

AS ESTRATÉGIAS DE RETER E ATRAIR TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NAS ORGANIZAÇÕES DE CAXIAS DO SUL - RS

Eliana Ferreira da Silva Gonçalves; Margareth Inês Motter Caregnatto^b

^a Bacharel em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). elianafsg@hotmail.com

^b Mestre em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Margareth.motter@fsg.br

Informações de Submissão

Autor Eliana F. da Silva Gonçalves ,
Endereço: Rua Angelo Leonardo
Tonietto, 1334- Caxias do Sul - RS -
CEP: 95102-075.

Recebido em 27.09.2014
Aceito em 04.10.2014
Publicado em 11.02.2015

Palavras-chave

Estratégia. Valorização. Atração.
Retenção.

Keywords

Strategy. Valuing. Attraction. Retention.

Resumo

As ações realizadas para atração e retenção de talentos são instrumentos de extrema importância para a gestão de pessoas. Diante desse cenário, o setor de RH vem passando por várias transformações. O setor de departamento de pessoal passou a ser chamado de Gestão de Pessoas, com a finalidade de trabalhar a valorização das pessoas dentro das organizações. Portanto, neste contexto insere-se no presente trabalho como objeto de estudo, identificar quais as estratégias das empresas de Caxias do Sul-RS para reter e atrair talentos. Desse modo, para que esse estudo fosse possível, percorreram-se alguns teóricos, como Gil (2012), Chiavenato (2004), Dutra (2006), Knapik (2006), tendo por finalidade identificar as estratégias citadas. O estudo utilizou o estudo quali-quantitativa. Qualitativa tendo em vista a investigação do comportamento humano, e quantitativo visando medir as opiniões sobre assunto abordado. Consequentemente, para a técnica de coleta de dados, utilizou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas, respondidos por profissionais que trabalham há mais de dois anos na área de Gestão de Pessoas, a fim de captar informações importantes para o desenvolvimento e conclusão do estudo. Portanto, a fim de alcançar os resultados esperados, para técnica de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo e a técnica estatística de conteúdo, sendo um estudo de natureza descritiva, como característica o estudo de caso para melhor averiguação do trabalho. Como principal resultado obtido, foi a confirmação da preocupação das organizações em atrair e reter talentos, em contrapartida não existe a preocupação em criar novas estratégias.

Abstract

The actions taken for attraction and retention of talents are extremely important instruments for people management. Regarding this scenario, the HR department has been going through various changes, the Personnel Department has had its name changed to People Management, aiming to emphasize the value of the people inside the organizations. Therefore this study is inserted into this context is part of the present work as an objective of study, identify the strategies of the companies in Caxias do Sul to attract and retain talents. In order to make this study possible, some theory authors have been researched, such as Gil (2012), Chiavenato (2004), Dutra

(2006), Knapik (2006). Aiming to identify the mentioned strategies. The study used the qualitative and quantitative approaches. Qualitative when it comes to investigating human behavior and quantitative intending to measure the opinions on the issue. As a consequence, the technique used for data collecting was a questionnaire with open-ended and closed-ended questions, answered by professional who work for more than two years in the area of people management, in order to get important information to the development and conclusion on the study. In order to reach the expected results, the technique for data analysis used was content analysis and the cont statistics technique, the study itself was descriptive in nature characterized by a case study, for a better verification of the work. The main result achieved was the confirmation of the concern of the companies on attracting and retaining talents, on the other there's no concern in creating new strategies, keeping the competence development strategies.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho passou por mudanças relacionadas à política, aos avanços tecnológicos, deixando assim as organizações mais exigentes nas contratações. E juntamente com a carência desses profissionais qualificados, aumentou a importância relacionada ao fator humano dentro das empresas, e o número de estudos sobre motivação e satisfação no trabalho, um exemplo desses estudos é a teoria X e Y realizada por MC Gregor (1999), relacionada à natureza humana.

