

PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS DO SEGMENTO METALMECÂNICO NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL

Cheivani Bueno Stumpf a, Mônica de Lourdes Gottardi b.

a Bacharel em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). cheivani@gmail.com

b Mestre em Educação. (Unilasalle Canoas). monica.gottardi@fsg.br

Informações de Submissão

Cheivani Bueno Stumpf, endereço: Rua Flávio Francisco Bellini, 165 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95098-170.
Recebido em 29.09.2014
Aceito em 02.10.2014
Publicado em 11.02.2015

Palavras-chave

Talentos. Práticas. Atração. Retenção.

Keywords

Talents.Practices.
Attraction.Retention.

Resumo

As práticas de retenção de talentos são ferramentas de importância para a gestão de pessoas e para todas as organizações em geral. O problema de pesquisa desse trabalho consiste em: qual a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos utilizadas nas indústrias do segmento metalmeccânico da cidade de Caxias do Sul? O objeto de trabalho deste estudo tem como principal objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos nas indústrias metalúrgicas, situadas na cidade de Caxias do Sul, RS. Os objetivos específicos deste estudo são: (i) verificar o perfil dos respondentes, (ii) identificar os aspectos que fazem os respondentes permanecerem na empresa, (iii) comparar a visão dos líderes sobre as práticas adotadas pela empresa em relação ao que os colaboradores buscam como forma de retenção. No embasamento teórico deste trabalho foram utilizados autores da área de gestão de pessoas, tais como: Knapik (2011), Gil (2012), Mayo (2003), Gramigna (2002), Chiavenatto (2009). Quanto ao método de pesquisa, este foi descritivo, sendo que o procedimento foi por meio de estudo de caso múltiplo e abordagem quantitativa, com colaboradores de áreas diretas e indiretas da empresa e a qualitativa, com líderes das mesmas empresas. Conforme resultados da pesquisa quantitativa o índice geral de todos os blocos ficou acima da média de 70% utilizada como parâmetro de satisfação nas empresas pesquisadas. De acordo com os resultados encontrados como práticas de retenção de talentos destacam-se o treinamento e desenvolvimento oferecido, a remuneração e benefícios, as perspectivas de crescimento, o bom fluxo de comunicação e *feedbacks* e uma liderança eficaz.

Abstract

The practices of talent retention are important tools for the management of people and for organizations in general. This research problem is based on: what is the employees perception regarding the practices used by metals industries in the city of Caxias do Sul? The main objective of this research is analyze the employees perception regarding the practices used by metals industries in the city of Caxias do Sul - RS. The specifics objectives of this research are: i) identify respondents profiles ii) identify the reasons of respondents retention in the companies, iii) compare point of views between practices adopted by leaders and companies and employees expectations about talent retention. The theoretical background of this research mentioned several People's management authors and

specific retention talent ones and their practices. Between the main authors mentioned the most important are: Knapik (2011), Gil (2012), Mayo (2003), Gramigna (2002), Chiavenatto (2009). Regarding research method, we used a descriptive method with multiple case studies and quantitative approach to employees of different companies areas and qualitative approach with companies leaders. In the quantitative research the general index presented was above 70% in the satisfaction parameter in all companies analyzed. As main results founded for talent retention the main points observed were training and qualification, compensation and benefits offered, growth prospects, good communication flow, feedbacks and also effective leadership.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o mercado de trabalho tem se deparado com o fato de que os talentos profissionais se mantêm por mais tempo em empresas com perfil que os instigam, desafiam, valorizam, possuem práticas de gestão de pessoas em desenvolvimento contínuo e, principalmente, que conseguem fazer com que o funcionário se sinta parte da empresa e perceba a grande importância que tem o seu trabalho. Desta forma, a área de gestão de pessoas se torna cada vez mais estratégica e vem buscando mais desenvolvimento, alcançando maior vantagem competitiva em relação ao mercado de trabalho. O grande desafio dessa área é equilibrar os objetivos e propósitos da empresa e as formas de abordar e recompensar seus talentos para que caminhem em busca de seus propósitos.

Para Knapik (2011), as pessoas são a estrutura da empresa, pois têm o poder de influenciar o ambiente como um todo, tornando algo de valor maior. Os profissionais estão em busca de oportunidades e constante crescimento e as empresas estão vendo a grande necessidade de investir e apostar nesses talentos. Muito já foi falado em retenção de talento e valorização profissional, mas esse assunto vem sendo mais abordado e considerado nas organizações.

Marras (2005) afirma que a missão das empresas é desenvolver e reter talentos, para ter uma vantagem competitiva. A fim de que isso ocorra, Chiavenato (2003) destaca que remunerar adequadamente, conceder benefícios, motivar, proporcionar um padrão de vida saudável e um ambiente de trabalho agradável são requisitos muito importantes para promover a permanência das pessoas dentro de uma organização e obter resultados empresariais superiores. Além de qualificação, as empresas buscam hoje, profissionais que estejam altamente engajados, comprometidos, autodesenvolvidos e que estejam prontos para grandes desafios.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o quali-quantitativo, sua natureza de pesquisa foi descritiva, com um estudo de caso múltiplo nas empresas pesquisadas, pois o estudo abrange três empresas do setor metalmeccânico de pequeno, médio e grande porte. Assim, este estudo foi realizado levando em consideração a influência das práticas de retenção de talentos em todas as organizações, como garantia de profissionais com qualificação, estimulados e comprometidos a atingir seus objetivos e os da organização. Com a falta de mão de obra qualificada e um mercado altamente competitivo, as organizações necessitam cada vez mais atrair e reter os talentos, através de práticas atrativas.

