



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RETENÇÃO DE TALENTOS
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

MARIA CRISTINA DOS SANTOS LOPES
RA 21351023

**RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

BRASÍLIA
2017

MARIA CRISTINA DOS SANTOS LOPES

**RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Dr. Felipe B. dos Anjos

Brasília
2017

MARIA CRISTINA DOS SANTOS LOPES

**RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Administração
de Empresas do Centro Universitário
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, _____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof. (a):
Dr. Felipe B. dos Anjos

Prof. (a):
Examinador (a)

Prof. (a):
Examinador (a)

Brasília
2017

Brasília, 2017

RETENÇÃO DE TALENTOS

Maria Cristina dos Santos Lopes
Dr. Felipe B. dos Anjos

RESUMO

O presente estudo de caso foi realizado numa empresa de telecomunicações em Brasília e procura analisar a eficiência das práticas de gestão de pessoas para reter os seus talentos. Em face disso, tem por objetivo específico, descrever a organização do trabalho; apresentar as práticas de gestão para retenção de talentos; e identificar indicadores da eficiência das práticas de retenção. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, qualitativa e foi usada como ferramenta para coleta de dados entrevistas semi-estruturada com os gestores do setor de Recursos Humanos (RH) da empresa. Utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin para determinar as categorias: Organização do Trabalho e Indicadores de eficiência das práticas de retenção. A pesquisa identificou que a Gestão de Pessoas da empresa é muito bem estruturada e com benefícios inovadores para este mercado de trabalho, no entanto não existe plano de carreira, e nem treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Retenção.Talentos.

1 INTRODUÇÃO

Telecomunicações é o campo do mercado característico da economia do século XXI que se ocupa de todas as formas na comunicação à distância. O desenvolvimento desse setor tem um papel relevante para a sociedade, onde movimenta-se bilhões em dinheiro por ano e envolve muita gente para trabalhar e consumir de seus produtos e serviços.

O quadro no qual as empresas de telecomunicações apresentam são disputas e buscas na conquista de uma mão de obra qualificada para o setor de tecnologia, tendo ênfase nos melhores profissionais. Neste contexto, como reter essa mão de obra? Portanto, a regra é manter-se competindo, crescendo e alcançando o sucesso esperado da organização. Mas esta realidade é um caminho de mão dupla onde esses melhores profissionais exigem um local de expediente de qualidade que gera interesse e motivação (SOBRAL,2011). Sem dúvida, trata-se de um mercado altamente competitivo. E em resposta a esse grande desafio, faz-se necessárias políticas e práticas de gestão de pessoas nas quais se baseiam a retenção de seus talentos. Segundo Carbone *et al* (2007), a vantagem competitiva pode ser identificada como uma condição de superioridade, na forma de desempenho, de uma organização em relação aos seus concorrentes.

Gestão de Pessoas (GP) é o processo de gerenciar talentos humanos para cumprir os propósitos organizacionais (BOHLANDER E SNELL, 2009). Desse modo, a GP fornece ferramentas estratégicas para capacitar os colaboradores a trabalharem de forma efetiva e mais nivelada ao planejamento estratégico organizacional. Ações e políticas que só são possíveis com o engajamento da alta direção.

Nesse estudo, analisaremos o seguinte problema de pesquisa: qual a eficiência das políticas de retenção de talentos de uma empresa de telecomunicações em Brasília? O objetivo geral consiste na análise dos programas de gestão de pessoas na retenção de talentos na empresa citada. Mais especificamente: descrever a organização do trabalho; apresentar as práticas de gestão para retenção de talentos; e identificar indicadores da eficiência das práticas de retenção.

Para as empresas, as políticas de retenção de talentos têm sua importância porque conseguem manter seus funcionários mais motivados no ambiente de trabalho de qualidade, desenvolvendo-os e assim gerando possibilidades dos mesmos

potencializarem suas funções. Investir no trabalhador resulta em melhorias nos serviços de telecomunicações prestados para a sociedade.

Foram encontradas algumas publicações relacionadas a esta pesquisa. Ciarallo e França (2016) objetivaram compreender e analisar a importância de haver cargos e salários nas pequenas empresas de tele vendas assim como descrever e definir termos utilizados nos estudos voltado para cargos e salários. Utilizou-se de método empírico, teórico, descritivo e explicativo. Os instrumentos utilizados foram: questionário aplicado aos colaboradores e entrevista com um dos sócios. Identificaram fatores que podem ser melhorados nessa empresa, através inserção de plano de cargos e salários, como a melhoria do vínculo com seus colaboradores.

O estudo de caso na Net One Telecomunicações/SA (JOSÉ, 2016) teve como objetivos criar um raciocínio sobre o impacto dos planos de benefícios sociais, a sua importância para a motivação e satisfação de seus funcionários; a expansão e melhoria da qualidade produtiva, a partir dos princípios e táticas da organização; analisar o domínio no processo de expansão organizacional, e verificar as vantagens trazidas pela introdução de um plano de benefícios sociais na empresa. O método foi aplicação de questionário a 20 colaboradores. Chegou-se a conclusão que o nível de relevância de um plano de benefícios sociais para os funcionários pode gerar satisfação e motivação podendo acarretar um aumento de produtividade e resultados na organização.