Chiavenato (2004) esclarece que o capital humano é formado por pessoas talentosas, mas cada um com suas competências individuais. Dessa forma, o presente trabalho foi realizado em algumas empresas de Caxias do Sul, pois esta conta com o título de capital da região Sul do Brasil, é a segunda maior cidade do estado, inclusive abriga o segundo maior polo metalmeccânico do país e dispõe do terceiro maior PIB do estado, sendo uma referência na região. Diante desses fatores, Caxias do Sul tornou-se uma cidade multiétnica e multirracial, pois oferece oportunidade de crescimento profissional para as pessoas que escolheram a cidade para morar e trabalhar, conforme as informações do *site* da Prefeitura de Caxias do Sul-RS.

Diante disso, o presente estudo tem como problema de pesquisa responder ao seguinte questionamento: Quais as estratégias das empresas de Caxias do Sul para atrair e reter talentos? Como objetivo geral: identificar quais as principais estratégias utilizadas pelas empresas de Caxias do Sul para atrair e reter talentos. Como objetivos específicos: identificar os fatores estratégicos que retêm e atraem os talentos; identificar o perfil do público respondente; analisar as estratégias utilizadas pelo público respondente.

Para que o propósito seja alcançado, o estudo utilizou o questionário como técnica de coleta de dados, e encaminhou para gestores, coordenadores, analistas, supervisores de recursos humanos, pessoas que trabalham há mais dois anos na área, que vivenciaram várias etapas na retenção e atração de talentos. Foi realizado um estudo de natureza quali-quantitativa, sendo uma pesquisa descritiva, tendo como característica o estudo de caso e análise de conteúdo, para análise do trabalho, que mostrará a realidade atual das empresas de Caxias do Sul, para manter e atrair talentos.

O objetivo das estratégias é determinar quais são os destinos, os programas de ação que devem ser seguidos com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 1988).

O tema em questão consiste em uma análise qualitativa para analisar e interpretar as dimensões mais profundas, e descrever as dificuldades do comportamento humano. Fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, conforme Marconi e Lakatos (2007); e quantitativo, porque permite ao pesquisador realizar comparações e analisar dados estatisticamente (ROESCH, 2005). O artigo está dividido em seis partes: introdução; referencial teórico; metodologia; análise e discussões dos resultados; considerações finais; e, referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, será apresentada a fundamentação teórica do tema proposto neste artigo. Segundo Gil (2007, p.17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Sendo assim, o objetivo desta etapa é dar embasamento ao assunto tratado na opiniões de autores, e obter informações importantes para agregar na análise opiniões diferenciadas e conhecimento.

2.1 A história da Administração de Recursos Humanos

A história da Administração de Recursos Humanos teve origem nas experiências de Frederick W. Taylor de 1856 a 1915, nos Estados Unidos, e Henri Fayol de 1841 a 1925, na França. Ambos tinham como objetivo proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo (GIL, 2012). Segundo Dutra (2002), Taylor foi o referencial de muitos dirigentes empresariais. O autor ressalta que no

período de grande desenvolvimento econômico, os paradigmas da gestão de Taylor e Ford encontravam-se em alta para sua expansão e consolidação.

Dessa mesma forma, de acordo com Gil (2012), Henry Ford contribuiu para fundamentar a administração científica no período de 1863 a 1947. O autor afirma que para diminuir custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia, e jornada de trabalho, ele propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários. A partir deste, surgiram temas como comunicação, motivação, liderança, e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na administração de pessoal (GIL, 2012).

2.2 Conceitos de Gestão de Pessoas / RH

Gestão de Pessoas é a função gerencial que tem por finalidade a cooperação das pessoas que atuam nas empresas para o alcance de propósitos, tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2012). O autor explica que a expressão aparece no final do século XX juntamente com outras que vêm se popularizando tais como: gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano. Esse termo Gestão de Pessoas visa a substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda é a expressão utilizada nos dias atuais.