O problema de pesquisa deste estudo consiste em: qual a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos utilizadas nas indústrias do segmento metalmeccânico da cidade de Caxias do Sul? O objetivo geral visa analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos nas indústrias metalmeccânicas. Portanto, os objetivos específicos são: verificar o perfil dos respondentes; identificar os aspectos que fazem os respondentes permanecerem na empresa; e comparar a visão dos líderes sobre as práticas adotadas pela empresa em relação ao que os colaboradores buscam como forma de retenção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados na fundamentação teórica a seguir enfocam os seguintes assuntos: o conceito e importância dos talentos; a atração e retenção de talentos, o papel da gestão de pessoas nas práticas de retenção e as práticas que influem diretamente na retenção de talentos.

2.1 Conceito e importância dos talentos

De acordo com Lotz (2012), um talento é aquele profissional que tem o dom de mesclar criatividade e técnica, proporcionando um resultado satisfatório para a organização. Desta forma, profissionais de talento são os que conseguem transformar as tarefas e atividades rotineiras em trabalhos brilhantes, inovando e se destacando em tudo o que fazem.

“A expressão talentos humanos é mais moderna, justa e carinhosa do que recursos humanos. As empresas não estão erradas em considerar as pessoas como recursos, porque elas são, de fato, recursos e “instrumentos” necessários para que a organização atinja seus resultados” (KNAPIK, 2011, p. 73). Porém, para fazer com que as pessoas possam interiorizar essa busca por produtividade e resultados, os objetivos deveriam estar bem alinhados.

Algumas organizações não absorvem o conceito de que o desafio atual é investir nas pessoas e que o foco deixou de serem apenas em máquinas. Para fazer a diferença nesse cenário competitivo, as empresas precisam se adaptar e aderir a essa nova realidade, percebendo o colaborador como patrimônio importante e garantindo a retenção do mesmo com a consolidação de um bom relacionamento (FRANÇA JR., 2010).

Profissionais de talentos são aqueles que têm criatividade, gostam de desafios, provocam mudanças e, com isso, transbordam conhecimento; são como a alma de uma organização. São pessoas que criam oportunidades a todos, fato que em um mercado de trabalho competitivo faz com que o crescimento desse talento seja igual ao que a organização alcançará (CHOWDHURY, 2003). Com isso, as empresas devem repensar a importância que dão aos seus talentos e tomar medidas justas em benefício de ambos.

2.2 Atração e retenção de talentos

O capital intelectual vem se destacando como o ativo de mais valor nas organizações, tendo em vista que a atração e retenção de talentos é um assunto global, portanto, reter esses profissionais deixou de ser apenas uma ambição e passou a ser um fato de grande importância nas empresas. A atração dos mesmos pode ser feita por meio de promessas e a retenção é dada no cumprimento das mesmas (FRANÇA JR., 2010).

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), reter talentos é tão importante quanto atraí-los. Novos colaboradores exigem tempo e recursos para as organizações e as mesmas precisam estar focadas também em não perdê-los, de modo a manter o capital humano e o baixo índice de rotatividade. O colaborador ao ser desligado leva consigo a experiência adquirida e todos os recursos investidos nele durante o período de atuação. Para isso, torna-se necessário investir em práticas e ferramentas para que ele sinta-se recompensado e perceba o seu valor diante da organização, se empenhando para realizar de forma proativa e engajada as suas atividades.

Mayo (2003) relata que a retenção de talentos nas empresas depende mais dos relacionamentos, cultura, trabalho diferenciado e do nível de conforto e bem estar do colaborador do que, de fato, da remuneração. Dessa forma, pode-se perceber que não basta reter os talentos, mas encontrar meios de mantê-los. Para isso, o colaborador deve se sentir valorizado, integrante das estratégias da organização e participativo nos resultados a serem alcançados.

Para Ulrich (2000), organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, desenvolver e reter talentos capazes de atribuir valor maior em suas atividades e ser diferenciados naquilo que fazem. Dessa forma, o desafio para as organizações é encontrar uma forma de assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos.

Com a finalidade de reter e manter seus talentos, as organizações devem desenvolver, treinar, avaliar o desempenho, remunerar de forma adequada, planejar um plano de carreira, motivar, liderar e manter o funcionário a par das expectativas que se tem sobre ele e as que ele pode ter em relação à empresa.

2.5 Papel da gestão de pessoas nas práticas de retenção

Atualmente, o cenário organizacional tem sido marcado por diversas mudanças e fatores que influenciam expressivamente a gestão de pessoas das empresas, exigindo que elas sejam capazes de atrair e reter talentos de forma que se encontrem preparados para desempenhar suas atividades de maneira satisfatória, conforme demanda o mercado de trabalho. Existindo essa necessidade, a área de recursos humanos necessita conduzir esses colaboradores a obterem um desempenho satisfatório e alcançarem os resultados esperados pela organização, com práticas para atrair, desenvolver e retê-los (LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

A área de Gestão de Pessoas deve estar constantemente em busca de estratégias e métodos inovadores para reter os talentos da empresa, pois é isso que destaca uma empresa que valoriza seu capital humano e retém seus melhores colaboradores. De acordo com Maximiliano (2006, p. 329), “estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. Pode-se definir também como a ferramenta para alcançar bons resultados.”.

O valor que o conhecimento tem como vantagem competitiva demanda que a estratégia da empresa faça uma união de estratégias de gestão de pessoas e práticas de retenção de talentos, mostrando que a retenção de talentos é uma prática que vem evoluindo e aumenta o conceito de estratégia (ROMERO, 2013).

Gil (2012, p.17) salienta que “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais.” Sendo assim, pode-se notar que o papel da gestão de pessoas é muito complexo, pois alinhar objetivos que nem sempre são comuns é uma tarefa trabalhosa.

Deste modo, o trabalho aborda as principais ferramentas e práticas utilizadas pelas organizações na retenção de talentos. Entre elas estão: treinamento e desenvolvimento de talentos, avaliação de desempenho, remuneração estratégica, benefícios, plano de carreira, motivação como fator para reter talentos, liderança, influência na retenção de talentos e comunicação interna e *feedback*¹ na retenção de talentos.

