



Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

## **ESTUDO DE CASO: Programas de gestão de pessoas e retenção de talentos**

Regina Mendonça Reis\*

### **RESUMO**

As empresas de tecnologia da informação, por sua característica de vanguarda, possuem profissionais altamente qualificados e a tendência é que essa busca por qualificação aumente ainda mais para os próximos anos. Para reter esses profissionais, é necessário que as empresas renovem a sua maneira de se relacionar com os colaboradores. Para esse estudo de caso, analisaremos como os Programas de Gestão de Pessoas podem contribuir para a retenção de talentos em uma empresa de Tecnologia da Informação. A partir da pesquisa realizada com 30% da base dos colaboradores da Organização, percebeu-se como a aplicação dos programas de gestão de pessoas pode ser eficaz na retenção de talentos da Organização. Essa pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo e demonstrou resultados expressivos em relação à aplicabilidade dos Programas de Gestão de Pessoas. As conclusões da pesquisa apontaram a ordem de preferência das ações de Gestão de Pessoas para a retenção de talentos, sendo que a ação de receber remuneração compatível com o mercado ficou em primeiro lugar, atuação em projetos desafiadores em segundo lugar e infraestrutura adequada em terceiro lugar.

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

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em *Gestão de Pessoas e Coaching*, sob orientação do Prof. Dr. / MSc. Dr<sup>a</sup>. Érika Gagliardi.

## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações de base tecnológica disputam o mercado de trabalho de mão-de-obra em busca dos melhores profissionais e retê-los é fundamental para o sucesso dessas Organizações.

Os temas sobre gestão de pessoas e retenção de talentos são abordados nesta pesquisa por apresentarem grande contribuição no processo de crescimento e manutenção do clima organizacional do Instituto Alfa, que por sua vez tem influenciado na manutenção de um melhor ambiente de trabalho.

Nesse trabalho, responderemos o seguinte problema de pesquisa: Há relação entre os programas de gestão de pessoas e a retenção de talentos no Instituto Alfa?

Como objetivo geral, será pesquisado a influência dos programas de gestão de pessoas na retenção de talentos.

A pesquisa foi feita estudando o caso do Instituto Alfa, atuante no mercado de alta tecnologia e como objetivo específico, será avaliado os seguintes itens:

- Avaliar se as ações de remuneração, benefícios e carreira influenciam na retenção de talentos;
- Analisar se a natureza da Instituição influencia na retenção;
- Analisar se os programas de treinamento e desenvolvimento influenciam na retenção de talentos;
- Avaliar se a participação na tomada de decisões e autonomia influencia na retenção de talentos.

A Gestão de Pessoas é a área responsável pelo elo entre a empresa e seus colaboradores, tendo como principal objetivo o alinhamento dos interesses comuns entre ambas as partes. Um dos maiores desafios das organizações que praticam gestão moderna de pessoas é o entendimento das novas fronteiras para a retenção de talentos, uma vez que os anseios das pessoas relacionam-se numa natureza de quatro dimensões: física, espiritual, mental e social e, dessa forma, a assertividade

passa a ser o elemento fundamental para a formação e manutenção de equipes de alto desempenho.

As pessoas são “peças-chaves” para a integração, sinergia dos processos e alcance das metas. Essa tendência tem trazido a importância do tema, inclusive, reforçando cada vez mais o papel estratégico da área de Recursos Humanos. Por isso a importância desse estudo de caso.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Hay Group, que ouviu 906 empresas no Brasil, 74% delas consideram a retenção de talentos um tema muito importante, sendo que apenas 26% têm programas estruturados para isso. Apesar de o investimento nessas estratégias serem alto, o resultado do investimento converte em uma economia significativa para o negócio. O Hay Group estima que cada funcionário que precisa ser substituído custe à empresa um valor que varia de 12 a 18 salários recebidos por ele. Essa quantia inclui gastos com demissão e contratação, treinamentos para o trabalhador novato e também perdas com o desfalque de conhecimentos e habilidades específicas que vão embora junto com quem deixa o emprego.

Ainda de acordo com o Hay Group, 52% dos pedidos de demissão nas empresas foram motivados por uma oferta salarial melhor, sem ascensão de cargo, sendo assim, promover a satisfação dos funcionários e evitar que eles queiram ir para a concorrência é um desafio histórico para as empresas. É por esse motivo, que esse estudo trará contribuições significantes para a retenção de talentos.

Segundo Pesquisa divulgada pelo LinkedIn, convencer os funcionários a não deixarem a empresa é a principal preocupação dos gestores de Recursos Humanos no Brasil para 2016. O estudo ouviu 3.894 recrutadores de todo o mundo, 231 deles no país, entre agosto e Setembro de 2015. A retenção de pessoas foi citada por 42% dos entrevistados como uma das prioridades para os próximos 12 meses. Em seguida, vêm o recrutamento de talentos altamente qualificados (33%) e a melhoria da qualidade das contratações (31%). Na maioria das empresas (34%), as ascensões internas são conduzidas caso a caso. Apenas 22% dos pesquisados afirmaram que têm um programa de oportunidades de avanço profissional bem definido.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente será apresentada a fundamentação teórica, a qual abrange a gestão de pessoas e as práticas de retenção de talentos. Em seguida, será abordado o método da pesquisa. No quarto capítulo, será apresentado a discussão dos resultados. Por fim, demonstram-se as considerações finais do trabalho e logo após, as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico do processo de gestão de pessoas**

A Administração de Recursos Humanos teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e Relações Industriais (GIL, 2009). A Administração de Recursos Humanos tem como objetivo oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais intensas, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas enxergam os profissionais.

Roncon (2010) explica que o mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora, que não caracteriza apenas os processos burocráticos e legais atribuídos até então à área de Recursos Humanos.

Nesta nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH. (GIL, 2009)

As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional. (ARAÚJO, 2006)

A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2005)

Percebe-se o fato que a empresa e o colaborador se relacionam em uma via de “mão-dupla”, desta forma, é de suma importância que a área de Gestão de Pessoas desenvolva suas atividades de forma muito próxima da excelência, ou seja, deve integrar-se aos demais processos aplicando, recompensando, desenvolvendo, mantendo e monitorando as pessoas nas organizações, atendendo assim os objetivos das duas partes envolvidas : empresa e empregador.

## **2.2 Gestão de pessoas**

Segundo Bohlander e Snell (2009), a Gestão de Pessoas é o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização.

Podemos entender como gestão de pessoas o conjunto de habilidades, métodos, política ou técnicas para administrar o capital humano nas organizações. Esse processo ocorre através da participação e envolvimento dos colaboradores e das respectivas lideranças, (coordenadores, gerentes e diretores). A gestão de pessoas tem como objetivo a valorização do capital humano e a capacitação e humanização são os principais pontos de referência do tema.

Podemos afirmar que de acordo com a pirâmide de Maslow, que pessoas diferentes têm necessidades diferentes, e o papel da liderança, associada à área de recursos humanos é fundamental para a garantia da flexibilidade e entendimento dos diferentes contextos, na estruturação de um efetivo processo de gestão de pessoas.