A área de Gestão de Pessoas precisa analisar bem a organização, seu ambiente de trabalho, seus valores, sua missão, e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa coordenar seus talentos e criar uma relação em que ambos conquistem seus objetivos (KNAPIK, 2006). Para entender melhor esses profissionais, a autora explica que estes são como agentes inovadores na preparação para o mundo do trabalho, buscam resultados, identificam, e desenvolvem atitudes capazes de entender os requisitos do mercado, mas sem deixar o aspecto humano de lado.

Ao contrário de Knapik (2006), Gil (2012) ressalta que Administração de Recursos Humanos é a adoção do enfoque sistêmico, que as empresas mantêm esse nome para dar ares de modernidade, mas que, na verdade, deixam as atividades de pessoal restritas a rotinas trabalhistas.

Por mais que na atualidade ainda existam empresas em que os setores de recursos humanos exerçam apenas atividades de rotinas trabalhistas, há uma grande expectativa que esse cenário mude. Almeida (2004) considera que o cenário atual das empresas ainda é de conscientização para o valor do capital humano, como diferencial entre as organizações e que os talentos são pilares das organizações.

2.3 Definições de talento

Gil (2012) salienta que os talentos para as empresas atualmente são considerados uma questão de extrema importância. O autor afirma que, sem o talento, as organizações não terão capital, estratégias e produtos inovadores.

O'Reilly e Pfeffer (2001) apontam que o talento é alvo de tantas atenções devido à excepcional obsessão, sobretudo nos Estados Unidos, com a importância da capacidade e motivação individuais, em oposição às suas partes organizacionais ou coletivas. Por isso que as pessoas talentosas podem produzir elos entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, que servem como incentivos aos negócios e aos investimentos que podem levar a melhoria e o desenvolvimento econômico (KUPTSCH; FONG, 2011).

2.4. Desenvolvimento de competências como diferencial do mercado de trabalho

Atualmente quando se fala em desenvolvimento de competências, remete-se às relações de trabalho, à cultura organizacional, recurso de trabalho, podendo ser definida como a capacidade da pessoa e com a qualificação que a pessoa possui (DUTRA, 2006). O autor faz referência às competências atribuídas às empresas que possuem competências próprias, que fazem a diferença no mercado competitivo onde estão inseridas, e as pessoas que possuem competências, que podem não ser reconhecidas pela empresa, mas que podem agregar valor no patrimônio da empresa.

Conforme Peroni (2012), as pessoas apostam nas empresas, criam uma expectativa de desenvolvimento profissional rápido. Portanto, se a organização não identificar as competências desses profissionais, corre o risco de perdê-los rapidamente para a concorrência. Ainda, salienta que as empresas podem ganhar muito se souberem desenvolver as competências de cada indivíduo. Cada pessoa tem as suas particularidades, basta a empresa identificar e trabalhar essas diferenças.

Peroni (2012) afirma que a responsabilidade de desenvolver competências cabe ao setor de recursos humanos da empresa, bem como inseri-lo nesse desafio, realizando a ligação entre o funcionário e a empresa. O autor explica que a melhor forma de realizar essa ligação é trabalhar a aprendizagem dentro das empresas, e salienta que a aprendizagem organizacional exige ideias novas e obstáculos a serem enfrentados, portanto pessoas que façam a diferença na organização.

2.5 A importância da cultura organizacional na atração e retenção de talentos

A grande diversidade cultural existente nas organizações cultiva o interesse de pesquisar a cultura organizacional das empresas. O comportamento humano ou de um grupo de pessoas gera curiosidade em saber como andam as diferenças no mercado de trabalho (MOTTA E CALDAS, 1997). “Portanto, todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros [...]” (GIL, 2012, p. 42).

Diante disso, os principais indicadores utilizados para informação do ambiente sociocultural são os relacionados aos hábitos das pessoas, às atitudes, crenças, aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais. Devem-se incluir nesses indicadores as preocupações individuais e coletivas, que atuam numa sociedade global (CHIAVENATO, 2003).