2.5.1 Treinamento e desenvolvimento de talentos

Entre as estratégias mais importantes que podem ser oferecidas pelas empresas, está a de treinar e desenvolver os seus colaboradores. Ao desenvolver os profissionais, a empresa se desenvolve igualmente, pois o crescimento de um traz benefícios e melhorias a todos os membros de uma equipe e leva todos em direção ao mesmo objetivo (CHIAVENATO, 2009). Investimento em treinamento e desenvolvimento pode resultar em crescimento e motivação, podendo gerar resultados para a produtividade do profissional em suas atividades, ainda aperfeiçoando ou agregando novos conhecimentos e habilidades a ele.

Para Peloso e Yonemoto. (2010), o treinamento deve ser oferecido não só apenas aos novos talentos, mas sim, para todos os funcionários, considerando as necessidades atuais de cada indivíduo e qualificando, desenvolvendo, fortalecendo e aperfeiçoando os pontos positivos e enriquecendo e complementando seus conhecimentos.

Chiavenato (2009) atesta que os talentos se destacam pelo grande potencial de se desenvolver e a enorme capacidade para adquirir novas habilidades, conhecimentos e adquirir novos conceitos. Desta forma, “as organizações lançam mão de ampla variedade de meios para desenvolver pessoas, agregar-lhes valor e torna-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho”, complementa o referido autor (2009, p. 17).

Conforme Gil (2012), desenvolver pessoas, além de ser um benefício em prol do conhecimento e habilidades, é um estímulo para mudança de velhos hábitos, atitudes e aprimoramento para se tornarem melhores e únicas. Toda forma de desenvolvimento e aperfeiçoamento pode trazer benefícios importantes para o colaborador e para a organização. Todos os profissionais inseridos em uma organização devem ser treinados igualmente, pois todos precisam estar em constante desenvolvimento para desempenhar suas atividades e exercer seus cargos de forma satisfatória (DESSLER, 2003). Ou seja, de fato, o treinamento e

¹*Feedback*: retroalimentar com informações e dúvidas em geral.

a capacitação dos colaboradores podem ser importantes em todos os níveis hierárquicos da organização, começando no operacional, passando pelo tático e chegando ao estratégico.

O treinamento e desenvolvimento na organização é uma ferramenta que deve ter um ciclo constante e inovador, sempre buscando melhorias e aperfeiçoando os métodos. Mas, juntamente com isso, se chega a um ponto no qual tudo que foi adquirido e investido deve ser avaliado e analisado. Desta forma, surge a necessidade de avaliação de desempenho, que é uma ferramenta essencial para dar direcionamento para o colaborador.

2.5.2 Avaliação de desempenho

Segundo Knapik (2005), são as pessoas que movem a organização e as levam ao alcance de seus objetivos e hoje em dia as empresas buscam talentos com desempenho acima da média e que superem suas expectativas. “A avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário [...]. Constitui um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, focando para uma melhoria contínua e qualidade nas relações.” (op. cit., p. 190).

Gil (2012) ressalta que alguns avaliadores usam a avaliação de desempenho apenas no sentido de preencher um formulário cobrado pela área de gestão de pessoas, pois não percebem a importância e as consequências que podem causar ao não aplicar de forma correta e com o objetivo de orientação para resultados, programação de treinamentos, mudanças ou até mesmo promoções. Também é de extrema importância que chefia e subordinado entrem em acordo sobre o desempenho esperado e acompanhem esse processo periodicamente.

A avaliação de desempenho estabelece metas a serem alcançadas e essas são pontuadas e avaliadas através do *feedback*, que vai esclarecer dúvidas, mostrar os pontos positivos e os pontos a serem desenvolvidos. Assim, o funcionário tem uma referência de seu desempenho e do que precisa fazer para alcançar melhores resultados na próxima avaliação (DESSLER, 2003).

Essa prática pode ser atrelada à recompensa na remuneração do funcionário e servir como incentivo para a melhoria contínua e ao maior comprometimento em relação aos seus resultados. Mesmo que remuneração não seja a ferramenta mais eficaz na maioria dos casos, não deixa de ser algo que revigora e motiva o indivíduo, mesmo que a curto prazo.

2.5.3 Remuneração Estratégica

A remuneração é um dos fatores que devem ser avaliados quando se quer analisar a motivação e satisfação em uma organização, pois é uma forma de recompensa, estabilidade e valorização profissional (CHAVES, 2007). Ao medir a satisfação em relação ao salário, a organização pode tomar ações de reenquadramento e possível pesquisa salarial para se comparar com outras empresas do mesmo segmento.

A remuneração é uma forma de recompensar os colaboradores por seu desempenho e engajamento no trabalho realizado com dedicação, com a finalidade de que com esse comprometimento a empresa possa alcançar suas metas e objetivos. Seu intuito é envolver e motivar os colaboradores como forma de retenção (KNAPIK, 2005). Isso demonstra a importância que a recompensa tem para os colaboradores, como forma de se engajarem cada vez mais.

Marras (2012) enfatiza que a remuneração estratégica é uma gratificação diferenciada que permite que os melhores talentos se beneficiem de forma maior, manifestando a eles a influência exercem no alcance dos resultados da empresa. Os pilares da remuneração estratégica são conhecimento, habilidades e atitudes, sendo assim apontados como características fundamentais.

Dessa forma, além da remuneração, a empresa deve se preocupar em possuir e desenvolver um plano de benefícios atrativo aos seus colaboradores, podendo ser complemento fundamental para retenção de talentos.

2.5.4 Plano de benefícios

Segundo Knapik (2011), na integração de novos funcionários geralmente as empresas fazem uma apresentação sobre a história da empresa, informações importantes e também esclarecem sobre os benefícios proporcionados. Marras (2006) explica que o plano de benefícios que a empresa disponibiliza aos colaboradores é uma maneira de complementar o salário e torná-lo mais atrativo na visão deles.