As necessidades de mais baixo nível devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, dessa forma, ao considerarmos o nível mais baixo, o pagamento de salários e benefícios justos, satisfariam as necessidades de comida, água e teto. Já as necessidades da segunda camada - segurança e

proteção – exigiriam um ambiente de trabalho seguro, juntamente com o fornecimento de limites e o estabelecimento de regras e padrões. Após o atendimento dos dois níveis básicos de necessidades, os sentimentos de pertencer à organização e de ser amado, tornam-se necessidades incentivadoras. Uma vez satisfeitas essas necessidades, o estímulo vem da auto-estima, que inclui a necessidade de ser valorizado, tratado com respeito, apreciado, encorajado, tendo o trabalho reconhecido, premiado. E por fim, a última necessidade vincula-se à auto-realização, que podemos resumir na capacidade de tornar-se o melhor que você pode ser ou é capaz de ser.

Segundo Armstrong (2009), a Gestão de Pessoas deve ser coerente com os mais primordiais valores da organização, a partir da qual os trabalhos individuais e coletivos dos colaboradores contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, o autor destaca as principais características desse processo: A estratégia com ênfase na integração; o foco no empreendimento e nos valores do negócio; e a organização (capital humano).

Conforme Gil (2001), a Gestão de Pessoas é a área gerencial que tem a finalidade de realizar a cooperação de todas as pessoas que atuam dentro das organizações para atingir os objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para a caracterização da respectiva sinergia no ambiente organizacional, podemos citar Chiavenato (2004), reforçando que os empregados são considerados os parceiros mais íntimos que as organizações possuem, pois, são os responsáveis por dar vida, energia e dinamismo para elas, sendo considerados diferenciais competitivos, em contrapartida, as empresas são consideradas indispensáveis para que os empregados possam atingir os seus objetivos individuais, gerando assim, uma relação de dependência mútua entre as partes.

### **2.3 Programas de gestão de pessoas**

A Gestão de Recursos Humanos passou a desempenhar um papel indispensável nas organizações que, além das ações de RH, são responsáveis pelas demais áreas da organização e pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais. De acordo com Santos (1997), as organizações passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os

recursos humanos e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de RH como: recrutamento e seleção; processo de integração; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas constituem as ações fundamentais, inclusive em se tratando da nova realidade, a “famosa geração Y”, tendência predominante na referida empresa do estudo de caso, esses profissionais têm como principal característica a vontade de procurar novos desafios no curto prazo de tempo e sempre ter a sensação de “experimentar o novo”. Dessa forma, a área de Recursos Humanos, deve instituir uma “cadeia de valores” com processos sinérgicos e de alta percepção entre a base de colaboradores.

#### **2.4 Benefícios da política de gestão de pessoas**

O capital humano como fonte de vantagem competitiva realça o papel estratégico da Gestão de Pessoas e é suportado por vários autores.

Nesse contexto, Pfeffer (1994 apud Demo 2005, p.3) sustenta que, “quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação de suas necessidades psicológicas, envolvem-se com mais entusiasmo no trabalho e dedicam mais tempo e esforço a ele. Segundo o autor, a consequência desse processo para a organização é o aumento na produtividade e na competitividade. O autor enfatiza que o grande diferencial das organizações em relação à concorrência é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento daqueles que trabalham nas organizações”.

Friedman, Hatch e Walker (2000) ressaltam que vários pesquisadores tiveram sucesso ao descobrir a correlação entre investimentos em capital humano e desempenho empresarial (exemplo: índices mais baixos de *turnover* / rotatividade – maiores vendas por funcionário e maiores quocientes “preços de ação/valor contábil”), entendendo capital humano como a noção que vê as pessoas nas organizações não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido. Pfeffer e O’Reilly III (2001), em seus estudos, mostraram que as organizações que implantaram práticas de recursos humanos no intuito de valorizar seus funcionários obtiveram incremento significativo em vendas, diminuição na rotatividade de pessoal e aumento no índice de sobrevivência.

Branham (2002), baseado em estudos com várias organizações, validou a tese de que a retenção dos colaboradores talentosos é o que gera a manutenção de clientes e esta, por sua vez, sustenta a lucratividade das organizações. Em consonância, Reichheld (2003) explica que a única maneira de se desenvolver uma base de clientes leais é construir relacionamentos a partir de sólidos compromissos com os funcionários. Ele lembra que um mero aumento de 5% em retenção de clientes é responsável por um crescimento que varia entre 30% e 90% na rentabilidade vitalícia gerada por um cliente, dependendo da economia.

Parte do processo de gestão de pessoas engloba a percepção e gerenciamento de carreira. Segundo Manuel London e Stephen A. Stumpf, na obra citada de Dutra (1996), definem carreiras como seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, sendo que a carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Na perspectiva do colaborador, reúne o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto que na perspectiva da organização, reúne as ações, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

## **2.5 Retenção de talentos**

### **2.5.1 Talentos**

Um “Talento” apresenta certas características que possibilita ao mesmo a realização de determinadas atividades tornando-o diferente dos demais. Trata-se da “condição de se fazer necessário para uma determinada função, atividade ou realização de sonhos, próprios ou de terceiros, comprovando feitos memoráveis ou que alteraram para o bem uma condição vigente qualquer”, afirma Assunção e complementa que por exemplo, um PHD só será talento quando se fizer necessário no exercício das atividades com o respectivo valor agregado.

Conforme Resende (*apud* CASTRO, 2011, p. 03) “em qualquer ambiente que se viva ou se trabalhe, as pessoas sempre se sobressaem ou se destacam por suas

competências e habilidades, reveladas no seu comportamento, manifestação ou atuação”.

Como descreve Gramigna (2007, p.33) ”a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”. Normalmente os talentos se sentem valorizados quando: a) São chamados para participar de projetos desafiadores; b) Têm suas responsabilidades ampliadas; c) Percebem que a organização está investindo em sua carreira; d) Participam de treinamentos; e) Têm oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes.

#### 2.5.2 Política de talentos – identificar, desenvolver e manter

A retenção de talentos diante da globalização e da grande competitividade que se estabeleceu no mercado mundial, tem se destacado cada vez mais.

As organizações mais bem sucedidas, têm priorizado o fator humano como diferencial e planejando parte do orçamento empresarial para tal finalidade. O reconhecimento do talento humano não é só um diferencial em uma organização, mas sim a conquista do sucesso da organização, tornando necessária a mudança de conceitos, compreendendo que o colaborador deve ser um “parceiro”, reconhecido como potencial para a organização, criando um sentimento de pertencimento para praticar e difundir os valores organizacionais.

Segundo definição de Johann (2004, p. 22) cultura organizacional é

o compartilhamento de costumes, crenças, idéias e regras, que se cristalizam na forma de modelos mentais. Cada organização possui uma cultura própria, e quando ele se consolida, confere uma identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam.

A cultura organizacional de uma organização deve fortalecer seus objetivos junto aos *stakeholders*, reforçando atitudes, comportamentos e valores considerados importantes para o sucesso da mesma. Dessa forma, podemos dizer que deve ser gerenciada, de maneira a dar suporte ao crescimento da organização e estímulo ao alto desempenho da equipe, uma vez que visa adequar os valores aos objetivos do mercado, e criar uma “personalidade coletiva”.

No estudo de caso em questão, o Instituto Alfa, tem bastante preocupação no sentido de preservar a cultura organizacional, já que desde a sua fundação precisa constantemente acompanhar as mudanças e os desafios do cenário em que atua (Tecnologia), bem como, o incremento exponencial de sua base de pessoal, através da Gestão de Talentos e nesse sentido, tem a necessidade de flexibilizar a cultura frente à visão de futuro.

