradores o maior percentual de respostas dos veteranos se encontra na categoria concordo e os novatos tem o seu maior percentual de respostas na opção concordo totalmente, seu resultado pode ser observado abaixo.

Gráfico 2: *Cultura Organizacional*



Fonte: Elaboração própria (2015)

O Gráfico 2 que se encontra acima, mostra no gráfico de densidades que a Q5 que trata da valorização do capital humano é a que, aparentemente, possui maior concordância de repostas entre as questões que avaliam o construto Cultura Organizacional, o que significa dizer que as repostas atribuídas pelos novatos e veteranos são semelhantes. O mesmo comportamento é apresentado para a Q3, na qual afirma que os funcionários se sentem motivados e dedicados ao trabalho, os resultados podem ser observados a seguir.

Nas questões Q2 e Q6, prática da missão no cotidiano e atração de funcionários talentoso, respectivamente, o grupo de funcionários novatos apresentam padrão de repostas negativas mais elevado do que o grupo de funcionários veteranos.

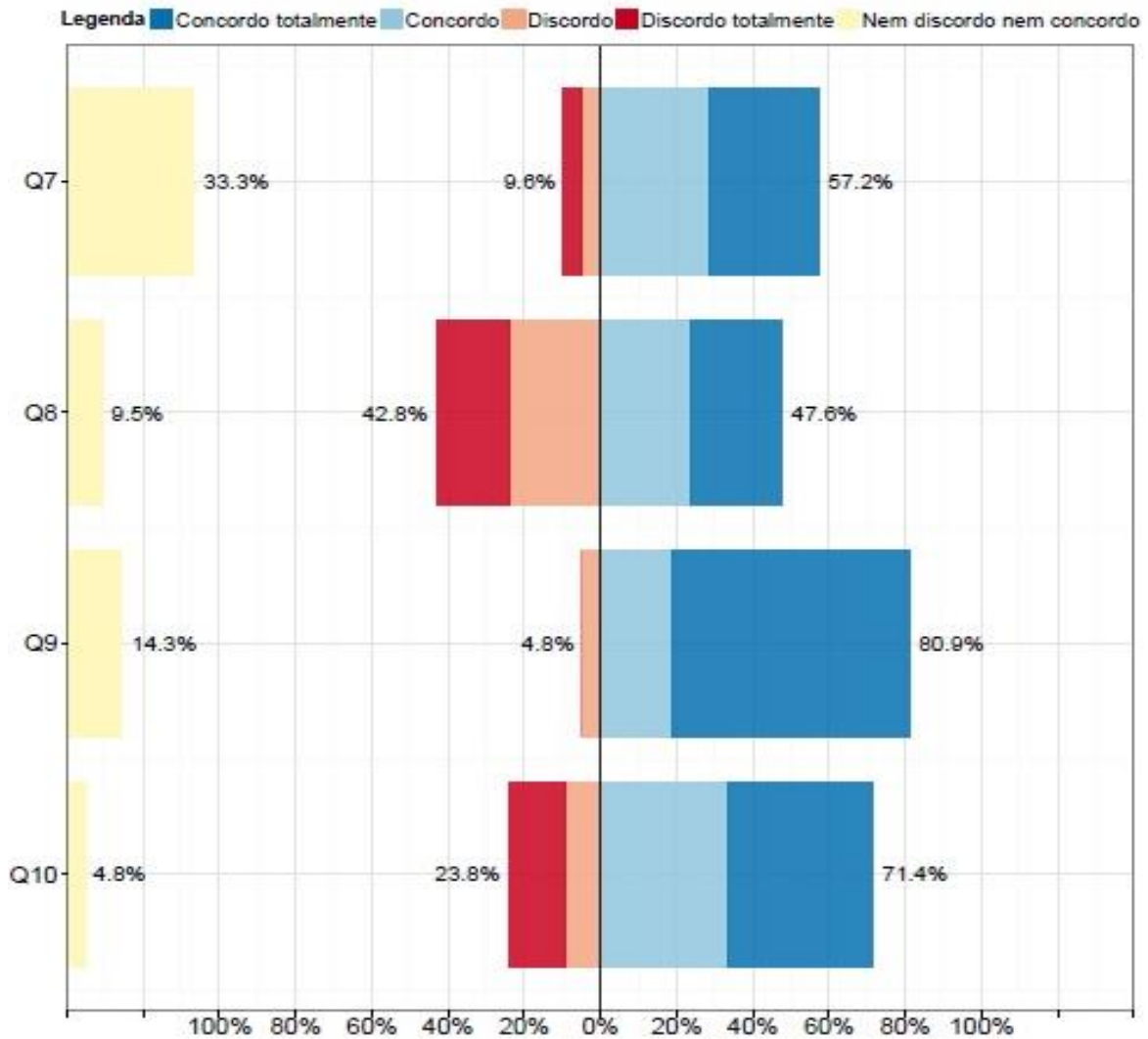
#### **4.2.2 Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção de uma empresa é o primeiro dos principais passos para que a empresa tenha funcionários competentes e dedicados, ele é responsável pela captação das pessoas disponíveis no mercado, a classificação e escolha dos talentos organizacionais.

Todo o processo de recrutamento e seleção deve estar alinhado a cultura organizacional da empresa, pois, selecionar empregados desalinhados com a cultura organizacional pode levar a perda de tempo e recursos financeiros, quando se perde um funcionário da organização, perde-se não só a mão de obra qualificada, mas, todo o conhecimento adquirido na função e na organização, deixando-o vulnerável aos concorrentes. Por isso, se faz necessário manter os colaboradores da empresa através de práticas que estimule o desejo de permanência.

Na página seguinte será apresentado o Gráfico 3, contendo as repostas da amostra de funcionários referentes as afirmações realizadas sobre o construto recrutamento e seleção, que abrange desde a Q7 até a Q10.

Pudemos observar claramente no gráfico de barras que a Q7 foi a questão que mais recebeu repostas neutras recebendo um percentual de 33,3%, ela faz referência as políticas de contratação dos novos funcionários, na qual afirma que a organização apresenta políticas claras e objetivas sobre os parâmetros de contratação do novo empregado expondo os direitos e deveres do colaboradores. Os resultados desta questão pode ser observados a seguir.

Gráfico 3: *Recrutamento e Seleção*

Fonte: Elaboração própria (2015)

A Q8 trata da parceria de gestão de pessoas com as demais áreas da organização no processo de recrutamento e seleção, nela 42,8% dos respondentes apontaram não existir um trabalho conjunto entre as áreas. Essa foi uma das questões em que houve o maior número de respostas negativas de todo o construto o que passa a ser um ponto que deve ser melhor trabalhado, já que a parceria entre as áreas é de extrema importância para que o processo seja de fato eficaz.

A Q8 é um ponto que deve ser reavaliado pela empresa, pois o processo de recrutamento e seleção deve estar alinhado a outras áreas, só assim a contratação dos funcionários se tornará eficiente já que a área de gestão de pessoas sozinha não pode ser capaz de selecionar um funcionário aquedado para a área de finanças ou projetos por exemplo, é preciso um trabalho

conjunto, compartilhando entre ambos as competências, habilidades e atitudes necessárias aos cargos.

Pudemos verificar no Gráfico 3 que a Q9 na qual afirmar que a seleção do candidato é baseado no cargo disponível, recebeu o maior percentual de respostas positivas (80,9%) de todo o constructo. Nela, não ocorreu respostas negativas do tipo discordo totalmente, recebendo apenas respostas positivas, neutras e discordâncias parciais.

Por fim, a Q10 também recebeu um número consideravelmente alto de respostas positivas, 71,4%, ficando abaixo apenas da Q9. Para os 71,4% dos candidatos a seleção do funcionário está baseada nas competências do candidato na qual considera o seu talento e sua habilidade para exercem as atividades que lhe são repassadas na organização. Esse é um aspecto importante para a organização pois a seleção por competência tem sido cada vez mais trabalhada pelas empresas, uma vez que ela proporciona uma maior valorização do profissional através das suas competências, aliando-as aos cargos apropriados ao trabalhador.

Em especial no segmento varejista de confecção/vestuário o uso adequado entre o alinhamento das competências e o cargo atribuído pela loja, pode proporcionar ao funcionário um melhor desdobramento em suas funções. Segundo Mascarenhas (2008, p. 177):

Alinhar as competências aos cargos traz tanto ganhos ao colaborador com um possível crescimento de carreira, quanto ganhos organizacionais em que a empresa passa a ter funcionários mais dedicados e satisfeitos com a sua função, gerando assim maiores retornos financeiros.

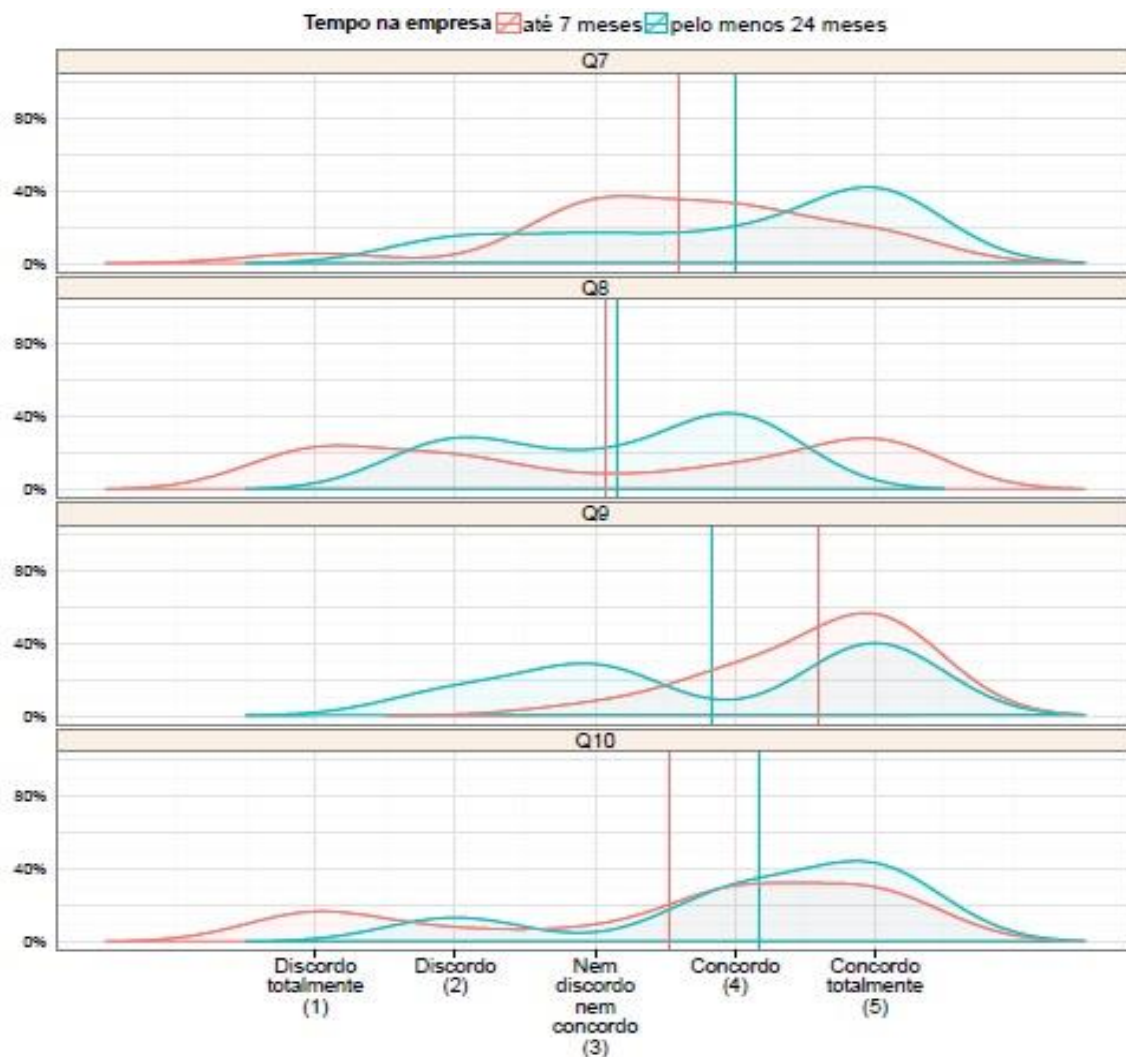
Como um alerta a empresa no que diz respeito a percepção dos funcionários sobre seu processo de seleção, pode-se verificar uma incoerência entre as respostas dos respondentes no que diz respeito a forma de seleção dos candidatos, pois, os funcionários afirmam que tanto existe a seleção baseada no cargo quanto baseada nas competências, tal fato pode ser observado através dos resultados expressos pelas porcentagens, em que tanto a Q9 quanto a Q10 receberam altos níveis de respostas concordantes. A empresa precisa deixar claro para os candidatos os critérios utilizados em sua seleção para que eles saibam como o processo de fato ocorre, seja por meio de competência ou pela disponibilidade de cargos, assim eles saberão porque foram ou não contratados.