Um plano de benefícios flexível proporciona ao funcionário optar entre os benefícios disponíveis, escolhendo o que melhor atende suas necessidades. Com isso, a empresa passa ao colaborador uma imagem positiva de que se preocupa que o investimento traga benefícios para ambas as partes (MARRAS, 2012).

O plano de benefícios é estipulado conforme a necessidade que a organização percebe em seus colaboradores, suprimindo individualmente e se adaptando ao que cada um espera. Com isso, a empresa tem grande vantagem com a diminuição de absenteísmo e ganha em produtividade (KNAPIK 2011).

Além de um plano de benefícios, o colaborador pode possuir uma preocupação maior em relação ao futuro de sua carreira e qual posição que estará ocupando com o passar do tempo, ao desenvolver cada vez mais seu conhecimento e adquirir maiores competências, isso vem de encontro com a ferramenta de plano de carreira, que pode servir como auxílio a essa interrogação que deve surgir em um devido momento da carreira de todos.

2.5.5 Plano de carreira

Knapik (2011) atesta que a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para um futuro plano de carreira, tendo pronto o histórico de desenvolvimento das pessoas na organização. Os profissionais sentem a necessidade de estarem em constante desenvolvimento e de terem desafios a serem enfrentados a cada dia para que possam ter o sentimento de conquista e não cair na monotonia.

De acordo com Mayo (2003), discutir com os colaboradores sobre seus desejos, planos e expectativas futuras em relação à carreira é algo que mostra o valor que eles têm para a organização, pois, dessa forma, fica claro para ambos as possíveis mudanças que terão de ser feitas de acordo com o desejo das duas partes. Muitas vezes os gestores acabam perdendo seus funcionários por não fazerem junto a eles esse planejamento e dando suporte no planejamento de suas carreiras dentro da organização.

Knapik (2011) revela que empresas que querem reter e motivar seus talentos precisam oferecer um plano de sucessão e valorizar seus funcionários, dando oportunidades de promoções ou troca de função adequando-se ao perfil. Uma simples troca de função e atividades pode proporcionar ao funcionário uma chance de se desenvolver na profissão e enfrentar novos desafios que irão contribuir com a sua autoestima.

A organização que se preocupa em auxiliar o funcionário em seu plano de carreira sem dúvidas está retendo esse capital humano e fazendo com que ele se sinta peça importante dentro da organização, além de se sentir motivado a permanecer nela.

2.5.6 Lideranças e motivação: influência na retenção de talentos

Para uma organização alcançar o sucesso, precisa se envolver e se empenhar com seus colaboradores e objetivos que abrangem as duas partes. A procura por métodos que expliquem a motivação dos colaboradores é tema de diversas pesquisas sobre o comportamento humano e buscam práticas para aplicação (CHAVES, 2007).

O papel das lideranças na organização e sua boa interação com suas equipes de trabalho é uma ferramenta de grande importância na retenção de talentos, pois são elas que impulsionam o colaborador em busca das metas e objetivos propostos pela organização. Dessa forma, a relação lideranças e funcionários deve funcionar de forma eficaz para que se possam atingir resultados significativos e esperados por todos.

Knapik (2005) define liderança como a influência interpessoal exercida em um determinado contexto. Trata-se de um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, modelos e atos e fazer com que abranjam objetivos almeçados ou passem a confiar nos conceitos apresentados pela organização. Líderes inspiradores devem proporcionar diariamente um clima de motivação, construção de novas ideias e desafios, fazendo com que o profissional se sinta com liberdade para criar e desenvolver de maneira diferenciada (CHOWDHURY, 2003).

De acordo com Gil (2012), os colaboradores comprometidos e que possuem um diferencial de se envolver na busca de soluções e ideias inovadoras em tudo que fazem são o que as organizações buscam e investem a longo prazo. Para isso, a empresa deve oferecer um ambiente que propicie a motivação e engajamento dos mesmos.

Para Mayo (2003), o papel do líder é conseguir resultados por meio das pessoas e seu desempenho no trabalho. “A responsabilidade do líder é criar condições de confiança, estabelecer acordos de desempenho, deixar as pessoas desenvolverem os seus papéis e então torná-las responsáveis – tudo isso com o objetivo de serem competitivas e darem uma contribuição maior a sociedade” complementa Chowdhury (2003, p. 18).

Knapik (2005) salienta que a motivação é o que estimula o funcionário em suas atitudes, sendo elas boas ou ruins e dependendo de cada um. O grau de motivação varia de pessoa para pessoa ou altera com o passar do tempo guiando suas condutas. Mayo (2003) complementa afirmando que os fatores que motivam os profissionais variam significativamente e, por isso, precisa-se de muita flexibilidade para atender as necessidades individuais.

Segundo Gil (2012, p. 202), “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, esse objetivo é conhecido pelo indivíduo”. O momento vivenciado na vida profissional do colaborador pode influenciar ou alterar o nível de motivação que ele pode atingir (MAYO, 2003). No entanto, para que isso aconteça, a organização deve ter cuidado com as suas lideranças atuantes e o seu posicionamento em relação a essas práticas.

A comunicação e o *feedback* são ferramentas que deveriam estar diretamente ligadas na relação de lideranças e colaboradores, pois qualquer falha nesse sentido pode ocasionar grandes conflitos e afetar o rendimento de toda equipe de trabalho. Com a utilização dessa ferramenta, a organização pode conseguir tornar os colaboradores em geral mais envolvidos, motivados e com melhor relacionamento pessoal e profissional.

2.5.8 Comunicação interna e *feedback* na retenção de talentos

A comunicação é uma prática que permite trocas de ideias e informações, além de uma maior interação pelo contato mais próximo. Tem como objetivo fazer com que as pessoas interpretem e a compreensão seja mais clara possível. A comunicação deve significar mais do que a utilização da linguagem verbal, é a união de informações por meio de um ciclo complicado que, se não feito de forma correta, pode causar más interpretações, devido às diferentes formas de percepção que as pessoas possuem (KNAPIK, 2011).