A partir dessa visão, criou-se um desafio para os gestores/líderes, captar e manter em suas organizações os melhores profissionais. A organização assume os riscos dos investimentos em qualificação e treinamento, visando desenvolver o potencial de cada um e a partir desse ponto, adotam práticas que motivem os colaboradores a permanecerem na organização.

É fundamental que a estratégia da área de gestão de pessoas esteja alinhada a da empresa, conhecendo e vivenciando intensamente a missão e os valores organizacionais, praticados pela cúpula diretiva e alinhados com o planejamento estratégico organizacional, para que todos possam caminhar na mesma direção de forma assertiva. Assim, os profissionais da área devem pensar de forma sistêmica para promover entre os colaboradores o engajamento e perceber a necessidade de implantar de forma estratégica ações e mudanças em consonância com as diretrizes da empresa. Conforme Resende (*apud* CASTRO, 2011, p. 03) “em qualquer ambiente que se viva ou se trabalhe, as pessoas sempre se sobressaem ou se destacam por suas competências e habilidades, reveladas no seu comportamento, manifestação ou atuação”.

A identificação de talentos na Organização é um dos fatores considerados essenciais para contribuir com o crescimento e desenvolvimento da organização, pode-se considerar como talentosas as pessoas com: conhecimento e habilidade adquirida, competente e capacitada para atuar no mercado, com atitudes e iniciativas diferenciadas. Para Echer et al. (2010, p.03)

reter talentos é atrair, investir e recompensar o colaborador, é fazer com que se sinta uma peça importante dentro do processo, é torná-lo comprometido, hábil a executar as tarefas atribuídas de forma espontânea, estimulada e satisfeita.

Assim, reter talentos requer não somente o envolvimento dos gestores de recursos humanos, mas, deve fazer parte do planejamento, agregado a estratégia

da organização, para todos terem conhecimento e assumirem responsabilidades quanto ao desenvolvimento deste processo.

De acordo com Senge (*apud* CASTRO, 2011, p. 02):

Organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Manter pessoas talentosas nas organizações deixou de ser um diferencial e passou a ser um segredo do sucesso, tendo seu trabalho reconhecido, o grau de envolvimento aumenta, dispondo cada vez mais de seus conhecimentos.

Para Gramigna (2007, p.33) “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”. Em relação a esse item, reside a importância da existência de um efetivo plano de sucessão, recurso imprescindível para a garantia de longevidade nas estratégias organizacionais.

Normalmente os talentos se sentem valorizados quando: a) São chamados para participar de projetos desafiadores; b) Têm suas responsabilidades ampliadas; c) Percebem que a organização está investindo em sua carreira; d) Participam de treinamentos; e) Têm oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes. Como estabelece Mayo (2003, p. 104) “a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores, quando a mesma é gerenciada com eficácia”. Quando a captação de talentos é executada de forma transparente, a organização tem vários benefícios, reduz o absenteísmo, aumenta a produtividade, a qualidade e facilita a integração de novos colaboradores.

Para reter talentos a empresa não pode limitar-se aos treinamentos, precisa criar situações que possibilite um ambiente de aprendizagem, inserindo na cultura corporativa, práticas focadas no conhecimento. Neste contexto, a tecnologia tornou-se uma forte aliada, considerando no caso, o compartilhamento do conhecimento e influência na busca do autodesenvolvimento. Como descreve Dutra (2010, p.78) “as pessoas tendem a concentrar seus investimentos em desenvolvimento em determinada área porque, ao fazê-lo, sentem-se bem consigo mesmas, felizes em utilizar seus pontos fortes, e gratificadas com os resultados obtidos”. Assim, um

colaborador talentoso empregará a sua energia e competência, construindo um legado profissional e pessoal formado de conhecimentos, habilidades e atitudes, cujas ações e ideias tenham a sua marca pessoal, formando sua reputação, uma postura de auto-superação, com valores éticos, que lhe assegurará o “selo de talento” que o mercado de trabalho tanto quer.

A retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa é influenciada, segundo Nakashima, por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objectivos pessoais de cada um. A transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida, cidadania empresarial e a valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação. Alguns estudos comprovam também que apesar de haver um elevado número de profissionais no mercado de trabalho, há um *déficit* de mão-de-obra qualificada e capacitada, principalmente para ocupar cargos mais estratégicos.

De acordo com Branham (2012), com base em pesquisas conduzidas pelo Saratoga Instituto, constatou-se que os funcionários mais talentosos não querem ficar por 7 motivos, coincidindo em partes com a pesquisa que foi aplicada no Instituto Alfa, sendo os seguintes motivos:

- O trabalho ou o ambiente de trabalho não correspondeu às expectativas;
- Incompatibilidade dentre a função e a pessoa;
- Pouca orientação e pouco feedback;
- Poucas oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- Sentir-se desvalorizado e sem reconhecimento;
- Estresse proveniente do excesso de trabalho e do desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- Perda da fé e da confiança nos líderes seniores.

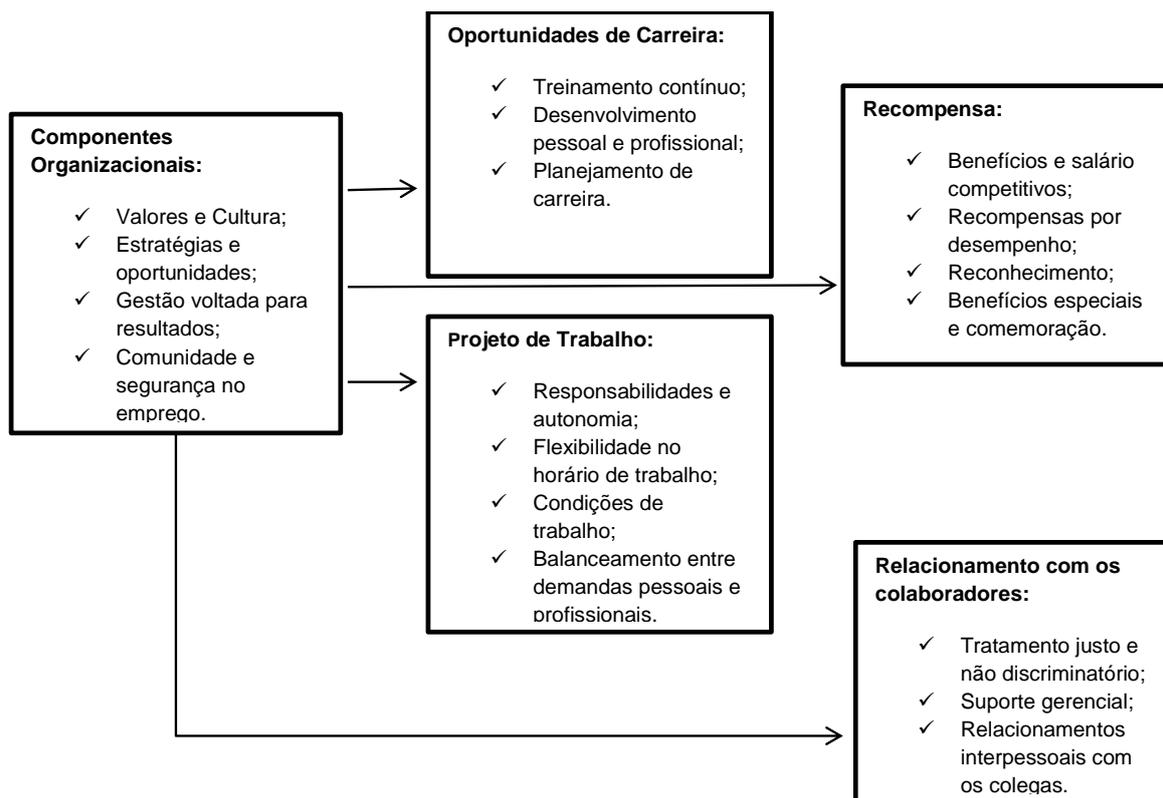
### 2.5.3 Determinantes da retenção de talentos