Mais adiante será demonstrado na seção 4.3 o Gráfico 15, nele podemos observar que os novatos atribuíram respostas mais positiva a Q9 do que os veteranos, já na Q10 os veteranos tiveram uma maior representação de respostas positivas do que os funcionários novatos, este fato pode justificar o alto percentual de respostas positivas para as duas questões.

Em geral, através do gráfico 3 pudemos constatar que o processo de recrutamento e seleção recebeu em sua totalidade mais respostas positivas do que negativas, isto pode ser visualizado pela cor azul expressa do lado direito em que se apresenta com maiores proporções do que as cores vermelhas expressas do lado esquerdo do gráfico.

Dando continuidade à análise dos resultados da pesquisa, foi elaborado o gráfico de densidade que está representado pelo Gráfico 4, nele pudemos visualizar a opinião dos colaboradores sobre cada questão avaliada considerando agora duas categorias: novatos e veteranos. Segue abaixo:

Gráfico 4: *Recrutamento e Seleção*



Fonte: Elaboração própria (2015)

O gráfico anterior não evidencia na Q7 concordância entre as respostas de funcionários veteranos e novatos. A Q7 afirma que a organização apresenta políticas claras e objetivas sobre os parâmetros de contratação do novo empregado expondo os direitos e deveres do colaboradores. Pode-se observar que os funcionários novatos concentram suas respostas entre as categorias nem concordo nem discordo, já os veteranos concentraram suas respostas na categoria concordo totalmente.

Para este construto os funcionários novatos continuam, assim como na análise da subseção anterior, contribuindo para o aumento da proporção de respostas negativas, exceto na questão Q9 que afirma que a seleção de candidatos está baseado nos cargos disponíveis, nela os veteranos tiveram participação com respostas discordantes, já os funcionários novatos concentram suas respostas entre as categorias concordo e concordo totalmente.

Para a questão Q8 ambas as curvas de densidade são simétricas, ou seja, quando uma categoria eleva seu nível de resposta a outra eleva também e vice-versa, por exemplo o nível de respostas sobre a opção nem concordo nem discordo caiu na percepção dos novatos, o mesmo comportamento se deu para as respostas dos veteranos. Como a área abaixo de uma curva de densidade corresponde a 100%, é possível concluir que, para a questão Q8, tanto os funcionários veteranos quanto os funcionários novatos dividiram suas repostas igualmente entre avaliação positiva e avaliação negativa, o que é corroborado pelo gráfico de barras.

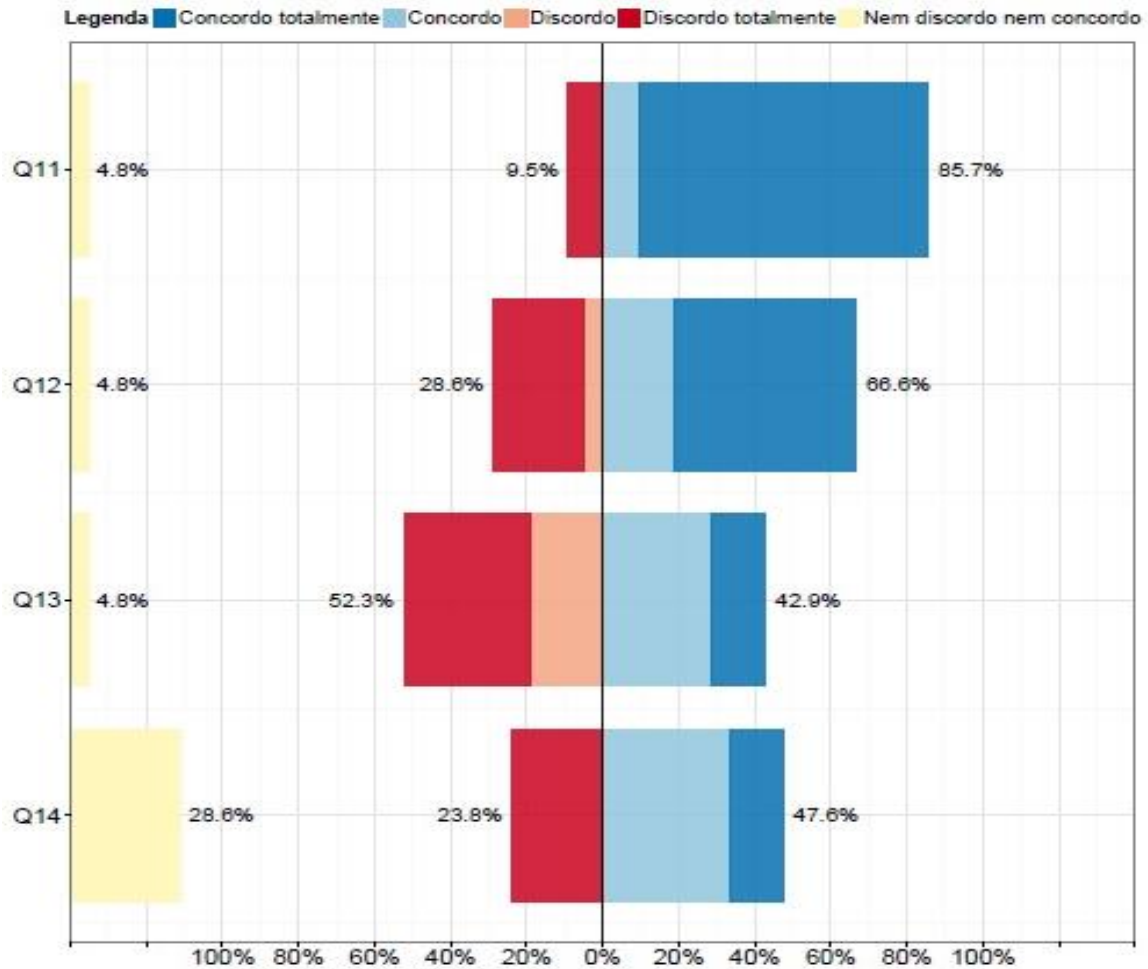
#### **4.2.3 Socialização**

Logo após o processo de recrutamento e seleção, é preciso que o funcionário conheça mais profundamente a cultura e os valores da empresa, é para isso que serve a socialização.

O processo de socialização é uma das forma que a empresa encontra para integrar o atual colaborador no contexto organizacional, ao mesmo tempo que indiretamente força o desprendimento de hábitos antigos. Segundo Chiavenato (2008, p. 182) a socialização incorpora no funcionário novos parâmetros relacionados ao trabalho como ideias e comportamentos que sejam condizentes com as diretrizes da organização.

Não diferentemente dos outros setores, no segmento varejistas de confecções/vestuário o funcionário precisa se sentir parte da organização, por isso é preciso que existe uma troca mútua de satisfação, em que a empresa confie no novo funcionário e o novo funcionário trabalhe em prol da empresa e de seus objetivo pessoais. Assim, buscou-se analisar a real percepção dos colaboradores quanto às práticas de socialização realizadas na empresa.

A seguir temos o Gráfico 5, nele pudemos observar as respostas das questões referentes ao construto socialização, tendo como opções de respostas os cinco níveis da Escala de Likert.

Gráfico 5: *Socialização*

Fonte: Elaboração própria (2015)

O gráfico situado acima demonstra que a Q11 foi a que mais recebeu respostas positivas (85,7%) dos funcionários, ela afirma que a comunicação é clara e eficaz dentro da empresa, o que demonstra ser um resultado favorável para a organização já que uma comunicação ineficiente pode gerar interpretações errôneas e assim prejudicar o andamento das atividades, é o caso por exemplo de erros em anotações referentes a pedidos de cliente, reserva de peças, entrega de lotes pelos fornecedores, entre outros.

Ao tratarmos do acompanhamento oferecido pela organização com o propósito de melhorar o desempenho do funcionário recém-contratado, pudemos constatar através do gráfico que esta questão, Q12, recebeu um número considerável de respostas positivas, em sua totalidade 66,6% percentual abaixo apenas da Q11. Cerca de 19% dos respondentes concordam com a informação e 47,6% dos respondentes concordam totalmente.

Uma das forma da empresa acompanhar o desenvolvimento profissional do colaborador recém-contratado, é proporcionar ao seu funcionário o acompanhamento de um mentor, seu intuito é o de repassar ao funcionário conhecimento e experiências (YAMASHITA, 2007, p. 28).

Diferentemente das questões já citadas anteriormente a Q13 que se refere ao desenvolvimento das práticas de socialização entre membros da empresa, recebeu em sua totalidade o maior percentual de respostas negativas de todo o construto, 52,3%.

Pelos altos índices de discordâncias nesta (Q13), torna-se preocupante a retenção de talentos na empresa pois se não é desenvolvido práticas de socialização o funcionário pode não incorporar para si hábitos da atual organização. Ele poderá causar ações divergentes com o que se é pregado na empresa correndo o risco de contaminar os demais colaboradores com o seu comportamento, além de que pode tornar tal comportamento e ações visíveis aos clientes prejudicando diretamente a imagem da organização.

A última questão presente no item de avaliação da socialização é a Q14 que passa a afirmar que a retenção de talentos depende do nível de socialização existente na empresa. Se compararmos todas as questões citadas anteriormente a Q14 recebeu o maior percentual de respostas neutras 28,6%, o que implica dizer que eles encontram parcialidades sobre esta questão.

Sendo assim, com exceção da Q13 todas as perguntas receberam um percentual de respostas positivas (concordo totalmente e concordo parcialmente) superior as percentuais correspondentes das respostas negativas (discordo totalmente e discordo parcialmente).

Na página seguinte encontra-se representado o Gráfico 6 constituído pelo gráfico de densidade do constructo socialização, onde distingue as respostas dos colaboradores novatos dos colaboradores veteranos.