Conforme Gramigna (2002), a comunicação é algo que parece tão simples, mas que diante de diversos meios de comunicação se torna algo que confunde e afasta as pessoas e o contato físico, podendo se tornar algo ineficaz. Gil (2012) complementa afirmando que mesmo que a comunicação seja uma habilidade básica do desenvolvimento dos indivíduos, muitos não sabem se comunicar da forma adequada. Sendo isso não só uma característica dos funcionários, mas também dos gestores de pessoas.

A palavra *feedback* é inglesa e significa retroalimentar, sendo utilizada como a realimentação de um processo, que nos proporciona ter uma noção clara do caminho que estamos traçando e o que podemos melhorar ou aprimorar em nosso comportamento. As pessoas precisam ser direcionadas e informadas se suas atuações como profissional estão sendo eficazes, podendo, assim, continuar melhorando e desenvolvendo os pontos críticos (KNAPIK, 2011).

A comunicação e *feedback*, conforme os autores citados deveria ser uma ferramenta constantemente trabalhada e desenvolvida em toda escala da organização, pois para que funcione de forma eficaz deve ser uma habilidade implantada, acompanhada e praticada por todas organizações e seus membros.

3 METODOLOGIA

A seguir abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Segundo Gil (2007) para a pesquisa desenvolver-se, é necessário um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Propondo avaliar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos utilizadas nas indústrias, o objetivo geral deste trabalho visa analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas retenção de talentos nas indústrias metalmeccânicas. Os métodos utilizados foram quantitativos e qualitativos, podendo, assim, medir a satisfação dos colaboradores em relação às práticas existentes nas empresas e ter a visão dos líderes dessas mesmas empresas em relação ao assunto.

De acordo com Roesch (2006):

(...) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja se trata de selecionar as metades de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos. (ROESCH, 2006, p. 154)

As buscas de informações sobre o tema foram por meio do contato com colaboradores e gestores de três indústrias metalmeccânicas de diferentes portes de Caxias do Sul. Desta forma, na pesquisa quantitativa foi utilizado o modelo classificado como descritiva que tem como finalidade a definição das características de uma população ou acontecimento. Diversos estudos podem ser rotulados dessa forma e um de seus atributos mais expressivos se encontra no emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Esta pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso múltiplo, por utilizar três empresas do segmento metalmeccânico. Dessa forma, Yin (2005) ressalta que o estudo de caso múltiplo colabora para um esboço mais convincente, de forma que se as conclusões forem iguais diante da análise de um todo, elas aumentam a probabilidade de generalização.

A população escolhida para a coleta de dados quanti-quali dessa pesquisa foram os colaboradores do setor metalomecânico, constituída de mão de obra direta e indireta das empresas, sendo 47 funcionários da pequena empresa, 700 da média empresa e aproximadamente 2000 funcionários da grande empresa.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 223) “população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Na pesquisa qualitativa, a técnica utilizada foi a amostragem não probabilística, com 5 colaboradores de cada empresa que exercem cargo de gestão. Conforme os autores, “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 163).

A pesquisa quantitativa envolveu uma amostra de 30 colaboradores da empresa de médio, 30 da empresa de grande porte e 14 da empresa de pequeno porte, totalizando 74 para a pesquisa quantitativa, sendo eles de áreas diretas e indiretas, com maior parte pertencendo ao setor administrativo. A pesquisa qualitativa envolveu dois líderes da empresa de pequeno porte, três da de médio porte e quatro da de grande porte, totalizando nove, caracterizando assim como uma amostra não probabilística.

De acordo com Lakatos e Marconi (2008, p. 37), “a característica principal das técnicas de amostragem não probabilística é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo (...)”.

O levantamento de dados foi feita através da utilização da escala *likert*² que, segundo Malhotra (2011), permite que os respondentes opinem sobre o nível de concordância em relação aos assuntos questionados, ou seja, o respondente discorda ou concorda sobre um determinado assunto.

A coleta de dados quantitativa foi realizada através dos questionários que foram entregues aos responsáveis de recursos humanos das empresas, os quais distribuíram aos respondentes e na coleta de dados do questionário qualitativo, os questionários foram enviados e respondidos por escrito.

As técnicas utilizadas nessa pesquisa na pesquisa quantitativa foram os métodos estatísticos. Os métodos estatísticos podem descrever de forma quantitativa os dados estudados, além de expor de forma mais simples (LAKATOS; MARCONI, 2007). Na pesquisa qualitativa, por sua vez, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Lakatos e Marconi (2007), tem em vista descrever, avaliar e compreender os dados e

² *Likert*: tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários.

informações. A técnica de análise de conteúdo foi realizada através da análise das respostas do questionário aplicado para as lideranças.

Bardin (2011) complementa ressaltando que a análise de conteúdo surge com a união de técnicas de análises das comunicações que se usam nos procedimentos metodológicos e fins de descrição de conteúdo, porém é insuficiente para determinar a capacidade da análise de conteúdo.

Os resultados apresentados através do questionário foram tabulados em uma planilha do Excel, calculando a média da escada *likert* e buscando, dessa forma, agrupar os resultados obtidos de forma segura, clara e de fácil compreensão. Os gráficos foram elaborados com a tabulação dos questionários quantitativos e após foi feito um comparativo em relação aos resultados quantitativos. A pesquisa qualitativa obteve seus resultados através de um questionário com perguntas abertas, que foram reunidas e analisadas juntamente com os resultados quantitativos e feitas comparações entre os dados encontrados em ambas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise quantitativa foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram solicitadas informações sobre o perfil dos respondentes e após um questionário com perguntas fechadas. A análise qualitativa também foi realizada em duas etapas, solicitando informações de perfil e após apresentado um questionário com perguntas abertas a serem respondidas de forma descritiva.