A Mathis e Jackson (2003) destacam a importância da valorização dos colaboradores. É importante, segundo eles , valorizar e manter os talentos por que:

- Menores índices de rotatividade traduzem-se em menores custos de recrutamento, seleção e treinamento;
- O desempenho individual e organizacional é aumentado pela continuidade de colaboradores que conhecem suas funções, seus colegas, sua organização com seus valores, cultura, produtos/serviços e seus clientes;
- A retenção dos empregados acarreta melhor imagem organizacional, que por sua vez, atrai novos talentos.

Mathis e Jacson (2003) destacam como determinantes da retenção de talentos, os componentes organizacionais, oportunidade de carreira, projeto de trabalho, recompensa e relacionamento com os colaboradores. A figura a seguir ilustra os itens que compõem cada tópico.

Figura 1 - Determinantes da retenção dos colaboradores.



Fonte: Adaptado de Demo (2003, *apud* Mathis e Jackson, 2010, p.48).

### 3 MÉTODO

A pesquisa foi feita com base em documentos que descrevem os programas de gestão de pessoas adotados pelo Instituto Alfa, suas estatísticas de rotatividade de pessoal e com aplicação de um questionário qualitativo sobre a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho do Instituto, sendo assim, será realizado um estudo de caso.

A classificação do presente trabalho quanto ao seu propósito geral é descritiva, pois espera descrever quais os motivos pelos quais os profissionais permanecem no Instituto Alfa e quais os programas de gestão de pessoas são mais importantes para sua fidelização.

#### 3.1 Empresa e ações

A pedido da Organização, a sua razão social será preservada e substituída por Instituto Alfa.

O Instituto Alfa é uma referência no Brasil em pesquisa, desenvolvimento e inovação nas áreas de software, hardware, sistemas, processos, ensaios e testes de produtos eletrônicos, além de capacitação profissional nestas áreas, graças a sua gestão altamente qualificada e aos seus processos certificados pelas principais normas internacionais. Desde 1999 no mercado, o Instituto tem destaque na área de tecnologia da informação e comunicação, seu principal nicho de atuação, consolidando-se em três unidades: em Campinas, onde se concentra sua maior operação, Brasília (DF) e Porto Alegre. Ao todo, são cerca de 750 colaboradores. Com expertise em diversas áreas, como sistemas automotivos, *Cloud Computing*, SAP, *BI* e Microeletrônica, o Instituto Alfa possui uma das maiores competências nacionais em sistemas operacionais e aplicativos para plataformas como Android, Windows Phone e iOS.

Atualmente, o Instituto Alfa conta uma carteira de clientes que concentra grandes empresas nacionais e multinacionais, com cases nos mais variados setores da economia, como o bancário, educacional, governamental, saúde, energia, manufatura, telecomunicações e mídia. O Instituto Alfa é uma associação civil, de âmbito nacional, sem fins econômicos, dotada de autonomia administrativa, patrimonial e financeira, que tem por finalidade desenvolver serviços de P&D. Um grande diferencial do Instituto é a manutenção de um excelente ambiente de trabalho, que o torna presente entre as melhores empresas em diferentes rankings nacionais, como Guia Você S/A e Computerworld. O Instituto Alfa tendo sido classificado também como uma das Melhores Empresas para começar a carreira, com grande destaque para os programas de Qualidade de Vida.

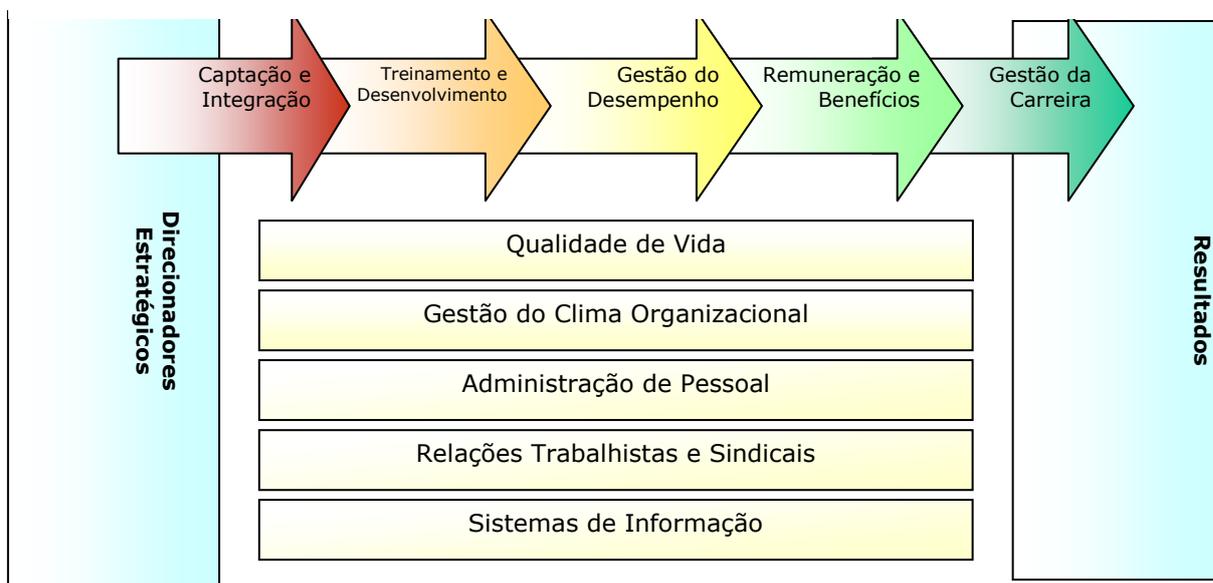
O ano de 2013 foi de grandes mudanças para o Instituto e um dos principais destaques foi a reestruturação organizacional. As mudanças na estrutura hierárquica do Instituto geraram realocações internas e valorizaram o capital humano da organização, além do reforço da base de liderança. As mudanças na direção abriram novas vagas e novas áreas – e este foi um movimento que consolidou e materializou as premissas de desenvolvimento de carreira. Sob esta perspectiva, o Instituto preparou o capital interno e é usado como recurso para a expansão do Instituto e assim é valorizado – um ciclo virtuoso que gera ainda mais preparo, treinamento e qualidade de vida para os colaboradores em todos os níveis. Isso faz com que a progressão na carreira vá muito além do simples aumento de salários.

O Instituto Alfa é reconhecido pelos seus colaboradores como uma empresa que oferece um ambiente descontraído e de camaradagem. Sendo este um ponto forte da organização evidenciado na Pesquisa de Clima Organizacional, há a percepção de que todos lutam por uma causa comum, “jogam no mesmo time”.