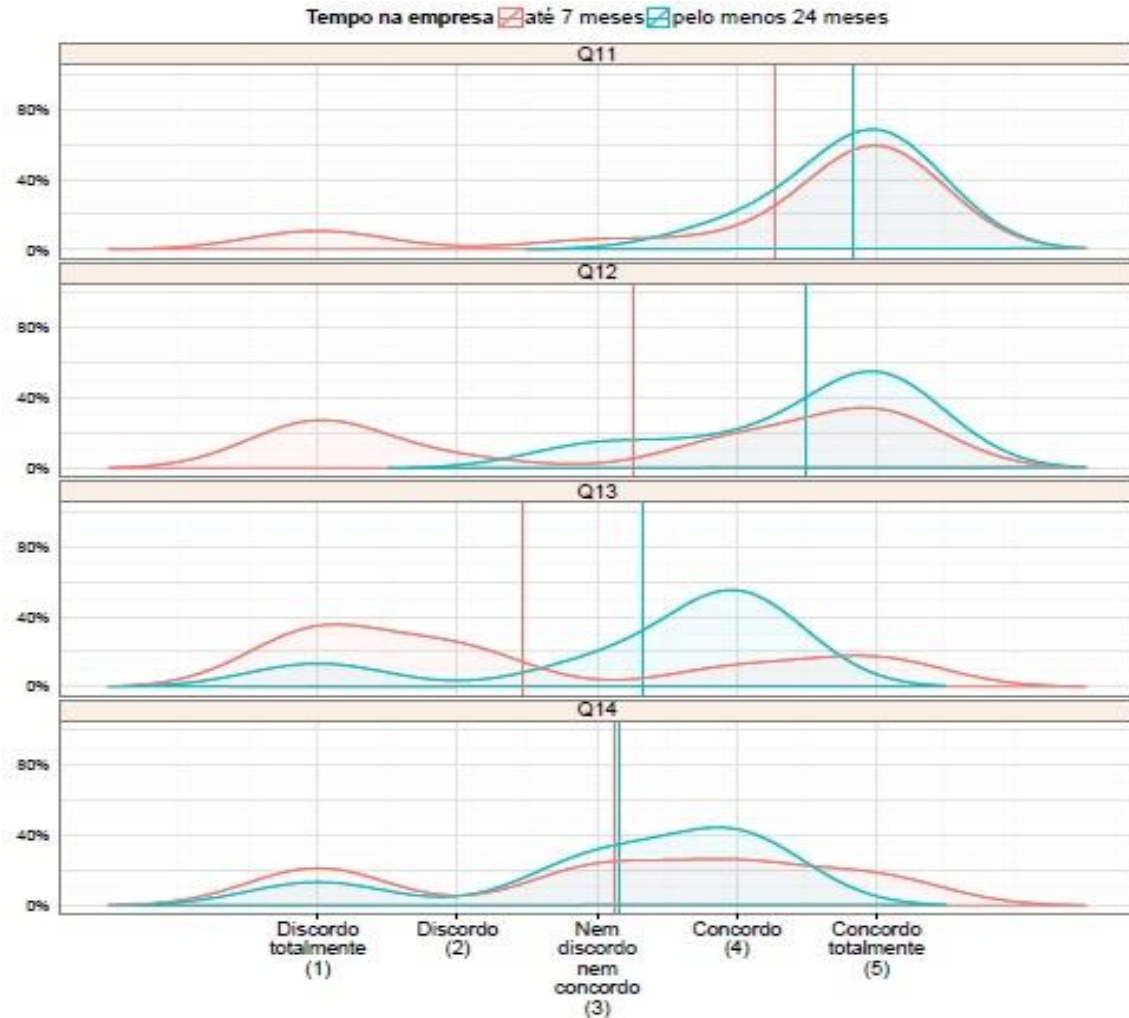
A partir dos resultados expressos no gráfico de densidade pudemos verificar que a Q11 na qual afirma que a comunicação é clara e eficaz dentro da empresa, os dois grupos de funcionários concentram suas respostas sobre as categorias positivas concordo e concordo totalmente.

Vale salientar que na Q12 em que afirma que a organização oferece algum tipo de acompanhamento ao recém-contratado, as respostas discordantes foram pouco atribuídas pelos



veteranos, eles concentraram suas respostas entre as categorias concordo e concordo totalmente, ficando as respostas negativas a cargo dos novatos, tais resultados podem ser vistos a seguir.

Gráfico 6: *Socialização*



**Fonte:** Elaboração própria (2015)

Pudemos observar no gráfico acima que o maior percentual de respostas negativas de todo o constructo encontra-se posicionado na Q13 que afirma que é desenvolvido práticas de socialização entre os membros, nela a maior parte das respostas negativas (em torno de 38%) foram atribuídas pelos funcionários novatos, já os veteranos optaram por concentrar suas respostas nas categorias positivas.

O Gráfico 6 mostra que, exceto para a Q14, a maior parcela das respostas negativas foi dada pelos funcionários novatos. As curvas de densidade dos funcionários veteranos se apresentam concentradas nas categorias positivas, enquanto para os funcionários novatos, se percebe nas questões um maior espalhamento das curvas de densidade sobre todas as categorias de resposta.

#### 4.2.4 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e Desenvolvimento é o processo que busca repassar novos conhecimentos e informações ao colaborador, proporcionando-o desenvolvimento pessoal e profissional. Existe uma diferença considerável entre os dois processos, enquanto o treinamento é voltado para o presente, para o cargo atual, o desenvolvimento preocupa-se com o futuro do funcionário.

O investimento nos processos de treinamento e desenvolvimento se torna cada vez mais frequente dentro das empresas deixando de ser considerado como uma despesa, passando agora a ser visto como algo capaz de trazer retornos.

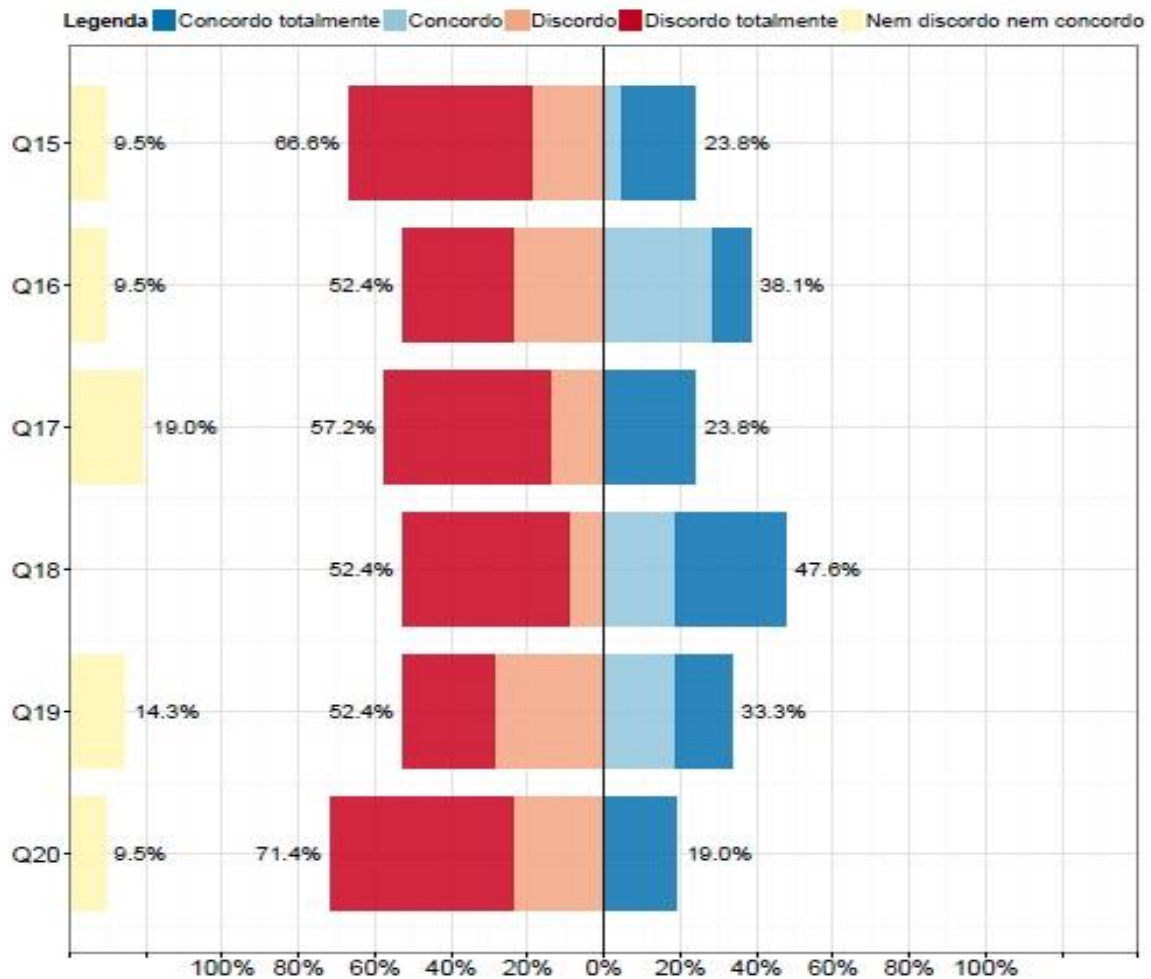
Para o segmento em estudo, tal processo proporciona aos funcionários novas formas de capacitações e desenvolvimento, através por exemplos dos treinamentos o colaborador pode melhor atender os clientes, gerir com mais eficiência as atividades relacionadas com os sistemas da empresa, os estoques, e até melhorar as relações interpessoais entre seus colegas de trabalho, já o desenvolvimento auxilia o colaborador no crescimento de carreira.

Com o intuito de analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de treinamento e desenvolvimento, foi elaborado seis questões para que eles pudessem expor suas opiniões sobre a variável em estudo. Na página seguinte é apresentado o Gráfico 7 expondo no gráfico de barras os resultados totais das respostas positivas e negativas.

Pela ordem de apresentação expressa no questionário de aplicação iniciaremos nossa análise pela Q15, segundo ela a empresa valoriza e incentiva a qualificação profissional dos seus funcionários oferecendo por exemplo cursos, palestras, treinamentos e workshops. A percepção dos funcionários quanto a essa questão é negativa demonstrando um percentual de 66,6%.

Essa é uma questão que deve ser trabalhada mais intensamente pois a capacitação e o aperfeiçoamento das competências é essencial para que se tenha eficiência nas atividades, em especial no segmento varejista de confecção/vestuário em que se faz necessário profissionais competentes e bem qualificados para o cumprimento das atividades, em especial ao atendimento do cliente.

Na Q17 encontramos o maior índice (19%) de respostas neutras de todo o construto, o que significa dizer que os funcionários consideram um meio termo da resposta não afirmando se discordam ou concordam. Tal questão afirma que na empresa o funcionário participa de atividades instigantes e desafiadoras que provoca e estimula o crescimento contínuo, o resultado desta questão pode ser observado no Gráfico 7 que se encontra na página seguinte.

Gráfico 7: *Treinamento e Desenvolvimento*

Fonte: Elaboração própria (2015)

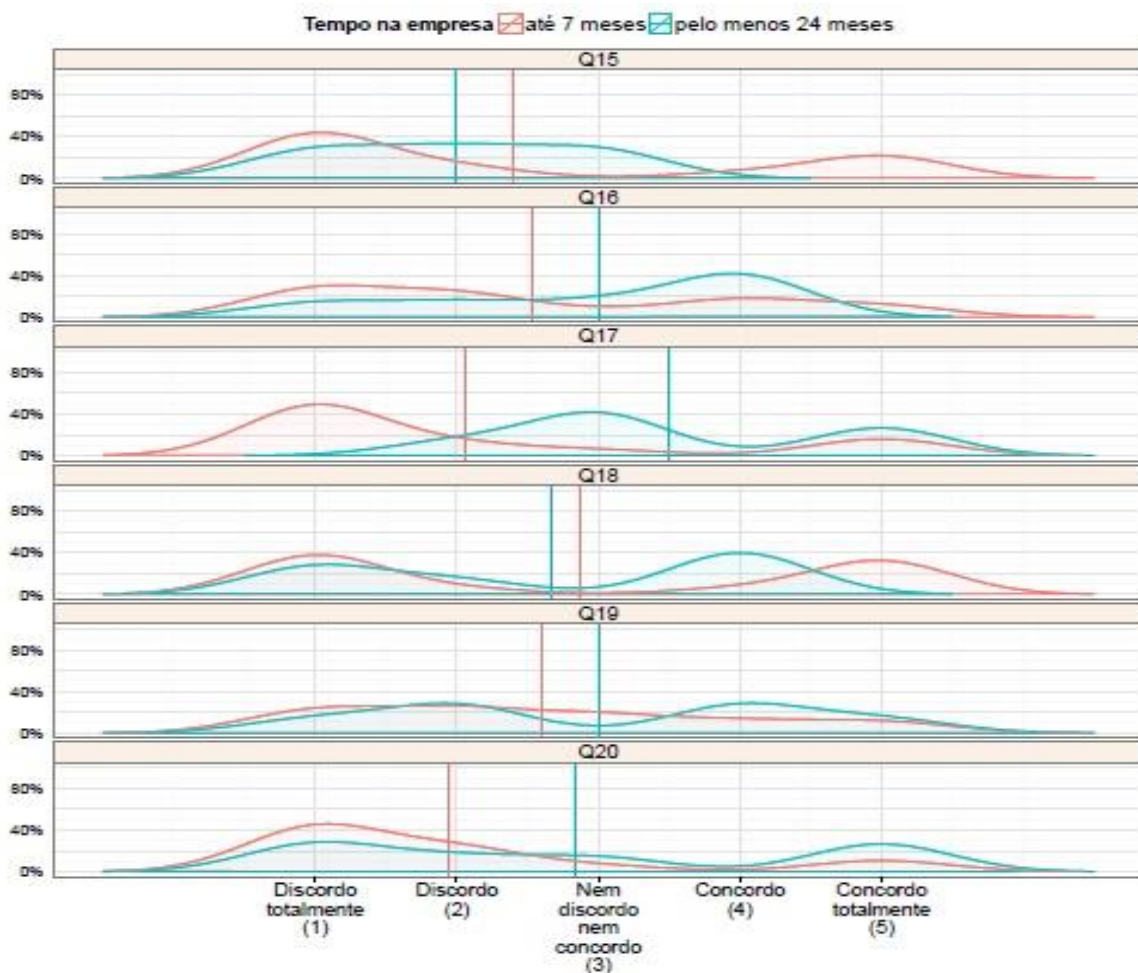
Acima pudemos observar as respostas dos colaboradores da empresa sobre a Q18, segundo ela a organização auxilia seus funcionários em seu crescimento desenvolvendo um plano de carreira. Entre todas as questões apresentadas no construto treinamento e desenvolvimento ela foi a que mais recebeu respostas concordantes onde 19% concordaram com a afirmação e 28,6% a informaram concordar totalmente, gerando um percentual total de 47,6% de respostas positivas.