4.1 Perfil dos respondentes

A seguir apresenta-se o perfil dos entrevistados e uma análise dos resultados encontrados:

Quadro 1: Perfil colaboradores

	GÊNERO	IDADE	TEMPO EMPRESA	ÁREA ATUAÇÃO	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	RESIDÊNCIA
Pequen	F	25-34	ATÉ 1 ANO	ADM	SUP. COMPLETO	SOLTEIR O	PRÓPRIA

Médio	M	25-34	ATÉ 1 ANO	ADM	SUP. COMPLETO	SOLTEIRO	PRÓPRIA
Grande	M	25-34	ATÉ 1 ANO	ADM	SUP. COMPLETO	SOLTEIRO	PRÓPRIA

Fonte: Próprio autor

Observa-se que o gênero predominante foi o masculino, exceto na empresa de pequeno porte, porém a predominância poderia ser diferente se houvesse maior número de respondentes da área produtiva, por ser um trabalho mais braçal e ainda existir resistência na contratação de mão de obra feminina. Todos os respondentes encontram-se na mesma faixa de idade, tempo de empresa, atuação e escolaridade, demonstrando um alinhamento devido à exigência que o mercado de trabalho impõe e a busca por conhecimento que os profissionais buscam mais a cada dia.

Quadro 2: Perfil líderes

PERFIL DOS LÍDERES EMPRESA PEQUENO PORTE					
	GÊNERO	TEMPO DE EMPRESA	CARGO	IDADE	ESCOLARIDADE
LÍDER 1	Masculino	7 meses	Supervisor Assistência Técnica	27	Superior Completo
LÍDER 2	Masculino	7 anos	Gerente Industrial	26	Superior em andamento
PERFIL DOS LÍDERES EMPRESA MÉDIO PORTE					
	GÊNERO	TEMPO DE EMPRESA	CARGO	IDADE	ESCOLARIDADE
LÍDER 1	Feminino	2 e 6 meses	Supervisor RH	32	Pós Graduação
LÍDER 2	Feminino	3 anos	Supervisor de Marketing	32	Pós Graduação
LÍDER 3	Masculino	12 anos	Supervisor de Produção	30	Superior Completo
PERFIL DOS LÍDERES EMPRESA GRANDE PORTE					
	GÊNERO	TEMPO DE EMPRESA	CARGO	IDADE	ESCOLARIDADE
LÍDER 1	Feminino	13 anos	Supervisor T&D	56	Pós Graduação
LÍDER 2	Feminino	2 anos	Supervisão	40	Superior Completo
LÍDER 3	Feminino	7 anos	Supervisão	34	Pós Graduação
LÍDER 4	Masculino	2 anos	Supervisão	33	Superior Completo

Fonte: Próprio autor

Percebe-se que o gênero predominante foi o feminino nas empresas de médio e grande porte, demonstrando o maior espaço que as mulheres ocupam no mercado atual. Em relação ao tempo de empresa nota-se que a Pós Graduação é cada vez mais fundamental em cargos de liderança, entretanto na empresa de pequeno porte observamos um jovem líder ainda em processo de conclusão da graduação tendo a oportunidade de já estar atuando na função de liderança.

O perfil geral relata a grande diversidade entre as lideranças e dessa forma teremos a oportunidade de analisar os diversos pontos de vista e percepção de todos sobre os temas abordados neste estudo.

4.2 Análise dos resultados das práticas de retenção de talentos

Conforme o objetivo geral proposto neste estudo, que é analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos nas indústrias metalmeccânicas, a seguir encontram-se as análises do questionário quantitativo aplicado nas três empresas dos diferentes portes. A análise foi comparativa entre empresas e está dividida em blocos, conforme assuntos apresentados ao decorrer da fundamentação teórica.

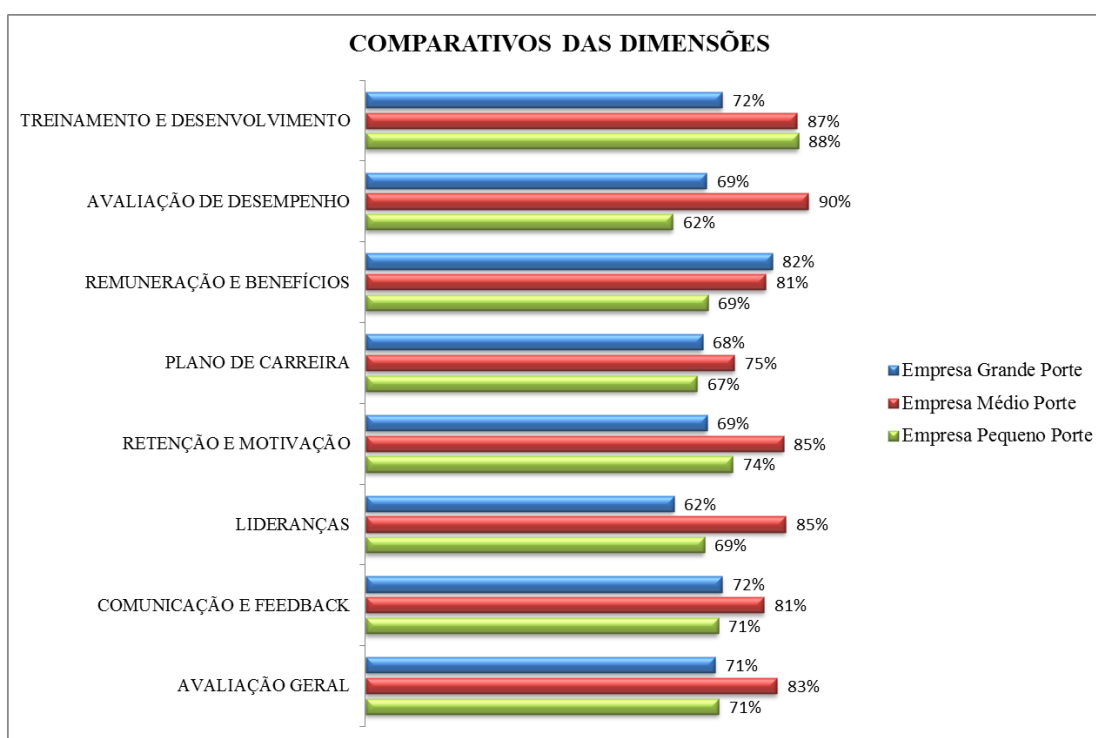


Gráfico 1: Comparativo das dimensões
Fonte: Dados do questionário (2014)