Motta e Caldas (1997) relatam que a cultura organizacional está associada á cultura do país ou região onde a organização se encontra, e coloca o Brasil como uma nação coletivista, mesmo que o país ainda não seja (em comparação a outros países) a mais coletiva. Ainda destacam que a cultura brasileira evita as incertezas, posicionando o Brasil nesse quesito próximo a cultura Italiana.

Em pesquisa, os autores comparam a cultura das organizações brasileiras com as organizações inglesas, relacionada á tomada de decisão e forma que a cultura brasileira, as empresas tomam decisões mais rapidamente, com um número menor de participantes e utilizando poucas informações, dificultando desta forma o alcance dos objetivos.

2.6 Definições de captação ou atração de talentos e suas estratégias

A ausência de profissionais qualificados fez com que grandes empresas pensassem em estratégias e estudos para a atração e retenção de profissionais talentosos, como recrutamento e seleção, satisfação, motivação e profissionais com qualificação para trabalhar com o foco em captação de talentos. Para Dutra (2006), captação ou atração de talentos é entendida como qualquer atividade da organização para estabelecer um convívio de trabalho com as pessoas capazes de compreender as suas necessidades presentes e futuras. O autor explica que a empresa precisa saber qual a real necessidade de captação.

Michelman (2007) atribui a responsabilidade de atração de talentos para os gestores, inclusive, atenção redobrada a qualquer sinal de deserção desses talentos, e promoverem oportunidades de desenvolvimento para esses funcionários crescerem profissionalmente na empresa. Essa responsabilidade também foi atribuída aos gestores por McGregor (1999),

quando compara os gerentes a agricultura, uma vez que os gestores tem que procurar cultivar talentos em vez de manufaturá-los.

A preocupação em atrair pessoas qualificadas para a empresa também se estende aos países, em virtude da atração de mão de obra qualificada, que auxilia no desenvolvimento econômico (KUPTSCH E FONG, 2011). Em vista disso, nota-se que sendo uma empresa ou até mesmo um país, o investimento com captação é necessário.

Há quem diga que o investimento em atração e seleção de talentos é desnecessário. Almeida (2004) ressalta que a expressão captação e seleção de talentos passam uma ideia enganosa e que não basta somente atrair pessoas qualificadas, e que estes dêem retorno para a organização, porque talento, para o autor, é um conjunto de fatores presentes no indivíduo, na cultura da empresa, e nas práticas de valorização do capital humano.

2.7. Retenção de talentos e suas estratégias

Após a captação e desenvolvimento de talentos, as empresas possuem outra preocupação com a retenção desses profissionais, sendo que quando uma organização perde uma mão de obra qualificada, está perdendo o que foi investido nesse profissional. Michelin (2011) afirma que a retenção de talentos está sendo um desafio para a área de recursos humanos, pois reter talento é atender as suas necessidades.

Por seguinte, Michelman (2007) ressalta que a estratégia de retenção é uma abordagem que não serve para todos os participantes, por que diferentes tipos pessoas, gerentes, mulheres, culturas, funcionários sejam eles idosos ou não, possuem necessidades diferentes e possuem motivação e interesses diferentes na escolha de suas carreiras. Por isso que Decenzo e Robbins (2001) explicam que por as organizações serem constituídas por pessoas, é essencial desenvolver suas habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho, e assegurar que continuem a manter seu comprometimento com a empresa para alcançarem os objetivos organizacionais.

Michelman (2007) observa que devido ao mercado de trabalho aquecido em razão do declínio do contingente de pessoas que nasceram depois do *babyboom*¹, desde 1990 o número de trabalhadores entre 25 e 34 anos caiu em aproximadamente em 12%. E para solucionar essa questão preocupante tem que haver uma combinação entre recrutamento, retenção e uma estratégia de reorganização. O autor cita como exemplo o desenvolvimento de

¹Babyboom¹- significa explosão de bebês.

uma proposta de valor diferenciado nas mentes dos candidatos jovens, referente á sua empresa e a dos concorrentes.