### 3.2 Cadeia de valor de recursos humanos do Instituto Alfa

O Instituto Alfa utiliza, desde 2005, uma Cadeia de Valor de Recursos Humanos. Essa foi a forma encontrada para o gerenciamento sinérgico das pessoas no Alfa. A partir dos direcionadores estratégicos (*inputs*), o Departamento de Recursos Humanos atua em seus subsistemas, de forma a garantir os resultados esperados para a manutenção da operação em pleno desenvolvimento. Esse gerenciamento é acompanhado por meio de indicadores (*outputs*), que estão alinhados às estratégias organizacionais. Confira abaixo:

Figura 2 - Cadeia de RH - Instituto de Pesquisas Alfa



Fonte: Wood & Picarelli, 2004

Devanna, Fombrun e Tichy (1984), entendem que o sucesso das empresas relaciona-se com ações integradas de Gestão de Pessoas: selecionar pessoas que sejam capazes de desempenhar as funções estabelecidas pela organização, avaliar seu desempenho para facilitar uma distribuição equitativa de recompensas, motivando-as através de recompensas relacionadas ao desempenho e

desenvolvendo-as para incrementar seu desempenho no trabalho e prepará-las para ocupar posições superiores de acordo com um plano de carreiras.

Na visão de Armstrong (2009), as ações de Gestão de Pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se considera a forma de tratamento dos indivíduos e deles derivam as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas nessa área. Servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões a serem tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento justo entre os indivíduos.

Segundo o Portal Educação, as atribuições da área de Gestão de Pessoas dependem dos objetivos organizacionais de cada empresa, tendo como principais responsabilidades: manter a motivação por meio de reconhecimento, desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento profissional, fazer dos colaboradores potenciais agentes de mudanças e transformação, além da abertura de comunicação e o pleno gerenciamento das mudanças de mercado.

### **3.3 Principais programas de gestão de pessoas no Instituto Alfa com foco na retenção de talentos**

#### **3.3.1 Benefícios**

O Instituto oferece diversos benefícios aos seus colaboradores: Assistência Médica de abrangência nacional para os colaboradores e Assistência Odontológica, inclusive estendidos à seus dependentes. Seguro de Vida em Grupo, Vale-Refeição ou Vale-Alimentação, Previdência Privada com taxas atrativas subsidiadas pelo Instituto e Curso de Idiomas, além do Programa de Incentivo ao Desempenho, esse programa está atrelado ao resultado financeiro do Instituto, onde a cada ano, o colaborador terá a oportunidade de receber um valor no final do ano, isso de acordo com o resultado da sua avaliação de desempenho.

#### **3.3.2 Integração de Colaboradores à Cultura Organizacional**

Esse processo acontece em até 30 dias após a admissão do colaborador e visa o alinhamento dos valores e da cultura organizacional do Instituto Alfa.

#### **3.3.3 Plano de Carreira**

O plano de carreira do Instituto Alfa iniciou-se em 2006 e em 2013, após reformulação interna, passou a se chamar: Plano de Desenvolvimento, está segmentado em três eixos: Gerencial, Tecnológico (carreira de nível técnico e superior – especialistas e pesquisadores) e Administrativo-Financeiro. Reformulado em 2012, o plano é baseado na criação de uma “Carreira em Y”, que tem como finalidade fomentar oportunidades aos colaboradores. As premissas desempenho, requisitos do cargo (atribuições, formação e experiência), disponibilidade de vaga e orçamentária são sempre consideradas para garantir a sustentabilidade do modelo e alinhar as expectativas dos colaboradores, o que dá consistência aos critérios estabelecidos.

#### 3.3.4 PIS - Programa de Ideias e Soluções

O PIS (Programa de Ideias e Soluções) é o canal utilizado para receber contribuições dos colaboradores do Alfa, sempre com foco na melhoria dos processos internos e novos desenvolvimentos. O principal objetivo desse programa é estimular o potencial criativo e intelectual da comunidade interna. Uma das formas de incentivo que o Instituto encontrou é conceder prêmios aos colaboradores que tiverem as suas ideias aprovadas e implementadas.

#### 3.3.5 Reunião Geral

A Reunião Geral, feita trimestralmente em todas as unidades, é conduzida pelo superintendente. O principal objetivo desse encontro é comunicar a todos os colaboradores o posicionamento geral do Alfa, sempre tendo como base a Estrutura Estratégica do *Balanced Score Card*, que foca nas perspectivas do aprendizado, nos processos, nos clientes e na parte financeira. Depois que o Superintendente finaliza a reunião, ele se coloca à disposição dos colaboradores, abrindo um espaço para perguntas e respostas.

#### 3.3.6 Instituto em Dia com Você

O Instituto em Dia com Você é uma reunião entre um grupo de colaboradores do Instituto, sendo que uma parte das pessoas é convidada e a outra parte é voluntária. O principal objetivo desse encontro é a discussão de assuntos variados da organização, como o ambiente atual, oportunidades, status de projetos,

perspectivas de negócios, ações estratégicas de posicionamentos, ações de clima organizacional, expectativas individuais, entre outros.

### 3.3.7 Processo de *Feedback* (AF – Avaliação Funcional)

Com o objetivo de alinhar o desempenho de cada colaborador às diretrizes de negócios da organização, o Instituto utiliza a Avaliação Funcional (AF), um sistema de avaliação de desempenho que abrange as metas departamentais de gerentes, coordenadores e subordinados.

### 3.3.8 PCA – Programa de Capacitação Alfa

Tem como objetivo promover o apoio financeiro para a realização de treinamentos gerenciais, eventos, viagens para participação em congressos, treinamentos técnicos estratégicos, treinamentos comportamentais e administrativos, inclusive aprimoramento e valorização dos colaboradores, seja para graduação, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado e certificações.

### 3.3.9 Programa Líderes de Projeto

Caracteriza o reconhecimento de colaboradores que exercem a liderança técnica e de pessoas, nos projetos de atuação, representando um elo extremamente importante entre os colaboradores e os gerentes de área, bem como, é um mecanismo denso de preparação para as lideranças futuras. Por meio de uma avaliação semestral, realizada pelas respectivas gerências e depois aprovada pela Gerência Executiva, o Líder de Projetos pode receber, sob a forma de Previdência Privada, até meio salário por semestre, ou seja, até um salário por ano.

### 3.3.10 FCRT – Fundo de Capacitação e Retenção de Talentos

O programa tem como objetivo capacitar os colaboradores e aperfeiçoá-los tecnicamente, e deve estar sempre alinhado às estratégias organizacionais. Os critérios para a adesão ao FCRT aplicam-se para pós-graduação em *Lato* ou *Stricto Sensu* na modalidade acadêmica ou profissional, especialização, graduação e outros cursos. Em caso de certificações para áreas específicas, há uma análise da Comissão de Capacitação e Retenção de Talentos (CCRT).

### 3.3.11 Projeto Oficina do Futuro – PcD

A iniciativa tem como objetivo a capacitação de pessoas com deficiência em linguagens de programação, testes de software e hardware, entre outros. Os participantes são capacitados em várias linguagens de programação (Java, .NET Framework/C# e Android), além de tópicos como testes de software, dentre outros. Outro grande diferencial é a oportunidade de atuação oferecida a todos os colaboradores, que podem participar como monitores, o que estimula a responsabilidade social. Além disso, o Instituto Alfa procura garantir a inclusão dos colaboradores, independentemente de sua orientação sexual, sexo, idade, cor, raça ou necessidades especiais.