Pode-se observar que a maior média no bloco de retenção e motivação foi a da empresa de médio porte, alcançando 85% de satisfação. A empresa de grande porte alcançou 69% e a de pequeno porte 74%, podemos notar que em geral os funcionários encontram-se satisfeitos em relação às práticas exercidas pelas organizações e sentem-se valorizados por elas.

Questionados sobre a retenção e motivação na empresa os líderes da empresa de pequeno porte salientam que não realizam pesquisa de clima, porém eles reconhecem a importância dos talentos existentes e os valorizam como forma de retê-los. Os líderes da empresa de médio porte salientam que possuem pesquisa de clima e seus resultados são analisados pontualmente. Também procuram ter um envolvimento direto entre os colaboradores, líderes e direção, para que ele se sinta acolhido e valorizado pela empresa. Na empresa de grande porte os líderes ressaltam que possuem pesquisa de clima e que as práticas existentes estão retendo os talentos na empresa.

Em relação à média geral das empresas no bloco treinamento e desenvolvimento, nota-se que as empresas de médio e pequeno porte apresentam um índice elevado de satisfação, representando 87% na de médio porte e 88% na de pequeno porte. A empresa de grande porte apresentou 72% de satisfação, sendo assim um resultado também satisfatório que demonstra que os colaboradores estão se sentindo treinados e desenvolvidos de maneira satisfatória.

Os líderes da empresa de pequeno porte quando questionados sobre treinamento e desenvolvimento salientam que mesmo não existindo um plano anual de treinamentos formal, os colaboradores encontram-se satisfeitos. As lideranças da empresa de médio porte cometam que existe um plano anual de treinamentos, vinculado à avaliação de desempenho, fazendo com que os colaboradores se sintam satisfeitos com a prática. Os líderes da empresa de grande porte salientam que também possuem um plano anual de treinamento e desenvolvimento e os colaboradores se demonstram satisfeitos. Esses dados mostram que as empresas possivelmente estão preocupadas com o bom desempenho e engajamento de seus colaboradores.

Na média geral do bloco avaliação de desempenho, podemos observar que o maior índice de satisfação encontra-se na empresa de médio porte, representando 90%. Os índices das outras empresas ficaram nivelados, com 69% na de grande porte e 62% na de pequeno porte. Esse resultado demonstra insatisfação dos colaboradores da empresa de pequeno e grande porte em relação a avaliação de desempenho.

Questionados sobre a avaliação de desempenho os líderes da empresa de pequeno porte revelam que não possuem a prática, porém reconhecem a importância da implantação para aumentar o nível de satisfação dos colaboradores. Os líderes da empresa de médio porte comentam que possuem a prática e que ela é vinculada aos aumentos salariais dados aos colaboradores. Na empresa de grande porte os líderes salientam que a prática existe, porém possam existir melhorias a serem feitas para melhorar o nível de satisfação.

Na média geral do bloco plano de carreira, podemos analisar que a empresa de médio porte possui o maior índice de satisfação, representando 75%. As empresas de grande e pequeno porte ficaram com índices de satisfação parecidos: 68% e 67% respectivamente. Isso demonstra que essa prática deve ser revista e trabalhada pelas empresas de pequeno e grande porte, sendo alvo de insatisfação entre os colaboradores.

Em relação ao plano de carreira os líderes da empresa de pequeno porte revelam que possuem um plano de carreira formal, porém pode existir a falta de divulgação da existência de um plano e de seus critérios bem especificados. Os líderes da empresa de médio porte comentam que não possuem um plano de carreiras formal, porém disponibilizam ao colaborador acesso a descrição de cargos. Na empresa de grande porte argumenta a empresa possui um plano de carreiras, porém os critérios de promoção adotados pela empresa causam insatisfação.

Em relação à média do bloco de liderança, observa-se que a empresa de médio porte tem o maior índice, alcançando 85% de satisfação. Já a empresa de pequeno porte possui um índice de 69% e a de grande porte representa um índice de 62% de satisfação. Esses percentuais demonstram que o desenvolvimento de lideranças deve ser trabalhado, pois os colaboradores da empresa de pequeno e grande porte se demonstram insatisfeitos.

Na questão sobre lideranças, os líderes da empresa de pequeno porte comentam que não possuem um plano de desenvolvimento de lideranças e reconhecem a importância da prática. O líder da empresa de médio porte salienta que não possuem um plano de treinamentos específico para lideranças, porém os líderes são preparados e dão o suporte que os colaboradores necessitam. Os líderes da empresa de grande porte comentam que possuem um plano de desenvolvimento, porém podem existir falhas no processo.

Pode-se observar que a média geral do bloco comunicação e *feedback* tem seu maior índice na empresa de médio porte, com 81% de satisfação. As empresas de grande e pequeno porte apresentam também bons índices, representando 72% e 71%, respectivamente. A prática

alcançou um bom índice de satisfação entre os colaboradores, demonstrando que a prática está presente em todas as organizações analisadas.

Questionados sobre a comunicação e *feedback* os líderes da empresa de pequeno porte comentam que não possuem um plano formal, porém notam a satisfação dos colaboradores com o fluxo. Na empresa de médio porte os líderes salientam que possuem uma comunicação eficaz e o *feedback* é feito de forma formal durante a avaliação de desempenho e diariamente em conversas informais. Os líderes da empresa de grande porte relatam que possuem um fluxo eficaz de comunicação e *feedback*.