E o trabalho de Silva (2016) apresenta o recrutamento e seleção de pessoas na área das tecnologias de informação tendo como os objetivos identificar as técnicas mais empregadas em empresas de TI em Portugal e observar sua eficácia, no que concerne à retenção e ao desempenho dos contratados. Empregou-se questionários em 31 empresas de TI incubadas no Instituto Pedro Nunes (IPN) e no Taguspark – Parque de Ciência & Tecnologia. Os dados levantados referem-se às práticas de recrutamento e seleção do ano de 2015. Quanto às ações de gestão de recursos humanos de alta performance, as formações e os horários flexíveis são os mais utilizados. Na conclusão, os Recursos Humanos possuem um certo valor nas empresas de TI. No entanto as parcerias com as escolas/universidades e as atividades em grupo apontaram mais eficazes os métodos no que se refere à retenção e desempenho dos contratados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gramigna (2007) diz que o maior capital das organizações se encontra nos seus talentos, pois eles podem ser os próximos a assumirem cargos importantes

Abreu (2013) conceitua pessoas talentosas aquelas que possuem habilidades especiais. E o termo talento originou do grego (*tálanos*) passando pelo latim (*talentum*) e não tem significado de posses e sim de talento natural, inteligência fora do comum e habilidade alcançada. (GRETZ, 1997). Um indivíduo que possui certo talento, tem um diferencial cujo valor expressa uma capacidade de influenciar e de ser exemplo a outros.

O talento é primordial na criação e na implantação de soluções diferenciadas com dinamismo e criatividade. Por isso, as organizações são estimuladas a atrair e reter talentos (SILVA, 2016). Num mercado acirrado e competitivo, reter talentos é extremamente importante para sobrevivência das organizações. Castello (2013) acrescenta que: É essencial gerir bem os talentos. As organizações que agem estrategicamente para atrair, reter e desenvolver pessoas têm crescido em criticidade por causa da conjuntura (deficiência do sistema educacional, perda de competitividade interna e outros).

A política de talentos utiliza-se dos processos de captação, seleção, retenção dessas pessoas. As primeiras etapas: captação e seleção fazem parte dos processos de gestão dos talentos com intuito de atrair e identificar os melhores profissionais. E a forma de atraí-los é oferecer opções de vantagens e benefícios existentes na organização (ALMEIDA, 2004). Quanto à retenção, faz-se necessário que a organização anteceda a possível perda de seu colaborador talentoso.

As empresas enfrentam dificuldades em reter seus talentos. E os planos de benefícios são implementados no intuito de reter os seus colaboradores, principalmente nessa nova geração chamada de geração Y. Essa geração de profissionais são os que estão sempre à procura de promoções rápidas, um ambiente mais descontraído, horários mais flexíveis e benefícios atrativos. Principalmente os profissionais da área de tecnologia. Com a finalidade de reter e ter os colaboradores com motivação, dedicação e satisfação, as empresas concedem plano de benefícios diferenciados (ALONSO, 2012). Pois uma equipe mais motivada com que a empresa oferece, trabalha mais engajada e mais compromissada (LIMA, 2010). Essa motivação melhora a aptidão dos colaboradores acima da função que vem

desempenhando dentro da organização. O que pode levar a empresa, numa avaliação de desempenho, identificar os mais criativos e inovadores, características que compõem o perfil do talento (ABREU, 2013).

2.1 Gestão de pessoas

As mudanças no mercado de trabalho acontecem numa velocidade acima do esperado. No contexto da crise em que o país se encontra, é necessário se adaptar para sobreviver. Em períodos de mudanças, as organizações necessitam reter seus indivíduos-chave que colaboram com o alcance do objetivo estratégico.

A função da Gestão de Pessoas através de suas políticas e práticas é contribuir para os ajustes necessários adotados pela organização. Segundo Demo (2012), na década de 90, a Gestão de Pessoas ganhou relevância no Brasil. Ela diz que nessa fase o Brasil passava por modificações no cenário econômico afetando a competitividade das organizações nacionais. Conforme Bohlander e Snell (2009), a Gestão de Pessoas tem a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais através do gerenciamento de seus talentos. E Robbins (2007) afirma que as competências ajudam na eficácia administrativa.

De acordo com Juran e Gryna (1991), a relevância da integração das áreas organizacionais com o desenvolvimento das atividades de RH, melhora as condições de segurança, saúde e bem-estar no local de trabalho assim como aproxima o RH dos colaboradores. E com isso, vê-se, neste setor, uma série de ações fundamentais para retenção dos talentos humanos. A área de Recursos Humanos estabelece cadeia de valores com processos de forma sinérgica focada no desenvolvimento humano com base no feedback e auto avaliação, e fazer com que os colaboradores busquem uma melhor atuação e performance.

Os subprocessos de Gestão de Pessoas são: análise de cargos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e plano de carreira, entre outros.

Lacombe (2004), define cargo como agrupamento de atividades com exigências e deveres específicos para serem praticados pelo colaborador. Decenzo; Robbins, Verhulst, (2015), dizem que análise de cargos tem sua importância e influência em todas as esferas das funções de recursos humanos. Define o desenho

detalhado de cada função que compõe o cargo, sendo uma contribuição indispensável para descrevê-lo, além de orientar o funcionamento de outros subprocessos.

As duas etapas do processo seletivo são: o recrutamento e a seleção. Recrutamento é sistêmico e objetivo para captação de candidatos internos e externos (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001). Quanto ao recrutamento interno, a organização busca captar candidatos que preencham a vaga do cargo oferecido dentro da empresa. Esse tipo de recrutamento trabalha com transferência de pessoal, com programa de treinamento e desenvolvimento, promoção e ajustamento ao plano de carreiras. Tem como vantagens: economicidade, rapidez no processo, alto índice de validade e segurança, motivação para os funcionários, capitalização do investimento da organização em treinamento/desenvolvimento do pessoal e por fim o desenvolvimento competitivo e saudável entre os colaboradores.