Por fim, a Q20 que afirma que a oportunidade de crescimento da empresa é igual para todos os funcionários foi a que mais recebeu respostas negativas, 71,4% das pessoas que participaram da pesquisa veem essa questão com falha na qual deixa a desejar. É importante que este aspecto seja retrabalhado pois as oportunidades devem ser igualitárias e deve-se sempre prezar pelo reconhecimento por mérito, assim teremos uma empresa mais justa, com funcionários satisfeitos e motivados.

Com a observação do Gráfico 7, pudemos constatar que o construto apresentou altos percentuais de respostas do tipo discordo totalmente e discordo parcialmente, ou seja, os funcionários atribuíram ao constructo altos índices de respostas negativas.

Foi elaborado o gráfico de densidade representando a percepção dos funcionários sobre as questões citadas anteriormente, considerando agora duas categorias relacionadas ao tempo de trabalho na empresa: novatos e veteranos. O mesmo está expresso no Gráfico 8 localizado abaixo.

Gráfico 8: *Treinamento e Desenvolvimento*



**Fonte:** Elaboração própria (2015)

Na análise do gráfico de densidade representado pelo gráfico anterior, vale destacar a elevada proporção (aproximadamente 50%) de funcionários novatos respondendo negativamente a questão Q17, enquanto menos de 10% dos funcionários veteranos avaliaram

esta mesma questão negativamente. Tal questão passa a afirmar que na empresa o funcionário participa de atividades instigantes e desafiadoras que provoquem e estimule o crescimento contínuo.

Ao contrário do que foi demonstrado na Q17 em que houve uma alta participação dos funcionários novatos atribuindo respostas negativas, na Q15 os novatos foram os responsáveis por atribuir a Q15 respostas do tipo concordo totalmente, contando com uma pequena porcentagem dos veteranos (um pouco menos que 5%) que atribuíram a ela respostas positivas. A Q15 é responsável por afirmar que a empresa valoriza e incentiva a qualificação profissional dos seus funcionários, oferecendo cursos, palestras, workshop e treinamentos.

Segundo a Q20 a oportunidade de crescimento dentro da empresa é igual para todos os funcionários, a partir dos resultados pudemos constatar que ela apresentou um alto grau de simetria entre as respostas dos funcionários novatos e veteranos.

Pode-se observar através da representação das respostas que todas as questões do constructo apresentaram percentuais de respostas negativas, e a maior parte delas foram atribuídas pelos funcionários novatos.

Portanto, com a análise do Gráfico 7 e do Gráfico 8, comparando-as com as Subseções anteriores, pudemos constatar que as questões associadas ao construtos Treinamento e Desenvolvimento foram uma das que recebeu, de forma geral, maior proporção de respostas negativas.

#### **4.2.5 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é o processo que busca mensurar o nível de retorno do funcionário para com a empresa, avaliando seus resultados sobre as metas estabelecidas. Não diferente dos outros setores, para o segmento varejista de confecção/vestuário, ela passa a ser importante tanto para a empresa quanto para o colaborador, enquanto a primeira mensura competências e ganhos organizacionais decorrentes das vendas, por exemplo, o segundo passa a conhecer como anda o desenvolvimento de suas atividades deixando claro ao colaborador qual o resultado do seu trabalho, podendo então a partir daí aperfeiçoá-lo.

Com o intuito de saber como caminha o processo de avaliação de desempenho na empresa estudada, foram desenvolvidos cinco questões que vão da Q21 até a Q25. Nelas busca-se obter a percepção dos colaboradores da empresa sobre o atual constructo, o resultado é observado no Gráfico 9.

Pudemos observar no gráfico abaixo os valores de cada questão correspondente ao constructo avaliação de desempenho. Considerando a ordenação das questões dispostas no

questionário, a primeira questão apresentada é a Q21, considerando este parâmetro de avaliação ela informa que as políticas e ações de avaliação de desempenho são repassadas com clareza aos seus funcionários demonstrando o que se espera deles. Ela foi a questão que recebeu o maior percentual de respostas positivas 80,9%, isso fica claro se compararmos com o segmento que a empresa atua (varejista de confecção/vestuário), uma vez que os funcionários tem parte de sua avaliação fundamentada nas metas a serem alcançadas onde os colaboradores sabem com clareza o que deve ser feito para atingi-las. O resultado desta questão pode ser observado a seguir.

Gráfico 9: Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração própria (2015)

A Q22 representada no Gráfico 9 faz referência a capacidade que o colaborador tem em atingir as metas estabelecidas, onde informa que as metas da empresa são condizentes com as capacidades individuais dos membros. Segundo os valores expressos no gráfico 66,7% dos

respondentes tem uma visão positiva deste aspecto na qual concordam parcial ou totalmente com a afirmação. Esta questão foi a que recebeu o segundo maior percentual de respostas positivas, ficando abaixo apenas da Q21.

A terceira questão apresentada é a Q23, na qual afirma que a empresa incentiva os funcionários a assumir riscos para proporcionar maiores resultados organizacionais. Inicialmente pudemos verificar que esta questão apresentou o segundo maior percentual de respostas negativas de todo o constructo, 47,6%.

Se faz necessário que a empresa avalie melhor esta questão, pois é importante que seja incentivado no funcionário o desejo de se desafiar e assumir riscos para que continuamente ele almeje crescimento pessoal em busca de novos patamares, não ficando restrito a apenas um cargo ou função, o que proporciona ganhos tanto a organização quanto ao colaborador.

Neste caso específico, a empresa pode incentivar o funcionário a assumir riscos o propondo um gerenciamento temporário da equipe de vendas, por exemplo, para que assim ele possa ajudar a empresa com o controle de funcionários, ao mesmo tempo em que desenvolve habilidades do tipo: trabalho em equipe, liderança e comunicação pessoal.

A Q24 informa que o reconhecimento se dá através do mérito conquistado pela realização do trabalho, observa-se que esta questão recebeu o maior percentual de respostas negativas (52,4%).

Em empresas do segmento varejista de confecção/vestuário, o reconhecimento por meio da meritocracia passa a ser importante em decorrência de muitos trabalharem com base em metas, quando um funcionário se esforça para cumpri-la e não recebe o reconhecimento devido ele passa a ficar desmotivado e insatisfeito com a organização.

Em linhas gerais, pudemos constatar que a avaliação de desempenho da empresa é positiva, tal afirmação pode ser comprovada se compararmos os níveis de respostas dos funcionários distinguindo-as através das cores, nela a cor azul que corresponde as respostas concordantes tem percentuais superiores as da cor vermelha que representa as respostas discordantes dos colaboradores.

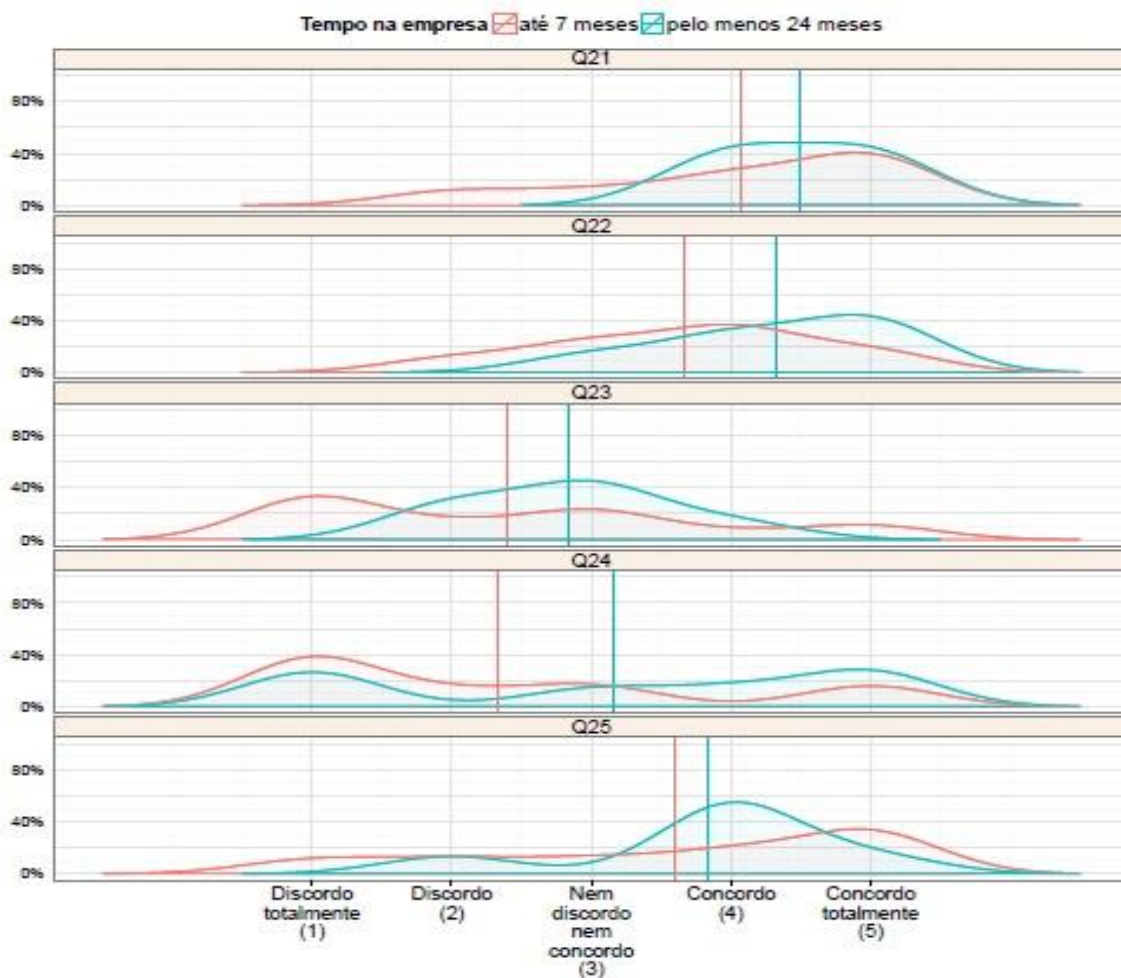
A frente será exposto o Gráfico 10 com o gráfico de densidade, comparando em cada questão a percepção separada dos funcionários novatos e dos veteranos.