### 3.3.12 Oficinas Tecnológicas

As Oficinas Tecnológicas foram criadas com o intuito de viabilizar projetos em campos de atuação, incentivar o aprendizado, preparar os colaboradores para incentivar novas tendências tecnológicas e escolher quais delas merecem receber investimentos.

### 3.3.13 Pesquisa de Clima Organizacional

O principal objetivo dessa ferramenta é identificar a vulnerabilidade e incrementar a lealdade e o compromisso dos seus colaboradores de maneira rápida, precisa e apropriada para a organização, fornecendo respostas objetivas quanto às questões que impactam diretamente na satisfação e no compromisso dos colaboradores e, indiretamente, na sua produtividade e lucratividade. O processo todo é conduzido por uma consultoria especializada, o que garante a confidencialidade das respostas e a confiabilidade na definição no índice da pesquisa. Tão importante quanto avaliar, é propor ações de melhoria baseadas nos resultados obtidos. Após a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional, o Alfa realiza reuniões com os colaboradores, chamadas de Grupo de Foco, e procura entender melhor os resultados apresentados pela consultoria. Esse trabalho fomenta o estabelecimento de um plano de ação para maximizar os investimentos e compatibilizá-los com a satisfação dos colaboradores.

### 3.3.14 PID- Programa de Incentivo ao Desempenho

Uma política de remuneração variável baseada nos critérios de desempenho e performance. Como uma natureza de operação sem fins econômicos, esse

programa se apresenta como uma alternativa para remunerar profissionais com destaque na performance individual, o que contribui para promover a busca pela superação e excelência das metas organizacionais. Todos os colaboradores são elegíveis ao Programa de Incentivo ao desempenho, desde que estejam há pelo menos seis meses no Instituto e atinjam resultados satisfatórios na avaliação de desempenho. O pagamento é realizado anualmente na forma de previdência privada.

#### 3.3.15 PAEC - Prêmio Alfa de Excelência por Contribuição

O Prêmio Alfa de Excelência por Contribuição (PAEC) tem como meta reconhecer 5% dos colaboradores ao ano, limite de *budget* disponível planejado para esse tipo de ação. Todos os gerentes do Instituto podem submeter os seus colaboradores à premiação, reconhecendo os que obtiveram desempenho satisfatório, destacado ou os que realizaram uma contribuição significativa ao projeto ou equipe. O PAEC possui um padrão de premiação regular para todas as categorias, sendo os prêmios depósitos em cotas de PGBL ou viagens nacionais ou internacionais atreladas a eventos na área de atuação do colaborador premiado.

#### 3.3.16 Programa Flash

O principal objetivo do Programa Flash é reconhecer, de maneira pontual, os colaboradores que se destacaram em suas atividades profissionais. Essa é uma forma de manter ativo um ciclo de reconhecimento dos recursos humanos do Instituto. O programa pode reconhecer colaboradores de maneira individual ou por equipes.

#### 3.3.17 Projetos de Qualidade de vida

O Instituto Alfa adota diversas políticas e práticas que refletem a preocupação com a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, sendo:

- Massoterapia e Ginástica Laboral;
- Campanha de Vacinação anual;
- Torneios esportivos;

- Projeto Bermuda Pode - O uso de bermuda é liberado às sextas-feiras o que caracteriza um ambiente jovem da área de tecnologia.
- Projeto Xô Gordura - O projeto, que tem como objetivo orientar, acompanhar, estimular e auxiliar os colaboradores na melhoria da qualidade de vida, como a prática de exercícios físicos e o equilíbrio da alimentação. O Xô Gordura coloca à disposição de seus colaboradores médicos especializados, fisioterapeutas e nutricionistas, e tem se mostrado uma excelente ferramenta na busca por uma vida mais saudável.

### 3.3.18 Celebrações

Os rituais corporativos realizados são adequados às situações organizacionais e contribuem para a manutenção de um ambiente descontraído e amigável. Podemos destacar estas ações:

- Comemoração Anual do Aniversário do Instituto
- Comemoração Mensal dos Aniversariantes
- Prêmio Alfa de Excelência por Contribuição
- Confraternização de Fim de Ano
- Datas Comemorativas: Dia dos Pais, Dia dos Namorados, Dia das Mães e Dia das Crianças
- Reconhecimentos Realizados por Parceiros de Projetos
- Torneios Esportivos
- Concurso de Fotos para o Calendário Corporativo

## 3.4 Participantes

A pesquisa foi realizada na unidade de Brasília no período de junho a julho de 2015. As áreas que participaram da pesquisa foram o público de Tecnologia da Informação.

### **3.5 Instrumento**

O Instituto Alfa em Brasília possui um quadro de 103 colaboradores na área técnica dos quais foram selecionados 30% para aplicação do questionário. Esse questionário foi elaborado baseado nos seguintes autores: Pontes (2001), Fitz-Enz (2001), Dutra (1996) e Mendes e Popadiuk (2003).

O questionário continha 17 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas. 85% dos colaboradores foram do sexo masculino e 15% do sexo feminino. Os colaboradores possuíam em média, 2 anos e meio de tempo de casa.

As primeiras 17 perguntas fechadas foram elaboradas com o objetivo de medir quais os programas de gestão de pessoas do Instituto Alfa eram mais importantes para a retenção dos mesmos e as 02 últimas perguntas abertas foram elaboradas com o objetivo de medir a importância do salário em relação ao mercado e quais seriam os principais concorrentes do Instituto Alfa.

### **3.6 Procedimentos de coleta e análise**

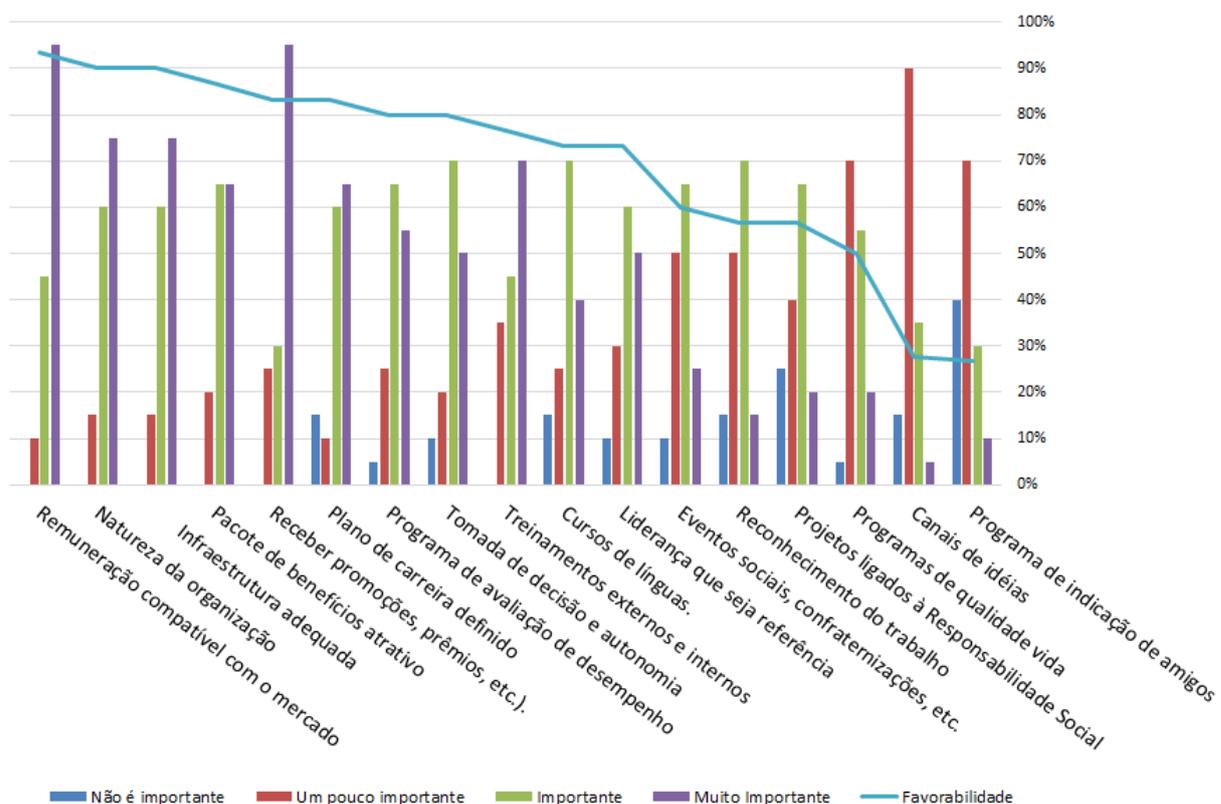
O contato com os colaboradores foi iniciado no mês de junho de 2015 quando o Instituto estava em um período de excelentes resultados organizacionais, visto que muito se fala da crise no Brasil e o foco do Instituto Alfa está relacionado em sua totalidade a projetos internacionais.