Já o recrutamento externo, tem por característica a procura de ocupação das vagas existentes através de candidatos externos interessados, como: banco de dados, indicação, cartazes ou anúncios (jornais, revistas, rádios e outros meios), sindicatos e associações, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa e escola, agência de recrutamento e seleção, via internet (sites, e-mails, facebook e etc.) e outras formas de atrair o candidato.

Já seleção corresponde ao processo de escolha do candidato recrutado. Utiliza-se de entrevista, provas de conhecimento/capacidade, testes de personalidade, testes psicométricos, técnicas de simulação e exames médicos. Para Robbins (2007), a seleção tem por objetivo ajustar características individuais e pessoais às exigências do cargo. É imprescindível que o processo de recrutamento e seleção seja bastante criterioso para que empresa não contrate, devido ao tempo e à pressão do crescimento, um indivíduo que não se enquadre ao perfil do cargo, à cultura da organização e aos valores por ela adotados. Se a empresa contratar pessoas cheias de problemas, ela terá mais problemas para gerenciar do que gerir oportunidades. A etapa de recrutamento e seleção é de crivo, caso houver falhas, pode gerar um fracasso na adequação correta desse colaborador, o que prejudica tanto o seu desempenho como a sua satisfação. Vale ressaltar que os custos são altos para empresa nos processos de treinamento e desenvolvimento, e demissional, caso esse colaborador não venha atender às exigências do cargo (ROBBINS, 2010).

O treinamento nas organizações é um aliado dos gestores em RH para a formação da mão de obra, é também um dos principais fatores que influenciam na

satisfação dos colaboradores e tem consequência na técnica de retenção dos talentos (ROBBINS, 2010). Essa formação pode ser feita em salas de aula, *on the job* (método de capacitação feita através de observar os exemplos práticos na empresa), e até mesmo em centros educacionais e universidades corporativas (GIL, 2001). O treinamento traz mais capacitação e uniformidade de conteúdo. Segundo Marras (2000), treinamento é um processo e culturalização a curto prazo, e que tem por objetivo disseminar conhecimentos, habilidades ou atitudes ligadas diretamente desempenho de atividades ou à sua otimização no trabalho. E com isso o colaborador habilidoso com sua força de trabalho bem mais preparada ajuda a empresa a se destacar de forma mais competitiva.

Já o desenvolvimento, gera aptidão no colaborador que passa ter a capacidade de assumir uma função acima da que já exerce. São oportunidades de ascensão previstas em plano de carreira para quem já faz parte do quadro pessoal. Quanto mais a organização fornece oportunidade de desenvolvimento e crescimento, mais o colaborador fica satisfeito. Ainda segundo o Marras (2009), treinamento é uma variável que exerce influência na satisfação no trabalho, logo, uma ferramenta fundamental no combate à rotatividade.

Plano de carreira e desenvolvimento de pessoas são outras ferramentas para reter talentos. Na visão de Gramigna (2007), um plano de carreira deve ser muito bem estruturado quando o seu objetivo é reter os seus talentos. Baseado no modelo de gerenciando por competências são desenvolvidos cargos e competências conforme o perfil para sua ocupação, pois o mapeamento das competências necessárias aos cargos facilita na identificação dos talentos conforme os perfis mais adequados no surgir das oportunidades.

Avaliação de desempenho também é um fator significativo para retenção de talentos e carreira. Segundo Marras (2000), para mensurar os resultados alcançados por um colaborador ou por uma equipe, utiliza-se de instrumento gerencial em áreas e período específicos, como: conhecimentos, metas, habilidades e etc. Esse instrumento gerencial tem por finalidade reportar o resultado investido nas técnicas de desenvolvimento do colaborador em toda a sua carreira profissional e analisar o retorno provido pela empresa. Alguns métodos de avaliação, conforme Marras (2000), são: escalas gráficas (avaliação de um conjunto de fatores específicos daquilo que a organização determina como desempenho), incidentes críticos (esses incidentes relacionam aos pontos externos e internos de quem é avaliado), comparativo (faz-se

comparação entre colaboradores e grupos), escolha forçada (instrumento de controle que neutralize o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis), e o 360º (modelo que foca o avaliado em todos os elementos em que venha ter contato, utilizado para o seu auto desenvolvimento). A avaliação fornece o feedback que vai moldando o talento do funcionário.

2.2 Comportamento organizacional

Retenção de talentos é um problema que pode ser abordado como referencial teórico do comportamento organizacional e tem a ver com motivação, liderança, e satisfação. O comportamento organizacional (CO) estuda e faz análises do impacto entre indivíduos, grupos e estrutura e como influencia na forma comportamental das pessoas dentro da empresa, tendo por importância a melhoria de sua eficácia (ROBBINS, 2010). Estuda o impacto em três níveis que causam numa organização, sendo eles: Individual – determinadas características do próprio indivíduo que influenciam seu comportamento na empresa; Grupal – grau e padrões aceitáveis de comportamento adotados pelos membros de um grupo; Estrutural - soma de uma estrutura formal (desenho da organização, práticas e políticas de RH e outros) que influencia no comportamento do indivíduo e do grupo.