Ao fazer a distinção entre as distribuições de respostas dos dois grupos de funcionários foi revelado que para o construto Avaliação de Desempenho, os funcionários novatos são responsáveis pela maior proporção das respostas negativas como pode ser observado em todas as questões do constructo, desde a Q21 até a Q25 em que há a participação deles entre as respostas atribuídas ao item discordo e discordo totalmente. Em cada questão referente a este

construto a curva de densidade do grupo de novatos, quando comparada com a curva de densidade do grupo de veteranos, em geral, se espalha mais sobre as categorias negativas.

Neste contexto, vale destacar a elevada proporção de repostas na categoria discordo totalmente dos funcionários novatos nas questões Q23 que afirma que a empresa incentiva seus funcionários a assumirem riscos. Tal valor pode ser verificado no eixo vertical do quadro referente a questão Q23.

Gráfico 10: Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaboração própria (2015)

Através dos percentuais exposto no Gráfico 10, pode-se considerar que a Q21 não recebeu respostas negativas dos veteranos, mas apenas dos funcionários novatos, ela afirma que as políticas e ações da avaliação de desempenho são repassadas com clareza para seus funcionários demonstrando o que a empresa espera deles.



Nota-se que as repostas entre funcionários veteranos e novatos apresentam uma maior concordância na pergunta Q24 referente ao reconhecimento baseado no mérito, no sentido de possuírem distribuições de repostas semelhantes neste item do questionário.

A Q25 recebeu um elevado percentual de respostas positivas, cerca de 60% delas foram atribuídos por funcionários veteranos, onde segundo ela os funcionários recebem feedback da empresa.

#### **4.2.6 Recompensas**

As recompensas são vista pelas empresas como uma das principais fontes de retenção de talentos, na qual serve como um meio de incentivar o funcionário a permanecer na organização. As recompensas devem estar enquadradas nos parâmetros do mercado, oferecendo aos seus colaboradores salario e benefícios justos.

No segmento varejista de confecção/vestuário, as recompensas ofertadas pela empresa tem um impacto direto no colaborador, ele a percebe como uma forma de retribuição e acredita que quanto mais engajado ele estiver, novos cargos podem surgir no decorrer de sua carreira e consequentemente maiores níveis de remuneração podem ser alcançados.

Como já foi dito, é preciso que a empresa ofereça sua remuneração compatível com o que se é atribuindo pelas outras empresa, por este segmento possuir muitos concorrentes, pode acontecer do atual funcionário pedir demissão com o intuito buscar melhores salários e benefícios. Por isso, buscou-se analisar a percepção dos colaboradores no que diz respeito a prática de remuneração realizada pela empresa.

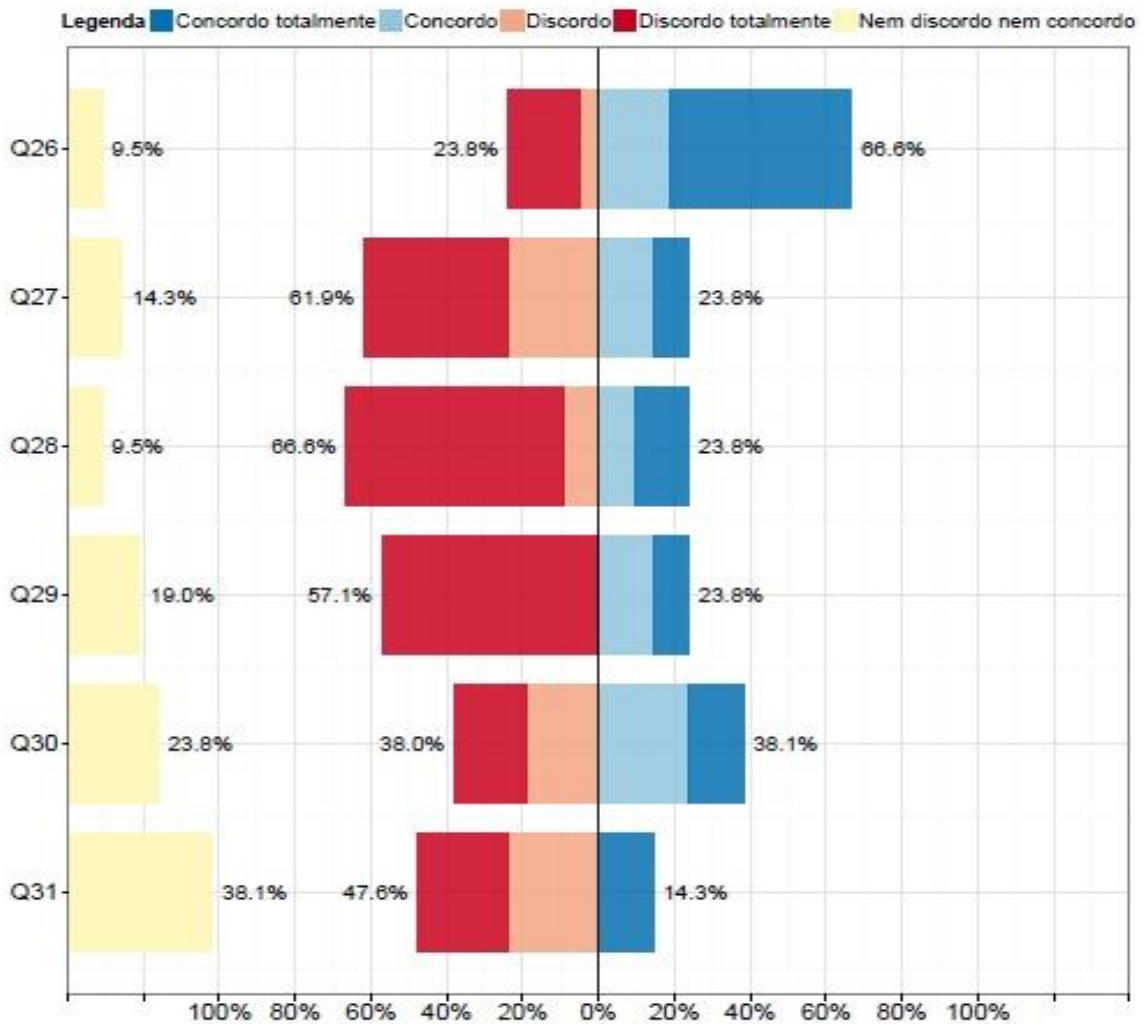
A seguir é apresentado o Gráfico 11 que demonstra as respostas dos colaboradores da empresa sobre um conjunto de questões referentes ao constructo recompensas, indo da Q26 até a Q31. Na parte central do gráfico temos as respostas divididas por uma linha que representada a mediana dos dados, do lado direito encontra-se as porcentagens concordantes com a afirmativa e na linha esquerda as porcentagens discordantes, no canto esquerdo temos as respostas neutras.

Considerando a ordem de apresentação disposta no questionário, a primeira questão apresentado no gráfico de barras é a Q26, que afirma que a remuneração da empresa se enquadra nos parâmetros do mercado. Esta foi a questão que apresentou o maior percentual de respostas positivas de todo o constructo, 66,6%.

A Q27 informa que a empresa reconhece e compensa os seus funcionários quanto às contribuições que eles oferecem ao trabalho. Na percepção dos colaboradores, 61,9%

atribuíram respostas negativas a afirmação o que é considerado um percentual significativamente alto. Deve-se considerar que esta foi a questão que recebeu a segunda maior porcentagens de respostas negativas, o pode levar a futuras perdas de mão de obra, uma vez que se os funcionários não sentem o reconhecimento aquedo por parte da empresa mais cedo ou mais tarde eles deixaram a organização. Os percentuais referentes a Q27 podem ser observados abaixo.

Gráfico 11: *Recompensas*



Fonte: Elaboração própria (2015)

Quanto a afirmação de que as boas ideias dos funcionários são valorizadas e recompensadas pela empresa (Q28), para 66,6% dos colaboradores está afirmação não é verdadeira, ou seja, não existe a valorização das ideias repassadas pelos funcionários. Esse

aspecto deve ser reavaliado pela organização, pois em meio a competitividade existente entre os mercados a valorização de novas ideias estimula a renovação dos processos organizacionais através do aprimoramento de métodos e técnicas de realização das atividades, além de proporcionar abertura para o surgimento de novas soluções.

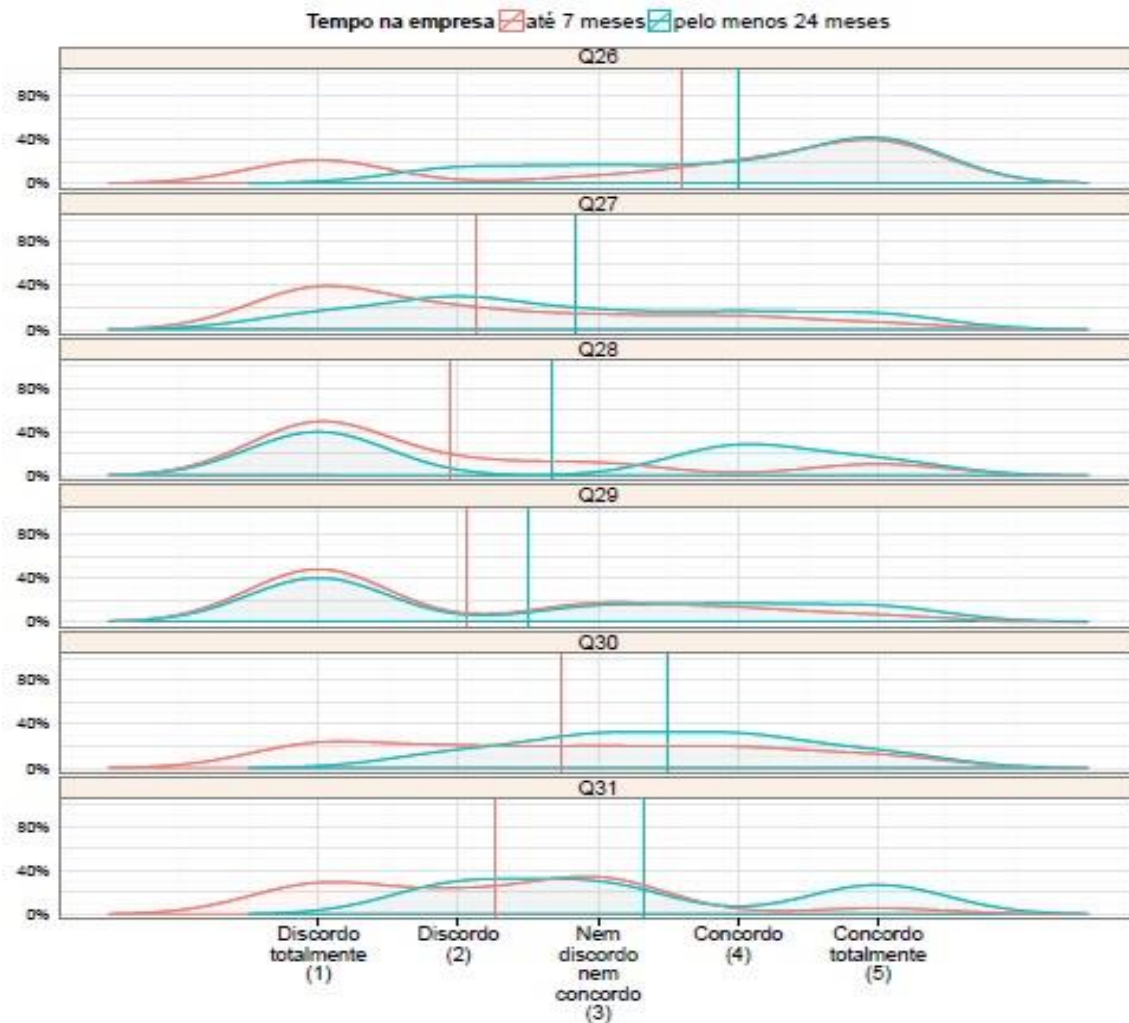
Com isso, pode-se constatar que está questão foi a que mais apresentou a discordância (total e parcial) dos funcionários, o que torna-se um fator preocupante pois a valorização das boas ideias estimula o funcionário a ser mais criativo e desperta nele o desejo pela procura de algo novo.