Foi apresentado o questionário de pesquisa aos colaboradores selecionados, sendo que foi utilizado o Excel para melhor tabulação dos dados. Foi informado aos colaboradores que o questionário e suas respostas seriam tratadas com confidencialidade, por isso não seria necessária a identificação do nome no formulário. Após essa etapa, foram explicados os motivos pelos quais seria importante a participação dos colaboradores na pesquisa e, no intuito também de deixar o contato em aberto para conversas individuais quando surgissem dúvidas quanto à interpretação das perguntas do questionário.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O questionário foi aplicado a 30% dos profissionais da área técnica no qual foi adotada a escala de 01 a 04, representando 1- não é importante, 2- Um pouco importante, 3- Importante e 4- Muito importante.

Com base nas respostas foi calculado o índice de favorabilidade, o qual representa o percentual de respostas “importante” e “muito importante” sobre o total de respostas. O gráfico a seguir mostra os resultados para cada uma das questões.



Foi identificado quais são os programas de gestão de pessoas de maior relevância para retenção de talentos, mostrando assim a sua efetividade. De acordo com os resultados da pesquisa, foi considerado também o índice de favorabilidade maior que 70%.

O resultado da pesquisa mostrou que:

Receber remuneração com o mercado, natureza da organização e infraestrutura adequada receberam notas superiores a 90%, sendo assim os programas de maior importância para os colaboradores.

Estes programas colaboram com Mobley (1992) que aponta as práticas de compensação, considerando equidade interna, remuneração e desempenho e benefícios adicionais, como fatores importantes de rotatividade nas empresas.

Segundo o autor, é importante que a organização avalie como os seus funcionários percebem o conjunto de formas de compensação da empresa relativo a seu desempenho e suas pretensões. Também é necessário planejamento e desenvolvimento de carreira, evitando que funcionários se sintam desinformados e procurem outras opções, portanto é preciso feedback constante, recompensar adequadamente e realocar as pessoas quando necessário. O empregado precisa perceber as oportunidades que existem na empresa, senão se sentirão motivados a procurá-las fora dela.

Ainda sobre remuneração, Lacombe (2005) diz que pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipes constituem imenso patrimônio para qualquer empresa. Para conseguir boa eficiência, faz-se necessário uma boa administração dos sistemas de remuneração, instrumento indispensável para reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe (LACOMBE, 2005). Sendo assim, de nada adianta ter salários com equidade externa, se os benefícios intangíveis não são olhados de uma forma a somar com a remuneração.

Na pesquisa, os resultados mostram que os colaboradores avaliaram que uma infra-estrutura de qualidade é de suma importância para sua fidelização e em colaboração com essa pesquisa, Chiavenato (1999) diz que a ergonomia envolve máquinas e equipamentos adequados às características das pessoas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho de cada funcionário, bem como ferramentas que reduzam a necessidade de esforço humano.

Os programas de pacote de benefícios atrativo em relação ao mercado, receber incentivos como promoções, plano de carreira definido, programa formal de avaliação de desempenho e participação na tomada de decisão, receberam notas entre 80% e 87%. Essas notas representam que esses programas também são favoráveis para a fidelização dos colaboradores.

Para Chiavenato (2006), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Sendo que os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Para Demo (2010), participação refere-se ao estímulo à interveniência dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. Segundo Kramer e Faria (2007), a participação é importante na formação, manutenção dos vínculos, pois proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a definição de assuntos referente à organização e ao próprio trabalho.

Participação de treinamentos internos e externos, investimento no curso de línguas e atuação com uma liderança que seja referência diante das atividades executadas, receberam notas entre 73% e 77%. Essas notas representam que esses programas também são favoráveis para a fidelização dos colaboradores.

Para Demo (2010), a política de treinamento e desenvolvimento trata do conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular o aprendizado dos colaboradores para se desenvolverem profissional e, pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.

Conforme Carolyn (s.l.) "o líder moderno deve estar preparado para dar exemplos, ensinar e instrumentalizar todas as pessoas, para que possam entender, aguardar e saudar os tempos de mudança de comportamento na economia, tecnologia, prática e diversidade cultural".

Na pesquisa, os resultados mostram que os colaboradores avaliaram que uma infra-estrutura de qualidade é de suma importância para sua fidelização e em colaboração com essa pesquisa, Chiavenato (1999) diz que a ergonomia envolve máquinas e equipamentos adequados às características das pessoas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho de cada funcionário, bem como ferramentas que reduzam a necessidade de esforço humano.

A tecnologia alcança destaque principal nas transformações ocorridas na última década. Esses profissionais avaliam, de um lado, que, ter uma remuneração justa é importante, ao mesmo tempo avaliaram que a natureza da Organização é de extrema importância para os mesmos.

Seguindo a idéia de Hackman e Oldhan (1975), Morin (1996) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes: o significado,

a orientação e a coerência. O significado refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

A era da tecnologia e a preocupação em reter esses profissionais foi um divisor de águas frente à geração Y. Passou a exigir do empregador, maior agilidade, eficiência na comunicação e habilidade de integração em diferentes níveis e em paralelo, esses profissionais precisam dominar diversas novas tecnologias e ferramentas relacionadas à informática e internet.

Os programas avaliados com notas entre 60% e 50% foram: Promoção de eventos sociais para integração de colaboradores, reconhecimento do trabalho frente os resultados apresentados, preocupação em projetos ligados à Responsabilidade Social, programas estruturados de qualidade de vida, conclui-se que são programas de média relevância, pelo fato de receberem nota abaixo de 70%.

O colaborador reconhecido sente-se importante e estimulado a executar seu trabalho com eficiência, porque começa a enxergar que tem valor dentro da organização e que faz parte do processo que a direciona ao sucesso. Para as organizações, oferecer Programas de Incentivos estimula a melhoria do desempenho e comprometimento das pessoas para alavancar a produtividade, alcançar metas e objetivos e obter bons resultados. Desse modo, sabemos que “Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes”. (CHIAVENATO, 2004, p. 288)

Os programas de canais para dar ideias e soluções e programa de indicação de amigos para trabalhar na Organização foram avaliados com notas de 27% de favorabilidade, isso significa que foram avaliados com um grau de importância menor se compararmos com os outros programas.