CO é uma ferramenta para gestores resolver alguns problemas, como por exemplo, o da rotatividade que está diretamente relacionada à retenção de talentos. E rotatividade está muito influenciado por: Motivação que, segundo Robbins (2010), é um processo que envolve intensidade, esforços persistentes e direção ao alcance da meta determinada. Liderança – Ato de influenciar um grupo para alcance do objetivo organizacional, e tem como pontos fundamentais ouvir os funcionários o que têm a dizer para analisar e aplicar o que foi proposto de forma relevante. Uma liderança que direciona de forma clara e objetiva suas metas contribui para a satisfação de seus colaboradores e motivação. Satisfação do trabalho - sentimento positivo do indivíduo relacionado ao trabalho com resultante avaliatória de suas características; Envolvimento com o trabalho - grau de identificação psicológica que um indivíduo tem com o seu trabalho. Essa variável utiliza-se do *Empowerment* psicológico; Comprometimento organizacional - grau de identificação com a organização e os objetivos e deseja fazer parte dela; Percepção de suporte organizacional - grau de

credibilidade que o indivíduo deposita na organização valorizando suas contribuições e preocupando-se com o bem-estar da mesma. Quanto mais elevado o grau, mais o colaborador pratica cidadania organizacional, o que aumenta sua percepção de suporte, produzindo melhor atendimento ao cliente e tornando-se menos negligente no seu comportamento.

Essa dinâmica diminui a rotatividade e aumenta a produtividade, lealdade e comprometimento organizacional (ROBBINS, 2010).

3 MÉTODO

O estudo apresenta uma pesquisa descritiva, que envolve a identificação de possíveis relações entre variáveis (GIL, 2002). Esse estudo utilizou do método de natureza qualitativa buscando analisar as perspectivas de uma realidade. Para Lincoln; Denzin (2006), a pesquisa qualitativa, em que não se utiliza de instrumentos quantitativos, envolve questões que destacam a forma que a experiência social surge e os valores nela inclusos, tanto para indivíduos quanto para o ambiente em que esses indivíduos estão inseridos. A técnica de pesquisa adotada foi Estudo de Caso onde busca investigar de forma profunda uma unidade ou fenômeno voltado para o contexto dessa realidade (GIL, 2002).

3.1 A Empresa

Segundo entrevista com os gestores do RH, o fundador da Empresa é pioneiro no Brasil com a tecnologia via satélite de sinal e transmissão dados.

A empresa foi fundada em 1994, tem mais de 20 anos de experiência no ramo de tecnologia aplicada ao monitoramento e rastreamento de veículos, é especializada em desenvolvimento de equipamentos e de software de dados para a prestação de serviços de comunicação, e aos longos dos anos, com seu vasto domínio tecnológico desenvolveu equipamentos para rastreamentos de objetos, animais e pessoas.

A empresa é a líder do seu segmento de atuação e a mais premiada do setor, devido à qualidade de seus produtos e serviços e da sua equipe de profissionais especializados e atualizados. Hoje a empresa está presente em 19 estados mais o Distrito Federal e Argentina, a rede de concessionárias conta com 41 estabelecimentos e 05 pontos de apoio que contemplam o suporte técnico e de pós-

vendas para proporcionar o melhor e mais rápido atendimento possível ao cliente. Toda esta estrutura garante disponibilidade, segurança e qualidade dos produtos e serviços.

3.2 Participantes

A área escolhida para a entrevista foi a Gerência de Recursos Humanos, e teve como participantes a Coordenadora e o Gerente de RH, eles foram entrevistados no final de 2016, e foram realizadas 2 entrevistas distintas, porém todas no mesmo dia. Foi utilizado um roteiro de entrevista e conforme autorização dos respondentes foram feitas as gravações.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas sigilosas e voluntárias foram previamente acordadas e realizadas com os líderes do RH, no horário de expediente, na sala principal de reunião na Matriz da empresa em Brasília. Os dados foram obtidos por meio das gravações das entrevistas e também de análise documental disponibilizados pelo gerente de RH como: relatórios do PIM (Plano Individual de Metas) e da PLR (Participação de Lucros e resultados) que são acordos estabelecidos entre uma comissão de colaboradores e o sindicato do comércio do DF. Assim pode-se obter os dados necessários para a análise de dados.

3.4 Roteiro de entrevista

- 1) Explique o processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa
- 2) Existe um programa de avaliação de desempenho na empresa?
- 3) Qual a política de treinamento e desenvolvimento?
- 4) Quais os benefícios oferecidos pela empresa?
- 5) Eles são atrativos em relação aos que são aplicados no mercado de trabalho?
- 6) Quais as técnicas ou metodologias que a empresa oferece aos colaboradores do desenvolvimento profissional?
- 7) Qual a política de remuneração?
- 8) Elas são compatíveis com as oferecidas no mercado para a sua função?

- 9) Existe o reconhecimento do trabalho frente aos resultados apresentados (ex.: elogios, matérias em jornais internos, etc.)?
- 10) Os colaboradores recebem incentivos (ex.: promoções, prêmios, gratificações e etc.)?
- 11) Existe plano de carreira definido e disseminado por todos?
- 12) Existem programas estruturados de qualidade de vida (ex.: massoterapia, ginástica laboral, vacinação)?
- 13) Existe um canal de comunicação onde o colaborador pode expor suas ideias, angústias) onde e opinar pelo trabalho e sobre a organização?
- 14) Existem projetos com a Responsabilidade Social (ex.: Campanhas de doação de sangue e projetos e inclusão de portadores com deficiência)?
- 15) Quais as ações são desenvolvidas para integrar os colaboradores? (ex.: confraternizações, eventos esportivos).
- 16) Há entrevista de desligamento?
- 17) Qual o índice de rotatividade de pessoal e quais as principais razões de saída?

3.5 Procedimentos de análise de dados

Os dados levantados nas entrevistas foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) explica que a análise de conteúdo se direciona agrupamento de procedimentos aplicáveis em qualquer meio de comunicação (escrita ou verbal). A técnica de análise de conteúdo objetiva explicar a essência da mensagem ou indicadores podendo ser de natureza qualitativa ou não. A explicação do conteúdo é sistêmica e categórica, o que possibilita ao pesquisador inferir conhecimentos na maneira e nas condições em que as mensagens são captadas e propagadas (BARDIN, 2011).