Para manter os jovens leais, Michelman (2007) propõem que as empresas cogitem oferecer benefícios poucos usuais, dando-lhes coisas que eles valorizem, como por exemplo, seguro de suas casas e serviços de aconselhamento jurídico pré-pagos, além de uma boa cobertura de saúde. O autor demonstrou formas de reter profissionais de uma determinada faixa etária de idade.

Michelman (2007) ressalta que para certos indivíduos de uma determinada faixa etária, a forma de motivação para retenção é diferenciada. Ao contrário de Michelman, Raffoni (2007) explica que para reter talentos as empresas precisam aproveitar melhor as habilidades únicas dos executores que possuam alto desempenho.

Há autores que se preocupam em reter o conhecimento e o conhecedor, utilizando outras formas estratégias de retenção. Segundo Knapik (2006), para reter talentos as organizações precisam criar sistemas de remuneração eficazes para a motivação e interesses das pessoas em permanecer na empresa.

Essa reverência à retenção de talentos faz com que grandes empresas invistam no gerenciamento de talentos e para que eles mantenham-se nas organizações. Os valores investidos pelas empresas para retenção de talentos, também são valores que muitos países investem para reter profissionais qualificados, e isso implica em um alto investimento, pois estes trazem para o país, desenvolvimento econômico (KUPTSCH; FONG, 2011).

Um exemplo de valor investido em retenção em retenção de talentos e a importância do capital humano na empresa, apresenta-se em Almeida (2004, p.17,18) ao citar Bill Gates, fundador da Microsoft, quando resume a importância da gestão e talentos ao comentar: “Se vinte pessoas talentosas deixassem a Microsoft, a empresa quebraria.” Seguindo a mesma linha de pensamento de Almeida e Bill Gates, Sholkoff (2007) ressalta que as organizações que levam a sério a questão da retenção do talento-chave têm hoje uma grande oportunidade de criar um ambiente de trabalho que permita flexibilidade, desenvolvimento e crescimento profissional. Desta forma sabe-se que as 500 empresas que são consideradas bem sucedidas, quando lançaram mão das estruturas inovadoras e apostam nos talentos humanos motivados e desenvolvidos (CARAVANTES, 2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos apresentados neste capítulo foram utilizados para o desenvolvimento do trabalho. O presente estudo tem como problema de pesquisa: Quais as

estratégias das empresas de Caxias do Sul para reter e atrair talentos? E como objetivo geral, quais as principais estratégias utilizadas pelas empresas de Caxias do Sul para atrair e reter talentos. Tendo como objetivos específicos, identificar os fatores estratégicos que retêm e atraem os talentos, a identificação do perfil o público respondente e analisar as estratégias as estratégias utilizadas pelo público respondente.

A técnica de coletas de dados deu-se através de questionário enviado á gestores, analistas, coordenadores de recursos humanos, pessoas que trabalham a mais de dois anos na área de gestão de pessoas, que vivenciaram várias atitudes realizadas para retenção e atração de talentos, realizando um estudo quali-quantitativo, tendo como natureza de pesquisa descritiva, e como característica o estudo de caso, e análise de conteúdo, para análise do trabalho, que mostrará a realidade atual das empresas, para manter e atrair talentos.

3.1. Método (s) de pesquisa

O tema em questão consiste em uma análise quali-quanti. Qualitativa porque analisa e interpreta as dimensões mais profundas, descreve as dificuldades do comportamento humano, fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, conforme Marconi e Lakatos (2007). Segundo Uwe (2009, p. 23) “as ideias centrais que orientam a pesquisa qualitativa diferem daquelas da pesquisa quantitativa, e os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas”. Contudo, a pesquisa torna-se descritiva, tendo por finalidade obter informações sobre uma população, bem como buscar informações necessárias para uma determinada ação, e associar certos resultados a grupos de respondentes.