Um outra questão que chama a atenção entre os resultados do Gráfico 11 é a Q31, segundo ela é ofertado aos colaboradores recompensas que busquem a sua permanência na empresa. Esta foi a questão que recebeu o maior percentual de respostas concordantes (14,3%). As recompensas ofertadas é um fator que inibe a saída do funcionário, pois, quanto mais recompensado for o seu trabalho maior é o seu desejo de permanecer na empresa.

Considerando os dados expostos acima, se faz necessário que a empresa procure oferecer aos seus colaboradores recompensas que estimulem nos funcionários o desejo de permanência, pois o segmento pede funcionários motivados e satisfeitos, em especial com a remuneração que é visto pelos mercados como um dos principais fatores de retenção, caso contrário eles não excitaram em deixar a organização. O Gráfico 11 evidencia, que o construto Recompensas possui grande proporção de repostas negativas nas questões que o compõem, exceto na questão Q26.

A seguir encontra-se o Gráfico 12 expondo as respostas dos colaboradores da empresa para o constructo recompensas na qual considera o tempo de trabalho na organização. Ele expressa cada questão do constructo levando em conta os cinco níveis de respostas da escala de Likert.

No gráfico de densidades, chama atenção a grande coerência nas repostas de funcionários veteranos e novatos na questão Q29, que afirma que a empresa oferece um plano de benefícios flexíveis aos seus funcionários.

Gráfico 12: *Recompensas*

Fonte: Elaboração própria (2015)

Aqui, assim como na análise dos construtos avaliação de desempenho e cultura organizacional o grupo de funcionários novatos contribuem mais para a elevação da proporção de repostas negativas, principalmente nas questões Q26, Q30 e Q31, que trata respectivamente da remuneração adequada ao mercado, do uso de salários para a retenção de talentos e da oferta de recompensas que favoreça a permanencia do colaborador na empresa.

Para os novatos, a remuneração oferecida pela empresa não se enquadra nos parâmetros do mercado, além que para eles a empresa não os reconhece nem os recompensa quanto a contribuição que eles oferecem ao trabalho, esse passa a ser um critério que precisa ser mais desenvolvido pois o não reconhecimento leva a níveis de insatisfação que podem gerar a diminuição de produtividade do trabalhador na empresa. Considerando ainda este grupo de funcionário, para eles o salário e os benefícios ofertados pela empresa não são capazes de

proporcionar a retenção do colaboradores, deixando a desejar a forma de recompensa aplicada na empresa.

Adiante trataremos dos dados tanto sobre a categoria geral quanto sobre as duas categorias citadas anteriormente, os resultados serão expressos através do gráfico de radar.

### **4.3 Aplicação das respostas da Escala de Likert no Gráfico de Radar**

Segundo Bernardes (2010), o gráfico de radar também é conhecido como gráfico de aranha ou gráfico de estrela, ele geralmente se inicia no centro do anel e estende-se até as suas extremidades. Tal gráfico apresenta na pesquisa marcadores individuais que se relacionam diretamente com os 6 construtos teóricos estudados, ele irá expor os constructos utilizados na avaliação e as questões presentes no questionário considerando o nível de resposta dos funcionários no geral e sob duas categorias: novatos e veteranos.

Na parte externa do radar estão marcadas as variáveis analisadas, enquanto dentro do radar se distribuem “elásticos”, os quais representam séries de dados. Os “elásticos” são esticados ou comprimidos na direção das variáveis, mostrando a intensidade ou influência que cada variável tem sobre a série de dados estudada. Neste caso, encontra-se na parte externa do gráfico de radar os seis constructos considerados na avaliação, sendo eles: Cultura Organizacional, Recrutamento e Seleção, Socialização, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e as Recompensas.

Dentro do gráfico de radar temos a seguinte estrutura: na parte interna as respostas consideradas negativas (discordo totalmente e discordo parcialmente), no centro está localizada as respostas neutras (nem concordo nem discordo) e na extremidade temos as respostas positivas (concordo totalmente e concordo parcialmente), o comportamento de cada “elástico” segue a percepção que os colaboradores têm dos itens avaliados. O primeiro gráfico de radar será exposto no Gráfico 13.

O Gráfico 13 demonstra a percepção geral dos colaboradores da empresa estudada, nela os constructos que apresentaram uma visão positiva foram cultura organizacional, recrutamento e seleção e a avaliação de desempenho, o resultado pode ser observado na página seguinte.

Gráfico 13: Distribuição das respostas da escala de Likert na visão geral dos funcionários



Fonte: Elaboração própria (2015)

No gráfico acima pudemos observar que para o constructo cultura organizacional o marcador correspondente a avaliação dos funcionários se aproxima do valor 5, isso significa dizer que em geral os funcionários atribuíram valor 5 as questões avaliadas no constructos, ou seja, utilizaram as opções de resposta: concordo e concordo totalmente, o que caracteriza o constructo como positivo. O mesmo processo ocorreu para os constructos recrutamento e seleção e avaliação de desempenho em que também tendem a se aproximar do valor 5.

Já os constructos que apresentaram respostas negativa de acordo com a percepção dos funcionários foram o treinamento e desenvolvimento e as recompensas oferecidas pela empresa. No gráfico acima pudemos visualizar que o marcador que corresponde a avaliação dos funcionários é “esticado” em direção ao valor 1, isso significa dizer que no geral os funcionários atribuíram respostas negativas ao construtos, optando pelas alternativas discordo e discordo totalmente. Vale destacar que o constructo recompensas se distancia um pouco mais do valor 5 se comparado ao constructo treinamento e desenvolvimento, porém, não deixa de ter seu marcador localizado nas áreas de discordâncias (discordo e discordo totalmente). O ideal seria que tais constructos apresentassem marcadores nas áreas correspondentes ao valor 5, pois

quanto mais próximo de 5 maior é a visão positiva dos colaboradores sobre o parâmetro de avaliação.

Na concepção dos colaboradores e segundo o gráfico de radar, o processo de socialização exercido na empresa também apresentou um posicionamento positivo, porém, com o marcador mais próximo da categoria neutro que corresponde ao valor 3.

Na página seguinte será demonstrado os seis constructos, considerando agora as duas categorias de funcionários selecionados na pesquisa: os novatos e os veteranos.

Através do Gráfico 14 pudemos considerar que a cultura organizacional recebeu mais respostas positivas dos novatos (com até 7 meses de empresa) do que dos veteranos (com pelo menos 24 meses de empresa), nela seu marcador se encontra entre na área correspondente as categorias concordantes (concordo e concordo totalmente).

Como pode ser observado, o processo de recrutamento e seleção recebeu o mesmo nível de respostas entre as duas categorias de funcionários, o mesmo se procedeu para o constructo avaliação de desempenho, em que não houve a distinção de respostas para os dois grupos de funcionários, assim, ambos (novatos e veteranos) se encontram com os marcadores nas áreas correspondentes ao valor 5, o que passa a atribuir uma visão positiva aos constructo. Tal resultado pode ser observado na página seguinte.

Pode-se ainda observar no Gráfico 14 que o processo de treinamento e o desenvolvimento oferecido pela empresa recebeu mais respostas negativas dos novatos do que dos veteranos, provavelmente está divergência de visão se dá pelo motivo de que os funcionários novatos (o que equivale a 71,43% dos respondentes) estarem a menos tempo na empresa e não tiveram ainda a oportunidade de participaram de processos relacionados a treinamentos, deve-se também considerar que muitos estão na empresa a um mês ou menos (o que equivale a 52,38% dos respondentes) em que coincidiu de o período de contratação anteceder o mês de junho, onde não é este um mês favorável a aplicação de treinamentos já que é um período de altas vendas.

O mesmo nível de respostas é aplicado ao constructo recompensas em que consideravelmente os marcadores tendem a se aproxima do valor 1, que corresponde aos níveis de discordância atribuídos pela escala de likert, sendo eles: discordo e discordo totalmente. Nele, os novatos apresentam uma maior proximidade do nível discordo totalmente, o resultado do constructo pode ser observado na página seguinte.

Gráfico 14: *Distribuição das respostas da escala de Likert na visão dos funcionários novatos e veteranos*



**Fonte:** Elaboração própria (2015)

No processo de socialização pudemos observar respostas divergentes entre as categorias. Os funcionários veteranos apresentaram uma percepção positiva em que temos o marcador próximo do valor 5 equivalente a opção concordo totalmente, já os novatos apresentaram uma visão neutra em que nem discordavam e nem concordavam das afirmações impostas ao constructo, posicionando o marcador exatamente sobre a linha correspondente ao valor 3.

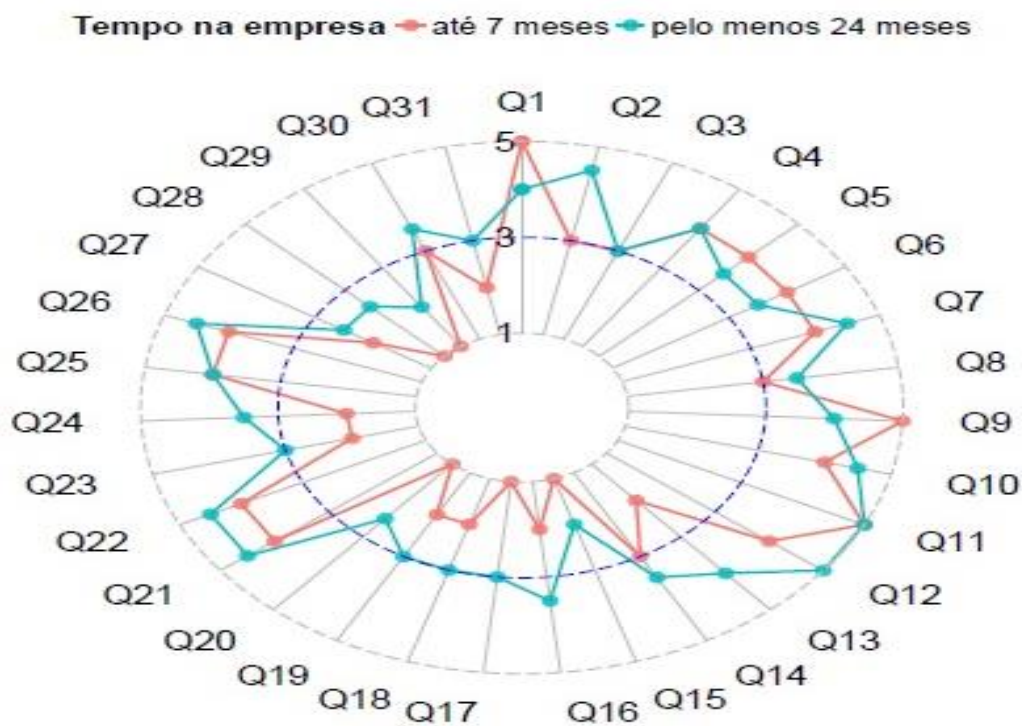
Como forma de comprovar a divergência de respostas entre as duas categorias de funcionário no que se refere ao constructo socialização, foi afirmado na Q14 do questionário que a retenção de talentos depende do nível de socialização existente na empresa, os funcionários veteranos atribuíram respostas positivas a afirmação em que para eles a permanência na organização está sim relacionada com as práticas de socialização que são exercidas na empresa em estudo, já os colaboradores novatos assumiram uma posição neutra, o que significa dizer que eles nem discordam e nem concordam que o processo de socialização



realizado pela organização seja capaz de reter talentos. Este resultado pode ser observado mais adiante no Gráfico 15.

Considerando ainda a perspectiva das duas categorias de funcionários, apresentaremos abaixo as respostas medianas obtidas para cada pergunta do questionário envolvendo a escala de Likert. O gráfico expressa a percepção dos colaboradores sobre as duas categorias em estudo: novatos e veteranos, as respostas serão demonstradas no Gráfico 15.