Para realização da análise de conteúdo, é fundamental determinar as categorias com objetivo de retirar os dados brutos inclusos nas mensagens (BARDIN, 2011). Ainda de acordo com Bardin (2011), cada categoria deve obedecer às regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade, e que cada elemento a ser trabalhado não deve ser classificado em mais de uma categoria, além de expor apenas uma dimensão de análise dos dados.

4 RESULTADOS

De acordo com a análise documental, a empresa tem uma série de ações e políticas estruturadas que influenciam na retenção de talentos na organização apresentadas a seguir.

4.1 Integração de colaboradores à cultura organizacional

O colaborador após sua admissão participa do processo de integração, o mesmo é apresentado em todos os setores da empresa. Ele passa a conhecer toda a estrutura física e assiste a várias palestras com os diretores de cada área. O período de integração acontece até um mês após sua admissão e tem por objetivo alinhar os valores e a cultura organizacional da empresa.

4.2 PIM – Plano individual de Metas

A Organização oferece aos colaboradores aditivo de metas anual, celebrado entre a empresa e a Comissão de Negociação, com participação do Sindicato dos Empregados do Comércio do DF (SINDICOM).

O benefício é alcançado por meio de avaliações como pontualidade, assiduidade, organização e metas das atividades desenvolvidas. O colaborador pode receber um salário a mais, ou seja, são duas variáveis semestrais que o ele recebe, que é o PIM e a PLR.

4.3 PLR – Participação de Lucros e resultados

Uma vez por ano no final do mês de fevereiro a empresa concede o benefício da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) pelo acordo anual estabelecido com a comissão dos colaboradores e o Sindicato dos empregados no Comércio do DF.

4.4 Plano de saúde e odontológico

Os colaboradores usufruem do plano de saúde sem necessidade de coparticipação financeira do colaborador.

4.5 Auxílio-alimentação ou refeição

Todos os colaboradores recebem o auxílio-alimentação ou refeição. O RH entrega ao colaborador, no ato de admissão, uma declaração com duas opções para que ele possa escolher entre a modalidade de alimentação, para compras em supermercados, ou a modalidade refeição, para refeições em restaurantes. O valor do benefício é creditado automaticamente no cartão do colaborador no primeiro dia útil do mês.

4.6 Café da Manhã

É disponibilizado diariamente o café da manhã diariamente na matriz localizada na Asa Norte e na Filial SCIA (Cidade do Automóvel). Visando maior interação e união das equipes, conforto dos colaboradores e prestadores de serviços.

4.7 Projetos de Qualidade de vida

A empresa segue diversas políticas e práticas que poderam a responsabilidade com a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, como: massoterapia, campanha de vacinação anual, torneios esportivos.

4.8 Celebrações

As comemorações favorecem para a preservação de um ambiente harmonioso e descontraído. Ações a destacar como: as datas comemorativas do dia das mães, dia dos pais, dia da mulher, páscoa, dia do trabalho, aniversariantes do trimestre, confraternização de fim de ano, vinhal.

4.9 Pesquisa de Clima Organizacional

O procedimento todo é seguido por uma consultoria especializada, o que assegura a confidencialidade na declaração listada da pesquisa. Avaliar é tão importante quanto propor intervenções de melhorias conforme resultados levantados. Depois de aplicar pesquisa Clima Organizacional, foram realizadas algumas reuniões com os colaboradores, procurando compreender os resultados apontados pela

consultoria. Estabeleceu-se um plano de ação para aumentar os investimentos e consequentemente elevar o nível de satisfação do colaborador.

4.10 Análise de Conteúdo das entrevistas

Segue agora a Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas, categorizadas de duas maneiras. A primeira aborda a organização do trabalho, a segunda contém indicadores da eficiência das práticas de retenção praticadas na empresa.

Ambos entrevistados relataram que se trata de uma empresa técnica, por isso que os funcionários da área de TI (Tecnologia da Informação) são o foco principal para retenção de talentos, mas que há um esboço no intuito de ampliar essas políticas para as outras áreas futuramente. Eles afirmaram que a empresa possui práticas de gestão bem elaboradas, como seleção, avaliação e benefícios bastante interessantes e que esse é o foco da retenção de talentos, e acreditam que por esse motivo a rotatividade da empresa é muito abaixo do mercado. Destacaram os programas desenvolvidos pela empresa na intenção de reter os colaboradores, como: o programa de metas onde o colaborador recebe uma remuneração extra se atingir as metas pré-estabelecidas com a sua gestão, e algumas dessas metas são focadas na empresa como um todo. Relataram ainda que existe um programa de avaliação com periodicidade semestral que consiste na coleta de indicadores de pontualidade, assiduidade, organização e metas. A empresa promove pesquisas de mercado há cada 12 ou 24 meses para acompanhar as remunerações oferecidas, com a estratégia de posicionar a empresa no terceiro quartil do mercado. Há também indicadores de satisfação no trabalho obtidos por meio de pesquisa de clima. E um café da manhã periódico com o RH para proporcionar um espaço de escuta do funcionário.

A empresa pensando no bem estar e na melhoria da saúde do colaborador, faz campanha de vacinação e testes ergonômicos para atender as necessidades dos colaboradores, essas ações são divulgadas no programa de endomarketing que além de divulgar as ações do RH, divulga também as campanhas de responsabilidade social que a empresa desenvolve na intenção de arrecadar doações para instituições carentes, esse canal também foi criado para divulgar os eventos de confraternização que ocorrem durante o ano, como os eventos esportivos, os aniversariantes do mês, que é comemorado a cada trimestre, a festa de final de ano, que é uma grande festa

para todos os colaboradores, onde são divulgados também os resultados alcançados pela empresa.