Diante disto, a pesquisa descritiva adequa-se ao estudo, pois auxilia no levantamento das atitudes dentro das organizações (ROESCH, 1999). O estudo transforma-se em quantitativo, porque possui o propósito de medir as opiniões sobre o assunto abordado, conforme Roesch (1999). Sendo assim a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois representa um conjunto de casos semelhantes e representativos (SEVERINO, 2007).

3.2. Delimitação da população ou objeto de estudo e amostragem

Conforme Marconi e Lakatos (2001), a amostra é uma quantidade selecionada de uma população. Para Roesch (2006), o proposito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse a pesquisa. Com o objetivo

identificar as estratégias que atraem e retêm talentos nas empresas de Caxias do Sul. Fez-se necessário, pesquisar os profissionais que trabalham há mais de dois anos na área de recursos humanos. Desta forma, foi fundamental fazer um questionário para pesquisar um determinado grupo de pessoas.

Conforme Gil (2002), quando a amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem aproximar-se bastante do que seriam obtidos, caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. Sendo que neste estudo foi enviado o questionário para 50 profissionais de que trabalham na área de gestão de pessoas, de diversos seguimentos e portes variados através do Google Docs com um retorno de 21 questionários respondidos.

O porte da empresa foi dividido no questionário em nacional e multinacional. As organizações foram divididas dessa forma, pois o estudo visa pesquisar as empresas de uma forma geral, independente do porte que elas tenham, da mesma forma se explica o fato de não ter solicitado o ramo de atividade, pois o estudo quer identificar as estratégias de atração e retenção de talentos das empresas de Caxias do Sul, independente do ramo de atividade.

As organizações foram selecionadas através do site do ARH Serrana e Câmara das Indústrias e Comercio, realizando um primeiro contato via telefone e e-mail, tendo em vista a autorização para envio do questionário.

O trabalho apresentado é um estudo quali - quanti tendo como tipo de amostra utilizada a não probabilística por conveniência, que de acordo com Marconi e Lakatos (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 aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo [...]”. E por conveniência porque o método dispensa qualquer nível de precisão, portanto não exige um calculo estatístico, e os elementos utilizados de certa forma representa um universo (GIL, 2011). Assim sendo a amostragem não probabilística por conveniência adequa-se aos métodos utilizados neste trabalho de conclusão de curso.

3.3. Técnica de coletas de dados

A coleta de dados realizou-se através de questionário contendo sete questões abertas e oito questões fechadas, tendo por objetivo levantar opiniões de uma determinada população mensurar algo (ROESCH, 1999). Tendo por vantagem a sua aplicação simultaneamente a um grande número de pessoas no anonimato (RUIZ, 1982).

O objetivo de ter um questionário de conter perguntas abertas dá-se ao fato de evitar a influência nas respostas do público alvo (ROESCH, 1999), e para obter uma pesquisa qualitativa, uma técnica de coletas de dados descritiva. Portanto as perguntas abertas são realizadas para que as pessoas respondam livremente sobre o que pensam a respeito do assunto abordado (FIGUEIREDO, 2008).

O fato de serem utilizadas questões fechadas no questionário justifica-se por estas serem mais utilizadas na pesquisa quantitativa (ROESCH, 1999). Nas questões fechadas o pesquisador apresenta a resposta aos pesquisados (FIGUEIREDO, 2008). Tendo e vista obter um resultado positivo com o estudo, o questionário foi ministrado por profissionais de recursos humanos que trabalham há mais de dois anos na área.

As empresas foram encontradas no site do ARH Serrana e Câmara de Indústria e Comércio, enviadas pelo Google Docs. Esta ferramenta auxiliou na agilidade de envio e recebimento do questionário ao público respondente do estudo devido à localização de cada organização na cidade de Caxias do Sul.