Gráfico 15: *Distribuição das respostas medianas obtidas para cada pergunta do questionário considerando a percepção de funcionários novatos e veteranos*



Fonte: Elaboração própria (2015)

Pode-se considerar através da observação do Gráfico 15 que as questões que receberam respostas positivas para ambas as categorias de funcionário foram: Q1, Q4, Q5, Q6, Q7, Q9, Q10, Q11, Q12, Q21, Q22, Q25 e Q26.

Entre as respostas positivas das questões citadas anteriormente, vales destacar que na Q1 que afirma que a missão, visão e valores da empresa são repassados com clareza e objetividade aos seus funcionários, as respostas dos funcionários novatos encontram-se exatamente localizados na linha que corresponde ao valor 5 da escala de likert, isso significa

que os funcionários novatos possuem uma visão mais positiva sobre esta questão do que os funcionários veteranos, nela os novatos passam a concordar totalmente com a afirmação. O mesmo comportamento é atribuído a Q9 que informa que a seleção do candidato está baseado no cargo a qual existe vagas disponíveis, permanecendo uma maior concordância por parte dos funcionários novatos.

Ao contrário do resultado exposto na Q1, temos a Q7 que afirma que a empresa apresenta políticas claras e objetivas sobre os parâmetros de contratação do novo funcionário expondo deveres e obrigações do colaborador para com a empresa. A Q7 demonstra que os funcionários veteranos atribuem agora respostas mais próximas do valor 5 do que os novatos, que por sinal também veem a questão como positiva mas não com o mesmo nível de intensidade quanto os veteranos.

O mesmo resultado atribuído a Q7 é encontrado em outras questões de outros constructo como por exemplo na Q22 pertencente ao constructo avaliação de desempenho na qual afirma que as metas são condizentes com as capacidades individuais dos membros da empresa, nela os veteranos possuem respostas com maiores níveis de concordâncias do que os novatos.

Considerando ainda que o nível de respostas positivas dos veteranos ultrapassar a dos novatos, temos nas questões Q11 e Q12 uma maior acentuação de respostas positivas dos veteranos. Nelas, os marcadores encontram-se exatamente localizados na linha que corresponde ao valor 5 da escala de likert. A Q11 e Q12 afirmam respectivamente que a comunicação desenvolvida internamente é clara e eficiente e que a organização oferece algum tipo de acompanhamento que favorece o melhor desempenho do profissional recém contratado, ambos fazem parte do processo de socialização, e receberam respostas positivas para as duas classes de funcionário, porém, de forma mais acentuada para os veteranos.

O Gráfico 15 também expressa respostas negativas onde na percepção dos funcionários não há distinção de respostas, ou seja, são respostas negativas atribuídas tanto pelos colaboradores novatos como pelos os colaboradores veteranos. São as questões: Q15, Q20, Q27, Q28 e Q29.

No gráfico chama atenção a Q20, nela os funcionários novatos atribuíram respostas negativas alcançando o maior nível de discordância da escala de likert, com o marcador localizado exatamente na linha que corresponde ao valor 1, enquanto os veteranos se localizam distantes deste mesmo valor. A Q20 fazem parte do constructo treinamento e desenvolvimento, ela

informa que a oportunidade de crescimento dentro da empresa é igual para todos os funcionários. Tal fato por de ser verificado também em outras questões como nas Q28 e Q29 por exemplo, ambas fazem parte dos constructo recompensas, na primeira as boas ideias dos funcionários são valorizadas e recompensadas e na segunda a empresa oferece benefícios flexíveis, na qual se adaptem as necessidades dos membro, as duas questões apresentam respostas negativas, porém, com mais intensidade para os funcionários novatos.

As questões com respostas neutras possuem variações entre os funcionários novatos e veteranos. Os novatos possuem respostas neutras nas questões Q2, Q8, Q14 e Q30. Tais questões fazem parte respectivamente dos constructos: cultura organizacional, recrutamento e seleção, socialização e recompensas. Já os veteranos possuem respostas neutras nas questões: Q3, Q17, Q18, Q19, Q23 e Q31, que fazem parte dos constructos cultura organizacional, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas.

Os funcionários tem ainda percepções distintas nas questões: Q13, Q16 e Q24. Tomando como exemplo a Q13 que afirma que é desenvolvido práticas de socialização entre os membros da empresa, pudemos observar no gráfico 15 que para os novatos a Q13 é negativa em que seu marcador se encontra próximo do valor 1, já para veteranos ela é tida como positiva onde o marcador tenta a se aproximar do valor 5, pudemos constatar através do gráfico 15 a divergência de resposta para as duas categorias.

Em uma análise geral pudemos considerar que o número de respostas negativas dos novatos superou o número de respostas negativas dos veteranos, tivemos treze respostas dos novatos (Q13, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q23, Q24, Q27, Q28, Q29 e Q31) contra cinco dos veteranos (Q15, Q20, Q27, Q28 e Q29). A seguir apresentaremos as respostas referentes a Q32 do questionário

#### **4.4 Distribuição das respostas dos colaboradores na Escala Comparativa**

A planilha da página seguinte elaborada no Excel traz as repostas associadas à última pergunta do questionário (Q32), a qual foi formulada com base em uma escala comparativa do tipo ordem de classificação considerando seis níveis de respostas relacionadas diretamente com os seis constructos teóricos fundamentados na pesquisa. Nela, os 6 construtos deveriam ser organizados hierarquicamente considerando uma ordem de importância para o colaborador.

A pergunta da Q32 também pode ser classificada como uma pergunta básica do questionário em que leva em conta as variáveis apresentadas por Branham (2002). A seguir, é apresentado o quadro contendo as respostas dos participantes da pesquisa. Deve-se considerar que dois dos 21 respondentes não contribuíram para esta questão, pois um deles não a respondeu e o outro a respondeu de maneira incorreta.

Quadro 3: respostas dos colaboradores para a escala comparativa sobre os 6 fatores de avaliação

n° do questionário	Fatores de Avaliação					
	Cultura Organizacional	Recrutamento e Seleção	Socialização	Treinamento e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Recompensas
1	6	3	4	2	5	1
2	6	2	4	3	5	1
3	3	4	5	2	6	1
4	1	2	6	3	5	4
5	6	5	1	3	2	4
6	3	6	2	4	1	5
7	1	6	5	4	3	2
8	3	6	4	1	5	2
9	4	6	2	5	1	3
10	2	6	4	3	5	1
11	Não respondeu a questão					
12	6	5	3	1	2	4
13	1	2	5	3	6	4
14	6	5	4	2	1	3
15	1	3	2	4	6	5
16	4	2	6	5	3	1
17	3	5	4	6	2	1
18	Respondeu a questão de maneira errada					
19	5	6	4	1	2	3
20	2	5	3	1	4	6
21	4	6	5	2	3	1

**Fonte:** Elaboração própria (2015)

A partir das respostas atribuídas pelos colaboradores da empresa foi-se desenvolvido o gráfico de colunas que encontra-se na página seguinte representado pela Gráfico 16, ele contém a distribuição das respostas para cada constructo considerando o tempo de trabalho na empresa e a visão geral dos colaboradores, os resultados estão expressos na página seguinte.

Gráfico 16: Distribuição das respostas na questão 32 (ordem de classificação)

Classificação dos seis níveis de importância:



Fonte: Elaboração própria (2015)

Iniciaremos nossas análises averiguando a percepção dos funcionários novatos, ou seja, daqueles com até 7 meses de empresa, neles pudemos constatar respostas semelhantes em cada constructo, porém, observa-se que os novatos acreditam que o processo que mais impacta na permanência de um colaborador na empresa é o processo de Recompensas. Cerca de 53,8% dos respondentes, considera importante a remuneração oferecida pela empresa, seus benefícios flexíveis e o reconhecimento através de recompensas monetárias. Na categoria, este é o maior percentual entre todos os constructos.

Além do processo de remuneração, os novatos também atribuíram percentagens do valor 1 (15,4%) e do valor 2 (23,1%) aos constructos treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho, isso significa dizer que eles valorizam a qualificação profissional que de fato deveria ser desenvolvida pela organização, como por exemplo proporcionando aos funcionários cursos, palestras e treinamentos vinculados as atividades e ao segmento atuante da empresa com o intuito de melhorar seu desempenho e a performance dentro da organização. Para eles é importante que a organização os auxilie no seu desenvolvimento oferecendo por exemplo oportunidades de crescimento dentro da empresa, auxiliando-o na carreira.

Os novatos classificaram o constructo Recrutamento e Seleção como o processo menos importante para a retenção de talentos, recebendo um percentual de 38,5%, seguido ainda da Cultura Organizacional com 23,1%. Para eles, a forma como a empresa recruta e seleciona seus colaboradores não é significativa para a sua permanência. O mesmo acontece com a cultura organizacional que foi atribuída como uma dos fatores que menos impacta na sua retenção

Considerando agora a outra categoria, pudemos observar que os funcionários veteranos, atribuíram um maior percentual de valor 1 nos constructos Cultura Organizacional e Treinamento e Desenvolvimento, intitulado-os como sendo os fatores mais importante para a sua permanência na empresa. Em outras palavras, 50% dos veteranos acreditam que a Cultura Organizacional é um dos principais fatores que impactam na retenção de talentos na organização, o mesmo acontece para o constructo Treinamento e Desenvolvimento na qual foi atribuído a porcentagem de 33,3% para o constructo.

Para eles torna-se importante a forma como a empresa desenvolve sua missão, sua visão e seus valores, como valoriza seu capital humano buscando sua motivação através de um ambiente de trabalho prazeroso e agradável, que valorize e incentive a qualificação profissional oferecendo subsídios para o seu desenvolvimento, influenciando-os a participarem de

atividades instigantes e desafiadores, tornando a oportunidade de crescimento igualitária a todos.

No entanto, os constructos que foram considerados como os menos impactantes para a permanência do colaborador na empresa foram os processos de Recrutamento e Seleção e a Avaliação de Desempenho, com 33,3% cada. Para os atuais colaboradores tais processos não impactam muito na decisão de permanência na empresa, sendo eles considerados como os menos importantes e por isso receberam valor 6.

Isso significa dizer que se comparado com os demais constructos, a forma como a empresa recruta e seleciona seus colaboradores e a forma como a avaliação de desempenho é desenvolvida tem pouca influência na retenção de talentos da empresa. Pudemos ainda observar na categoria veteranos que os processos de Socialização e Recompensas não foram vistos como os mais impactantes na decisão de permanência mas também não receberam respostas equivalentes ao que seria considerado como os menos importantes para a retenção do colaborador na empresa.

Em uma análise global dos funcionários, ou seja, sem distinção de categorias por tempo de trabalho na empresa, pudemos afirmar a partir dos resultados que os constructos considerados como os mais importantes para a permanência de um colaborador na empresa é as Recompensas com um percentual de 36,8% e o processo de Treinamento e Desenvolvimento aplicado na organização, este recebeu um percentual de 21,1% referente ao valor 1.

Já o constructo Recrutamento e Seleção, foi classificado como o menos importante para a permanência do funcionário na empresa, recebendo dos colaboradores uma porcentagem de respostas de 36,8%. Deve-se considerar ainda que o constructo Cultura Organizacional também recebeu um alto percentual de respostas do tipo 6 na qual os colaboradores passam a caracterizá-lo como um dos menos impactante para a retenção de talentos na empresa, recebendo entre todos os constructos o segundo percentual mais elevado, sendo ele de 26,3%.

Capítulo 5:  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a competitividade presente nas empresas surge a concorrência por funcionários talentos, aqueles nas quais sejam capazes de se dedicar e expressar seus talentos através das suas funções e atividades, assim, cresce nas organizações a necessidade de aplicação de práticas que favoreçam a retenção destes funcionários.

Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa.

Utilizando o embasamento teórico proposto pelo autor Branham (2002), pudemos analisar os elementos que favorecem a retenção dos funcionários na empresa, sendo eles: a cultura organizacional desenvolvida pela empresa, o processo de recrutamento e seleção, a socialização exercida com os funcionários, o treinamento e desenvolvimento oferecidos pela organização, à aplicação da avaliação de desempenho e as recompensas.