Foi relatado pelos gestores que a empresa ainda não adota a política de treinamento e desenvolvimento, porém um dos entrevistados mencionou que a empresa está buscando desenvolver os líderes, com sugestão da participação de cursos focadas na parte de melhoria de comportamento e entendimento de gestão.

Quando os entrevistados foram questionados a respeito de plano de carreiras, eles falaram que não há intenção de implantar esse tipo de incentivo em curto prazo, mas um dos gestores pensam em amadurecer a ideia.

Verbalizações:

“[...]” Hoje o modelo que a empresa adotou né pras práticas de recrutamento e seleção é um modelo por competência, mas ele é um modelo compartilhado com os gestores, então o Gestor faz a parte das competências técnicas onde tem entrevistas voltadas pra parte das competências e também a gente aplica provas de conhecimento, testes e o RH fica com a parte comportamental, onde valida competências voltadas pro comportamental e social dos candidatos “[...]”.

“[...]” Todo ano, ou assim, a cada um ano ou a cada 24 ou cada dois anos a gente faz a pesquisa salarial né, e o que a empresa adotou como estratégia, os cargos a gente sempre equipara eles no terceiro quartio da pesquisa, então se você comparar um assistente administrativo, um operador de call center ou até mesmo um analista de sistema né, a outras empresas a nossa empresa sempre vai estar pagando melhor, que geralmente as outras empresas. A nossa política de remuneração é manter os salários acima da média do mercado e as promoções são por meritocracia “[...]”.

“[...]” Hoje não possuímos um plano de carreira aqui na empresa, mas isto não significa que as promoções não aconteçam, por exemplo no ano de 2016 foram 29 colaboradores promovidos por meritocracia, esse assunto do plano de carreira já foi conversado com a alta direção, mas por enquanto ainda está em estudo, não tem nada definido ainda “[...]”.

Na segunda categoria contém indicadores da eficiência das práticas de retenção, a remuneração praticada na empresa é acima do mercado, e que são raros os casos de desligamento por baixa produtividade ou incompetência profissional, a maioria ocorre quando o colaborador busca algo melhor no mercado de trabalho e que alguns colaboradores acabam saindo da empresa por motivos pessoais, querem mudar de vida, passar em concurso público ou mudar de cidade, ou até por salário maior, saindo de celetista para PJ, mas neste caso o trabalhador perde o amparo dos direitos trabalhistas, pois ele tem de virar Pessoa Jurídica.

A rotatividade na empresa é muito baixa, entre 2 a 3% ao ano. Segundo comentários dos entrevistados em processos seletivos a empresa oferece muitos benefícios que não são encontrados em outras empresas e na percepção do entrevistado essa é uma excelente oportunidade para saber se o plano de benefícios é eficiente na retenção dos colaboradores.

Verbalizações:

“[...]” Pelo que a gente vem fazendo em relação a recrutamento e seleção, quando a gente apresenta essa área da parte dos benefícios a gente tem um retorno bem positivo, a maioria das pessoas que tão participando da nossa seleção, eles falam que não veem isso nas outras empresas, é um bom feedback pra saber né se esse tipo de benefício oferece é importante ou não, então se tá interessante ou não e é bem atrativo sim [...]”

“[...]” O mercado ele é muito volátil na área de TI, então tem muita gente que troca de modalidade de contratação, sai de celetista pra PJ e tem um ganho financeiro aparente inicial maior, como a gente trabalha sempre com a modalidade celetista né, a gente preserva os direitos trabalhistas do colaborador, quando tem esse tipo de troca por salário maior a gente percebe também que é quando ele troca de modalidade de contratação, é então ele vai ganhar um pouco mais em outro lugar, mas ele perde alguns benefícios que pode ser que ele ainda não tenha percebido aqui na empresa [...]”

“[...]” esse é um indicador muito estratégico pra gente aqui, porque o que acontece a rotatividade da gente é muito baixa, chega a ser coisa de 2 a 3% ao ano, então a gente tem um ciclo de troca de pessoal muito pequeno, então até avaliar porque esse pessoal ta saindo acaba sendo uma coisa mais focal, mais porque a pessoa ta pedindo o desligamento ou porque a pessoa está sendo desligada e o que a gente vem observando aqui é que mesmo com pouco, a rotatividade sendo pouca, a percepção que a gente tem é quando a pessoa ta saindo pra uma coisa exageradamente melhor ou é uma mudança de vida mesmo, ta saindo do estado de Brasília, ta indo pra um concurso público né, mais nesse sentido e são raros os casos de desligamento por baixa produtividade ou incompetência profissional que nos traz até um retorno positivo nas nossas seleções [...]”

“[...] Hoje a gente tem um pacote de benefícios muito bons né aqui na empresa, ela sempre presa por essa questão de benefícios, em tá sempre agregando mais benefícios pro colaborador, e o último que a gente [...]”

“Vou citar pra você, o último que a gente colocou foi o convênio com farmácia, instituição de ensino, creches, escolas né, que o colaborador tem o desconto, se ele aderir até a academia agora, foi o último também que a gente fez, mas a gente tem desde os triviais até os mais top,s né que o mercado não paga, então a gente tem o trivial que as empresas geralmente paga que é o ticket, um ticket diferenciado que é 25,00 reais, nós temos o plano de saúde que é um dos melhores que tem que agora é o bradesco, nós temos plano odontológico, nós temos estacionamento, nós temos café da manhã, auxilio funeral, que ninguém gosta de usar, mas nós temos, nós temos PLR, nós temos esse plano individual de metas que também é um benefício, que querendo ou não o colaborador pode chegar a ganhar a um salário a mais ou seja são duas variáveis semestrais né que é o PIM e a PLR, que aqui em Brasília eu não vi nenhuma empresa oferecer isso ao colaborador”

5 DISCUSSÃO

Para alcançar os objetivos específicos do presente artigo, foram estabelecidas duas categorias estruturadas na técnica de análise de conteúdo utilizando as verbalizações transcritas das entrevistas. Sendo que a análise 1 diz respeito à

Organização do Trabalho estruturada na empresa de TI e a análise 2, Indicadores de eficiência das práticas de retenção adotadas através das práticas de Gestão de Pessoas pela empresa de TI.