Além do questionário, foi inserido duas perguntas abertas com relação a sensibilização do salário e na segunda pergunta, as empresas ideais como referência na região, sendo:

1- Por qual percentual a mais você toparia a sair da do Instituto? 10%, 20%, 30%, 40% ou 50%?

25% sairiam com 30% a mais do salário já recebido no Instituto Alfa;

25% sairiam com 40% a mais do salário já recebido no Instituto Alfa;

50% sairiam com 50% a mais do salário já recebido no Instituto Alfa.

Percebe-se no resultado da pesquisa, que os programas de gestão de pessoas estão sendo eficientes na retenção de talentos, visto que os colaboradores demonstraram satisfação em trabalhar na Organização.

2- Das empresas de Tecnologia da Informação que você conhece, qual seria a ideal para você trabalhar na região?

23,81% conhece uma empresa melhor para se trabalhar, 40% indicaram o Instituto Alfa como a melhor empresa e 36,19% não responderam.

Podemos afirmar que 40% dos colaboradores estão suficientemente contentes com a Organização, a ponto de não trocarem por outra empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ter a preocupação em cuidar das pessoas que trabalham em sua empresa, é criar um ambiente de trabalho onde todos se sintam parte integrante dos processos e do ambiente como um todo, se sintam confortáveis e reconhecidos, não somente pelo salário, mas pelo conjunto que compõe sua satisfação em fazer parte da Organização. Gostar do que fazem e onde fazem é primordial para a retenção de talentos.

As organizações precisam se estruturar para recrutar e reter os profissionais de alta qualificação que são cada vez mais raros e disputados pelo mercado, principalmente no mercado de Tecnologia da Informação. Como apresentado neste artigo são grandes os desafios da gestão de pessoas nas organizações diante da

retenção de talentos, desta forma, buscou-se demonstrar as práticas e políticas adotadas pela gestão de pessoas, no qual essas ações contribuem para a retenção de pessoas, sendo assim, os objectivos desse estudo foram alcançados por apresentar os dados abaixo:

Os Programas de Gestão de Pessoas visando a retenção de talentos devem ser definidos de acordo com o perfil da organização e dos próprios colaboradores, não havendo uma regra geral que sirva para outras empresas. Importante lembrar que a satisfação intrínseca é um agente altamente motivador, isso em conjunto com uma política justa de remuneração e benefícios, desenvolvimento e reconhecimento do trabalho dos funcionários, alinhado a feedbacks constantes, reconhecendo, premiando e compartilhando a responsabilidade das metas da organização entre os funcionários.

Entretanto, o conteúdo apresentado neste estudo pode contribuir como referência para algumas conceituadas empresas, onde a preocupação em reter os talentos tende a ser um assunto de maior importância na actualidade.

Nesse trabalho foi verificado que a retenção de talentos é impactada pelos programas de gestão de pessoas e que os programas de gestão de pessoas mais favoráveis para a retenção de talentos são remuneração, natureza da organização e infra-estrutura adequada, pacote de benefícios atractivo, plano de carreira definido, tomada de decisão e autonomia, programa de avaliação de desempenho, treinamentos externos e internos, liderança de referência e cursos de línguas. Esses foram os programas com favorabilidade acima de 70%, conforme pesquisa aplicada.

Os resultados apresentados indicam um alto grau de satisfação dos colaboradores em relação à Organização, a existência de cooperação entre as equipes e o ótimo relacionamento entre todos fazem também uma diferença no clima organizacional.

Um ponto para sugestão de estudos futuros seria a melhoria do processo das entrevistas de desligamento e realizar reuniões freqüentes com os gerentes para discutir práticas de retenção dos talentos com o objetivo de manter a fidelização dos seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ACERVO INSTITUTO ALFA- BOOK melhores empresas para se trabalhar.

ARAÚJO, L. C. *Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANHAM, Leigh. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CAROLYN, Larkin. A necessidade de liderança para a mudança. [s.l.]. Disponível em: Acesso em: XX abr.2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEMO, Gisela. **Ações de gestão de pessoas nas organizações**, 2010.

DEVANA, M. A.; FOMBRUN, C.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão das pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ECHER, C. P. S. F.; et al. **Como reter talentos nas organizações**. Disponível em: <[http://www2.ivc.br/publicacoes\\_files/163e136f50c51fcdade3e06465818b87.pdf](http://www2.ivc.br/publicacoes_files/163e136f50c51fcdade3e06465818b87.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2012.

EXAME.COM. **3 perguntas e respostas sobre talento**. 15/06/2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/3-perguntas-e-respostas-sobre-talento>>. Acesso em: 01 dezembro 2015.

EXAME.COM. **Empresas continuam sem saber como segurar bons funcionários**. 04/02/2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-continuam-sem-saber-como-segurar-bons-funcionarios>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

EXAME.COM. **Etapas da pesquisa**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revis-ta-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2015/como-funciona-a-pes-quisa-melhores-empresas.shtml>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

EXAME.COM. **Reter funcionários é a principal preocupação do RH para 2016**. 18/11/2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/reter-funcionarios-e-principal-preocupacao-do-rh-para-2016>>. Acesso em: 01 dezembro 2015.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

FUNARO, V. M. B. O. et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/.Intlg%20%20Soc%20Conhec.doc>>. Acesso em 16 maio 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p.33.

HACKMAN, J. N.; OLDFHAM, G. R. *Development of the job diagnostic survey.in Journal of Applied Psychology*, s.l., v. 60. n. 2. p.159-170, 1975.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de auto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

JURAN E GRZYNA, in SANTOS, F. et al. **Contribuições de recursos Humanos para a competitividade em qualidade: estudos de casos**. RAC, v.1, n.3, set/dez.1997.

KRAMER, G. G. Vínculos organizacionais: um estudo de caso em uma organização pública. 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. Compreendendo a Gestão de Pessoas. 27/06/2009.

MOBLEY, William H. Turnover: Causas, consequência e controle. Tradução: Vânia Conde. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

MORIN, E. A noção de sujeito. In: D. F. SCHNITMAN (Org.). **Novos paradigmas**, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

NAKASHIMA, Cleide. JC Online – Deloitte Banco de Talentos. **Reter talentos, o maior desafio**, 02.03.2003. Artigo, disponível em <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>.

O'REILLY III, C. A.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PONTES Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento & seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTR, 2001.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Principais objetivos da área de gestão de pessoas**. Cursos Online. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/35562/principais-objetivos-da-area-de-gestao-de-pessoas#ixzz3tfabt45r><http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/35562/principais-objetivos-da-area-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 06 de outubro de 2015.

REICHHELD, F.F.; A lealdade como filosofia: HSM. São Paulo, Ano 7, nº40, setembro-outubro de 2003. p. 18-24.

CASTRO, Danielle de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011, p. 03.

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

SOUZA, Aline Mayara de. **Evolução histórica da administração de recursos humanos**. Catho – educação executiva. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=2064&acao=exibir](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2064&acao=exibir)>. Acesso em: 19 outubro 2015.

TEIXEIRA MENDES, Maria Luísa; POPADIUK, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, abri./junh. 2003.

WIKIPEDIA. **Hierarquia de necessidades de Maslow**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)>.