Seguindo os objetivos propostos e levando em conta os pressupostos teóricos aplicados na pesquisa, pode-se considerar que os resultados do trabalho foram atingidos. Pudemos observar através da análise dos resultados que no geral os constructos que tiveram uma percepção positiva foram: a cultura organizacional, o recrutamento e seleção, a socialização e o processo de avaliação de desempenho.

No entanto, a empresa deixou a desejar quanto as práticas desenvolvidas nos constructos: treinamento e desenvolvimento e recompensas. Para os colaboradores tais processos apresentaram uma avaliação negativa, na qual foi atribuído pelos funcionários respostas com altos níveis de discordâncias.

Considerando agora o tempo de trabalho na empresa, em que se faz a distinção entre funcionários novatos e veteranos, pudemos constatar que existe uma divergência de resposta entre alguns constructos, é o caso da socialização, do processo de treinamento e desenvolvimento e das recompensas. Quanto ao constructo socialização, os veteranos passaram a atribuir respostas positivas enquanto os novatos restringiram-se a respostas neutras, já para os constructos treinamento e desenvolvimento e nas recompensas, os veteranos atribuíram-lhes respostas próximas de neutra enquanto os novatos optaram por respostas negativas.

Através do gráfico de densidade gerado na pesquisa, pode-se ainda constatar que os funcionários novatos são os responsáveis pela maior parte das respostas negativas. No decorrer

da avaliação foi sugerido aos funcionários que elencassem através de uma hierarquia de importância o principal fator que impactasse na sua retenção, em geral os funcionários afirmaram que o fator mais impactante são as recompensas, os novatos atribuíram a mesma resposta, já os veteranos optaram pela cultura organizacional exercida na empresa.

A partir da análise dos resultados pudemos verificar que em geral os funcionários tem no salário um fator significativo para a sua retenção, por isso, as empresas precisam acompanhar as mudanças do mercado em prol de sanar não só as suas necessidades monetárias focando apenas na lucratividade, mas, também devem buscar a satisfação dos seus colaboradores, pois se o empregado não sente que a organização lhe reconhece ele não hesitará em deixá-la. Sendo assim, a organização deve procurar oferecer salários que sejam compatível com o que se é oferecido no mercado, não se restringindo a apenas o salários, mas sim, deve também oferecer outras formas de benefícios e gratificações sejam elas monetárias ou não monetárias.

Os funcionários consideram as recompensas como um fator que impacta na sua retenção, muitos a percebem como uma forma de reconhecimento pelo seu trabalho, decorrente de sua dedicação as atividades e a organização. Quando a empresa recompensa de forma adequada o funcionário desenvolve nele o desejo de permanência na empresa.

No segmento varejista de confecção/vestuário existe uma alta concorrência por funcionários talentosos, pois através da prestação do serviço o funcionário terá contato direto com os clientes e suas necessidades, na qual deverá estar preparado para atendê-los de maneira exitosa. Quando um funcionário está motivado na empresa ela busca dar o seu melhor, agregando valor a organização e almejando resultados cada vez melhores.

Quanto maior for a satisfação com o seu trabalho maior é as suas chances de retenção. A retenção de talentos é favorável a empresa por proporcionar a redução de custos com processos de recrutamento e seleção, tempo de adaptação a empresa e a não perda de competências e habilidades específicas de cada colaborador, que diretamente trazem vantagens competitivas para a organização.

Para o pesquisador, a retenção de talentos torna a empresa mais preparada para enfrentar desafios, uma vez que guarda para si colaboradores preparados, dispostos a fazerem dos objetivos organizacionais seus próprios objetivos, buscando assim um crescimento mútuo entre organização e indivíduo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceito, Evolução e Visão.** In: QUISHIDA, Alessandra. et al. 1. ed. **Gestão de Pessoas: perspectivas Estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009. p. 04-16.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNARDES, André Luiz. **VBA - O Visual Basic for Applications: Conceitos, Arquitetura, Dicas, Truques, Códigos, Exemplos.** Disponível em: < <https://sites.google.com/site/vbabernardes/home> > 2010. Acesso em: 09 de out. 2015.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CÂMARA, Mauro Araújo; QUEIROZ, Tathiana Maria. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento: Suas características e a área de Recursos Humanos.** 9º CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Minas Gérias, 2012.

CASELLA, George. **Inferência Estatística.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

COSTA, Flavia dos Santos. **Retenção de Talentos: Políticas e Práticas de Sucesso.** Pós-graduação “Lato Sensu”. – AVM Faculdade Integrada, Universidade Candido Mendes. Niterói, 2012.

CUNHA, Luis Antônio Rabelo; FERRAZ, Serafim Firmino de Souza; FURTADO, Maria Tereza Mesquita. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo – Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação.** I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal/ RN, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERRAZ, Eduardo. **As diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/columnistas/eduardo-ferraz/as-diferencas-entre-homens-e-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> 2012. Acesso em: 28 de ago. 2015.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; FREITAG, Bárbara Beatriz; OHTSUKI, Celi Hiromi. **A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?** XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

FREITAG, Bárbara Beatriz. **Competência e sua Relação com a Gestão de Talentos**. XIV SemeAD. São Paulo, 2011.

FREITAG, Bárbara Beatriz. **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas**. Dissertação de Mestrado. – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

JUNIOR, Nelson da Rocha França. **Retenção de Talentos: consideração de aspectos determinantes na Empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. 5. ed. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Marília de Gonzaga; MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Silva. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **Aspectos Determinantes para a Atração, Formação e Retenção de Talentos na Empresa**. 2012. Monografia de Especialização (Especialização em

Gestão Industrial Produção e Manutenção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponto Grossa, 2012.

OLTRAMARI, Andrea Poletto et al. Do Departamento Pessoal ao Recursos Humanos Estratégicos: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. In: FERRAZ, Deise Luiza da Silva; SOBOLL, Lis Andrea. (Org.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 03-13.

PEREIRA, Gonzaga. **Redação Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. 23. ed. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Cristiane Lopes. **Recrutamento e Retenção de Talentos como Gestão Estratégica**. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/recrutamento-e-retencao-de-talentos-como-gestao-estrategica/114439/>> 2013. Acesso em: 03 de ago. 2015.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de Talentos: um Estudo de Caso na SOFTPLAN/POLIGRAPH**. 2009. Bacharel – Cento Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

TOLEDO, Maria Helena. **Mercado de Trabalho: Casadas ou solteiras? Quem as empresas preferem?** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/casadas-ou-solteiras-quem-as-empresas-preferem-aqeuxgcwcc0bqjw0eg8ap4nym>> 2007. Acesso em: 20 de ago. 2015.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **Retenção de Talentos**. 2007. Especialização em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YAMASHITA, Luís Kazuo. **Fatores de Influência na Retenção de Talentos em empresas de distribuição de Energia Elétrica: um Estudo de Caso**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Dom Cabral e Pontifícia, Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.



## APÊNDICE QUESTIONÁRIO

Caro contribuinte,

O presente questionário é um instrumento de coleta de dados que será utilizado com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores da empresa quanto às práticas de retenção de talentos aplicáveis na organização, considerando o tempo de trabalho na empresa. Os elementos a serem analisados serão: a cultura organizacional da empresa, seu processo de recrutamento e seleção, a socialização, o treinamento e desenvolvimento aplicados aos funcionários, à avaliação de desempenho e recompensas oferecidas. Nele irá conter questões objetivas, sendo elas divididas em seis blocos. Sua estrutura está dividida em duas partes, Parte I, onde contém os dados dos respondentes e a Parte II contendo os fatores da avaliação. Ele foi elaborado para o trabalho de conclusão do curso de Administração da graduanda Conceição Veruska Silva Freitas, aluna da Universidade Federal de Campina Grande, na qual a mesma se compromete em manter sigilo dos dados aqui exposto. Para as perguntas de número 01 até a 31 segue as **opções**:

1. Discordo Totalmente,
2. Discordo Parcialmente;
3. Nem Discordo e nem Concordo;
4. Concordo Parcialmente;
5. Concordo Totalmente.

PARTE I - DADOS DO RESPONDENTE		
Função:		
Tempo na empresa:		
Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino		
Estado Civil:		
Idade: ( ) De 18 a 30 anos de idade ( ) De 31 a 40 anos de idade ( ) De 41 a 50 anos de idade ( ) De 51 a 60 anos de idade ( ) Acima de 60 anos de idade		
PARTE II – FATORES DA AVALIAÇÃO		
CULTURA ORGANIZACIONAL		
nº	Questões	Opção
1	A missão, a visão e valores da empresa são repassados de maneira clara e objetiva para seus funcionários	
2	A empresa pratica no cotidiano a missão e os valores que são pregados	
3	Os funcionários se sentem motivados e se dedicam ao trabalho	
4	O ambiente de trabalho é prazeroso e agradável	
5	A cultura organizacional da empresa valoriza o seu capital humano, ou seja, seus funcionários, tratando-o como uma fonte de vantagem competitiva	
6	A cultura da empresa é capaz de atrair e reter um colaborador talentoso	



<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>		
7	A organização apresenta políticas claras e objetivas sobre os parâmetros de contratação do novo funcionário expondo direitos e deveres do funcionário	
8	As demais áreas da organização como finanças e marketing trabalham em conjunto com a área de gestão de pessoas no seu processo de recrutamento e seleção	
9	A seleção do candidato está baseada no cargo a qual existe vagas disponíveis	
10	A seleção do candidato está baseada nas competências do candidato considerando o seu talento e sua habilidade para exercer as atividades	
<b>SOCIALIZAÇÃO</b>		
11	A comunicação é clara e eficaz dentro da empresa	
12	A organização oferece algum tipo de acompanhamento que favoreça o melhor desempenho do profissional recém-contratado, como por exemplo, proporcionando o acompanhamento de um mentor	
13	É desenvolvido práticas de socialização entre todos os membros	
14	A retenção de talentos depende do nível de socialização existente na empresa	
<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>		
15	A empresa valoriza e incentiva a qualificação profissional dos seus funcionários, oferecendo cursos, palestras, workshop e treinamentos	
16	A empresa oferece subsídios que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador	
17	Na empresa o funcionário participa de atividades instigantes e desafiadoras que provoquem e estimule o crescimento contínuo	
18	A organização auxilia seu funcionário no seu crescimento desenvolvendo um plano de carreira	
19	A empresa repassa aos seus membros informações sobre oportunidades de trabalho	
20	A oportunidade de crescimento dentro da empresa é igual para todos os funcionários	
<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>		
21	As políticas e ações de avaliação de desempenho são repassadas com clareza para seus funcionários demonstrando o que a empresa espera deles	
22	As metas são condizentes com as capacidades individuais dos membros da empresa	
23	A empresa incentiva o funcionário a assumir riscos para proporcionais maiores resultados organizacionais	
24	O reconhecimento se dá através do mérito conquistado pela realização de um bom trabalho	
25	Os funcionários recebem feedback da empresa	
<b>RECOMPENSAS</b>		
26	A remuneração oferecida pela empresa se enquadra nos parâmetros do mercado	
27	A empresa reconhece e compensa os seus funcionários quanto às contribuições que eles oferecem ao trabalho	
28	As boas ideias dos funcionários são valorizadas e recompensadas	
29	A empresa oferece um plano de benefícios flexíveis, na qual se adapta as necessidades do membro	
30	O salário e seus benefícios contribuem para a retenção de talentos	

31	É ofertado aos colaboradores recompensas que busquem a sua permanência na organização	
----	---	--

32 - Em sua opinião qual dos fatores oferece maior impacto para a retenção de talentos na organização? Defina-os por ordem de importância indo de 1 até 6, considere o número 1 como sendo o fator mais importante para a sua permanência na empresa e o número 6 como sendo o menos importante. Atribua os demais valores de acordo com o seu nível de importância, ou seja, enumere-os relacionando uma hierarquia de importância.

- Cultura Organizacional
- Recrutamento e Seleção
- Socialização
- Treinamento e Desenvolvimento
- Avaliação de Desempenho
- Recompensas

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**