Um dos mecanismos que compõem a Organização do Trabalho é o processo seletivo que se divide em duas etapas: recrutamento e seleção. É chamada fase do crivo, pois se houver falhas nesse processo podem comprometer na adequação do colaborador, o que vem a prejudicá-lo no seu desempenho e com isso gerar insatisfação e problemas de desempenho. A prática adotada é o modelo de competências. Conforme os entrevistados relataram, o processo seletivo é um modelo compartilhado com todos gestores da empresa que indicam o colaborador que tem as competências exigidas para o cargo oferecido. O gestor assume a parte de competências técnicas e o Recursos Humanos a parte de competências comportamentais aplicando entrevista, provas e testes. E esse tipo de modelo possui alto índice de validade, segurança, e motivação para seus colaboradores.

Outro mecanismo mencionado é o de treinamento como uma das técnicas de gestão. Essa ferramenta tem a função de moldar o colaborador a uma realidade através da obtenção novas competências, suficientes em gerar mudanças no seu comportamento para executar adequadamente as tarefas (ROBBINS, 2005). A empresa utiliza-se de uma *startup* para treinamento e desenvolvimento, buscando desenvolver os líderes primeiramente, oferecendo cursos focados na parte de desenvolvimento de habilidades gerenciais. E a política de treinamento ainda não foi implantada para todos os colaboradores.

A retenção de talentos é muito influenciada pelos benefícios oferecidos pela empresa. Os mais conhecidos são: o PIM (Plano Individual de Metas), que consiste em indicadores de pontualidade, assiduidade, organização e metas, que são acordadas a cada seis meses pelos gestores; e a PLR que é a participação individual dos lucros da empresa, paga anualmente. E as metas são avaliadas no quesito produtividade por função e cargo, por exemplo, e no final recebe-se uma gratificação.

Outros benefícios que foram relatados pelos gestores, são: convênio de farmácia, instituição de ensino, creches, escolas, academia, plano de saúde, plano odontológico, auxílio funeral, massagem, projeto cegonha para as mães (benefício que a mãe ao sair de licença maternidade continua recebendo o ticket alimentação). E todos os meses do ano, segundo os entrevistados, o setor de RH da empresa de TI faz ações para motivar os colaboradores como dia das mulheres, páscoa, dia do

trabalho, campanha da vacinação, dia das mães, dia da secretária, semana da saúde e kit de natal. Esses planos de benefícios são práticas com a finalidade de reter os seus colaboradores, principalmente os dessa nova geração de profissionais, chamada de geração Y, que estão sempre à procura de promoções rápidas, um ambiente mais descontraído, horários mais flexíveis e benefícios atrativos. Principalmente os profissionais da área de tecnologia.

Alonso (2012) afirma que com a finalidade de reter e ter os colaboradores produzindo com mais satisfação, motivação e empenho, fazem com que as organizações ofereçam plano de benefícios diferenciados. E o resultado da pesquisa do estudo de caso na Net One Telecomunicações/SA (JOSÉ, 2016) reforça na sua conclusão que o grau de importância de um plano de benefícios sociais para os colaboradores para gerar motivação e satisfação pode sim acarretar um aumento de produtividade e resultados na organização.

A empresa adotou salários acima da média e promoções por meritocracia na sua política de remuneração. Um dos gestores entrevistados mencionou que a empresa faz pesquisa de mercado para ver seu posicionamento em relação ao que ela já oferece e assim controlar sua política de remuneração. Segundo ele, a remuneração ainda é um peso significativo para retenção das pessoas. Embora seja uma ferramenta interessante, a empresa precisa de mais recursos para reter talentos, haja vista a dificuldade de se priorizar essa estratégia em tempos de crise.

Segundo Robbins (2010), existem fatores que influenciam na satisfação dos funcionários, são eles: treinamento, variedade, independência, controle, contexto social, interação com colegas dentro e fora do trabalho, condições físicas de trabalho, flexibilidade de horário, plano de aposentadoria, estresse e salários. Para reter os talentos, faz-se necessário uma atenção especial na manutenção de seus programas, estruturar seu banco de talentos com programas de treinamento e desenvolvimento (TD), algo que, segundo relatos nas entrevistas, não existe na boa parte dos funcionários da empresa. A pesquisa de Silva (2016) concluiu, no entanto, que as parcerias com as escolas/universidades e as dinâmicas de grupo mostraram mais eficazes os métodos no que se refere à retenção e desempenho dos contratados. Um dos gestores diz que a empresa possui um baixo índice de rotatividade, mas por se tratar de uma empresa de TI, corre o risco de perder pessoas-chave. Por isso, remuneração não pode ser a principal prática de retenção de talentos.