Na média geral do bloco de remuneração e benefícios, podemos observar que as empresas de grande e médio porte alcançaram um índice satisfatório de 82% e 81%, respectivamente. Já a empresa de pequeno porte teve um baixo índice de satisfação comparada às outras, representando 69%. Os colaboradores em geral encontram-se satisfeitos com as práticas exercidas nas empresas, exceto a empresa de pequeno porte que ficou abaixo da média e ainda é fator de insatisfação.

Em relação à remuneração e benefícios os líderes da empresa de pequeno porte comenta que a empresa participa de pesquisa salarial e é feita a adequação e ajustes de salário, porém pode ter falhas no processo. Nos benefícios também apontam que existem melhorias e diferenciais a serem trabalhados. Na empresa de médio porte os líderes salientam que participam de pesquisas salariais regionais e fazem adequação na tabela salarial conforme resultados e oferecem um plano de benefícios bem estruturado. Os líderes da empresa de grande porte revelam que existe um plano de remuneração condizente com o mercado e possuem um amplo plano de benefícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos nas indústrias do segmento metalmeccânico. Os aspectos decisivos sobre a percepção da retenção de talentos das empresas e o grau de importância na existência de todas as práticas foi o principal fator encontrado na pesquisa quantitativa e qualitativa, evidenciado os resultados de todos os blocos analisados.

No comparativo das dimensões em geral sobre todas as práticas, notou-se a importância da retenção de talentos, motivação e clima no ambiente de trabalho, pois todos os entrevistados se mostraram satisfeitos em geral. Importante ressaltar que melhorias poderiam

ser feitas nas outras empresas, utilizando da prática da pesquisa de clima para medir as insatisfações e criar planos de ação que minimizem ou resolvam questões que podem ser importantes ou até determinantes para reter seus talentos.

As empresas demonstram preocupação também em treinar e desenvolver seus talentos, como forma de ter uma mão de obra mais qualificada e para manter esses colaboradores na organização. Nota-se que as empresas demonstram-se preocupadas em desenvolver seus colaboradores. Outro ponto relevante que as empresas devem considerar é que essa prática alcance todos os colaboradores, independente de nível ou cargo exercido. Com essa prática, a empresa enriquece seu quadro de colaboradores, com profissionais qualificados e preparados para desafios que possam surgir com o tempo.

Constata-se através da pesquisa que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que mesmo existindo, se não for utilizada da forma correta, desmotiva os colaboradores, pois é responsável por trazer e mensurar pontos de melhorias e resolver diversos problemas pontuais e íntimos dos funcionários, sendo assim, uma oportunidade de trocas importantes entre líder e funcionário. De encontro com a avaliação de desempenho, o plano de carreira vem em conjunto, pois a avaliação e seus resultados encontrados podem vir ao encontro do desenvolvimento de um plano de carreira.

O relacionamento com lideranças foi um ponto que deixou a desejar nas empresas de pequeno e grande porte, demonstrando que o contato do líder e as condições que ele cria no relacionamento com os funcionários é fator fundamental para reter talentos. O líder deve ser um modelo de referência para suas equipes, em quem elas devem se espelhar e ter confiança e um bom contato profissional, para que as atividades do dia a dia se tornem uma forma de cumplicidade, auxílio e respeito mútuo. De encontro a isso, a comunicação e o *feedback* são práticas e fatores que interferem em todos os aspectos de relacionamento dentro de uma organização, os resultados encontrados na pesquisa foram satisfatórios.

A remuneração apresentou unânime satisfação entre as empresas, sendo que os colaboradores se sentem bem remunerados em relação ao que desempenham, porém, mesmo com esse bom nível, a empresa deve estar preocupada em oferecer salários às vezes maiores que a média do segmento, pois isso não deixa de ser um diferencial que valoriza o funcionário e o retém na organização. A satisfação com os benefícios também foi positiva, apenas na empresa de pequeno porte observou-se um índice baixo, demonstrando que talvez por ser uma empresa com menor estrutura e em desenvolvimento, ainda não tenha condições de oferecer um amplo plano de benefícios.

Como sugestão, propõe-se que as organizações deem maior atenção e em relação à prática de avaliação de desempenho formal, além do acompanhamento necessário, plano de carreira estruturado, de forma que os colaboradores visualizem suas perspectivas de crescimento e possam se desenvolver para alcançá-los e também o desenvolvimento das lideranças, pois é através delas que os processos acontecem e uma falha pode acarretar diversos problemas de retenção.

Foi atingido o problema de pesquisa e os objetivos propostos neste estudo, destacando que em todas as práticas abordadas, os resultados encontrados demonstraram a importância das práticas e como a condução delas influencia a percepção e visão dos colaboradores em relação às empresas. Tais práticas devem ser adotadas e conduzidas de forma séria, havendo o acompanhamento e reestruturação necessária constantemente.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHAVES, L. S. **Percepção da área de Recursos Humanos sobre Políticas e Ações de Retenção de Pessoal adotadas na indústria metal-mecânica na região norte de Santa Catarina**. [Dissertação de Mestrado em Administração] - Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, Florianópolis 2007.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

FRANÇA JR., N. R. **Retenção de Talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. [Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção] - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. 2. ed. Curitiba: Ebpex, 2005.

_____. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ebpex, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____; _____. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; _____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Petroquímicas de Camaçari - Bahia: seus reflexos nas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais**. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 61-96, 2012.

LOTZ, E. G. **Gestão de Talentos**. [livro eletrônico] Curitiba: InterSaberes, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de remuneração**. 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. *Revistas eletrônicas da Toledo Presidente Prudente*: **Encontro de Iniciação Científica**, São Paulo: v. 6, n. 6, p. 1-22, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. [livro eletrônico] Curitiba: InterSaberes, 2013.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.