Como forma de trabalhar a cultura organizacional para gerar sentido ao funcionário, a empresa adota programas e ações, sendo eles: cultura do feedback – promove reuniões de qualidade mensal onde o colaborador é estimulado a dar sua opinião; promove café da manhã especial, momento que o colaborador expõe suas necessidades e angústias; pesquisa de clima para promover um ambiente mais saudável; entrevista de desligamento do colaborador; ações sociais – doação de sangue, fraldas, produtos de higiene pessoal, dinheiro direcionada às instituições; campanha da vacinação anual; festa de confraternização de fim de ano com sorteios de vários brindes; comemoração dos aniversariantes a cada trimestre; temporada de jogos com as modalidades de futebol, vôlei, basquete, dominó, e pingue-pongue.

De acordo com os relatos dos gestores entrevistados, nota-se a forte preocupação da empresa em reter seus talentos, por isso a prática de várias ações e políticas para garantir seu índice de estabilidade, principalmente as empresas de tecnologia que são mais voláteis devido a velocidade das mudanças diante de um ambiente de incertezas. Pois uma equipe mais motivada com que a empresa oferece, trabalha mais engajada e mais compromissada (LIMA, 2010).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada em uma empresa de telecomunicações em Brasília e teve como objetivo geral os programas de gestão de pessoas na retenção de talentos. Mais especificamente: descrever a organização do trabalho; apresentar as práticas de gestão para retenção de talentos; e identificar indicadores da eficiência das práticas de retenção. O estudo em questão atingiu os objetivos com êxito.

Como conclusão de pesquisa, o programa de Gestão de Pessoas da empresa estudada é muito bem estruturado e funciona na retenção de talentos. O estudo aponta que a empresa se preocupa em motivar seus colaboradores, através da política de remuneração e benefícios, desenvolvimento e reconhecimento do trabalho dos funcionários. Tudo isso alinhado a feedbacks contínuos com reconhecimento, premiações e compartilhamento de responsabilidade nas metas organizacionais entre os colaboradores. Percebeu-se então, que os gestores de RH estão engajados em desenvolver as práticas e políticas para que a organização, não somente retenha os profissionais de alta qualificação, mas também mantenha o seu quadro de talentos satisfeitos e empenhados com a empresa.

Os gestores têm o discurso de Meritocracia que é muito importante, mas dada a maturidade da empresa. Como sugestão, pode-se iniciar um plano de cargos e salários bem estruturado nas políticas de Gestão de Pessoas aplicadas na organização. Um plano de carreira mais ajustável no modelo de Gestão por Competências, por exemplo.

No decorrer da pesquisa, houve limitações referentes a uma das entrevistas, devido a coordenadora está em treinamento e pouco disponível, havendo diversas remarcações para realização das mesmas.

Portanto para finalizar, como sugestão de estudo futuro, propõe-se que sejam implementados a política de treinamento e desenvolvimento e o plano de carreira, para alcançar a maior satisfação de seus colaboradores na intenção de manter, reter e fidelizar os seus talentos.

Um aspecto primordial para a análise de retenção de talentos, é que os gestores mantenham a preocupação em dispor uma equipe onde os colaboradores se sintam integrados aos processos e ao ambiente organizacional, pois eles prezam em se sentirem confortáveis e reconhecidos não somente pela parte salarial, mas pelo o todo que compõe sua satisfação em fazer parte da Organização.

REFERÊNCIAS

- ABREU, V. **Revista T&D Inteligência Corporativa**. Ed. 178, 2013.
- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**: repensando a teoria prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALONSO, V. Você gerencia as gerações? **Revista HSM Management**. v. 2, n. 91, a. 6, mar/abr 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: 2009.
- CARBONE, P.P *et al.* **Gestão por Competências do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- CARVALHO, G; MIRANDA, C. S. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**: Vitaminas Corporativas. A. 18, n. 269, abr. 2010.
- CASTELLO, Daniel. **Revista T&D Inteligência Corporativa**. Ed. 178, 2013.
- CIARALLO, G. R.; FRANÇA, N. Artigo: **A importância do plano cargos e salários nas pequenas empresas de tele vendas do DF**: estudo da empresa J.F telefonia e comunicação. Taguatinga – DF. 22-Fev-2016. Disponível em: < <http://repositorio.uniceub.br/handle/235/7985>> Acesso em 20 fev. 2017.
- DECENZO D. A; ROBBINS, S. P; VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de recursos humanos**. 11. Ed. São Paulo: 2015.
- DEMO, G. **Política de Gestão de Pessoas nas organizações**, 2012.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p.33.
- GRETZ, J. R. **Viabilizando talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.

JOSÉ, V. **Plano de Benefícios Sociais como Suporte de Desenvolvimento Organizacional**. Revista científica da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa, 2016. Disponível em: < <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/2631> > Acesso em 20 fev. 2017.

JURAN, J. M. e GRYNA, F. M. **Controle da Qualidade**: componentes básicos da função qualidade. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, D. **Revista Melhor gestão de pessoas**: Tecnologia para gestão de pessoas – Entre nativos e imigrantes. Editora Segmento. Edição Especial 2010.

LINCOLN, Y. S; DENZIN, N. K. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 9. ed. Futura: São Paulo, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed Pearson Prentice Hall, 2007.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, F. A. **Os Fatores Determinantes da Atração e Retenção de Talentos Docentes**: Um Estudo em uma IES Privada da Cidade de Contagem, 2016, 185 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Contagem, MG, 2016. Disponível em: < http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_fernando_alves_silva_2016.pdf > Acesso em: 20 fev. 2017.

SILVA, R. J. J. Defesa: **O recrutamento e seleção de pessoas na área das tecnologias de informação**. Portugal, 2016. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17790>> Acesso em: 20 fev. 2017.

SOBRAL, J. Melhor: Gestão de Pessoas. **Revista Oficial da ABRH-Nacional**. a. 19, n.280, março 2011..

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C.P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Ed. FGV: Rio de Janeiro, 2001, pág. 168).