3.4 Técnicas de análise de dados

O presente trabalho teve como técnica de análise de dados, a análise de conteúdo e a técnica estatística de conteúdo. A análise de conteúdo tem por objetivo obtenção dos resultados, isto é, as informações captadas pelo pesquisador são apresentadas em forma de texto (ROESCH, 2006). Severino (2007) aponta que a análise de conteúdo é uma metodologia de tratamento e análise de informação constantes de um documento, sob forma de discurso pronunciada em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos.

A análise de conteúdo permite a quantificação, portanto será utilizada a análise estatística de conteúdo, que conforme Marconi e Lakatos (2008), o controle estatístico auxilia na comparação dos diferentes resultados, dando condições para verificar as possibilidades levantadas.

O diagnóstico quantitativo, Roesch (2009) recomenda que a análise dos dados seja feita mediante tratamento estatístico. A autora afirma que a estatística descritiva é a técnica ideal para se aplicar em pesquisas quantitativas, sendo que os dados coletados são submetidos para a análise com o auxílio de programa de computador. Esta técnica objetiva resumir os principais fatores apurados no estudo para apresenta-los da forma mais concisa e objetiva.

Sendo assim, o questionário foi enviado para as organizações através do Google Docs, que serviu como ferramenta de envio, coleta, e compilação das respostas obtidas. Esta ferramenta apresentou os gráficos de cada questão desenvolvida para análise do pesquisador.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentado o resultado do questionário enviado aos 50 profissionais de recursos humanos, obtendo um retorno de vinte e um questionários respondidos. Conforme Roesch (2006, p.128), “o tipo de dado coletado delimita as possibilidades da análise [...] poderá prever a utilização de gráficos, tabelas e estatística.”

Apresenta-se a seguir os resultados obtidos dos questionários respondidos no período de 01/05/2014 a 12/05/2014. Para a tabulação dos dados foram utilizados as ferramentas disponíveis do Google Docs e Excel.

No primeiro momento foi questionado o perfil dos respondentes, as respostas obtidas apresentam-se a seguir: A maioria dos profissionais respondentes é do gênero feminino, complementando 81% da totalidade do público pesquisado, enquanto o público masculino corresponde a 19%. Por ser área de gestão de pessoas, que trabalha emoções, flexibilidade, atenção, que são competências encontradas em sua maioria nas profissionais mulheres, se justifica a preferência das empresas.

O tempo de empresa dos profissionais que trabalham na área de recursos humanos apresentou quatro profissionais, que representa 19% do público que trabalha até dois anos na área. E oito pessoas que totalizou 38% que trabalham na área de três a cinco anos. Sendo que nove dos profissionais que apresentam 43% dos que trabalham há mais de cinco anos na área de recursos humanos. Desta forma, percebe-se que eles já vivenciaram várias formas que as empresas utilizam para atrair e reter talentos, conseqüentemente esses profissionais possuem condições de responder o questionário.

Para saber mais sobre esses profissionais de recursos humanos, questionou-se o cargo ocupado nessa área em questão, com o objetivo de uma análise mais profunda do público respondente do estudo. Sendo assim 05 (cinco) profissionais trabalham na gerência de recursos humanos que representaram 24% dos profissionais que responderam a pesquisa, seguido de 06 (seis) profissionais que trabalham como supervisor e RH, somando mais 29% do público respondente da pesquisa.

A totalidade do público respondente nesse quesito deu-se mediante a resposta de 10 (dez) analistas de recursos humanos, que representam 48% dos profissionais. Com esses

profissionais que de hierarquias diferentes e que atuam em diversas formas na área de RH, o estudo aprofundou-se na questão do salário, e questionou o salário mensal pago para esses profissionais.

Ao serem questionados, referente ao salário mensal pago para profissionais que trabalham na área de recursos humanos, 24% das pessoas, que corresponde a 05 (cinco) entrevistados, ganham até três salários mínimos por mês, que correspondem a 24% do público respondente do questionário, tornando-se um público extremamente baixo considerando a totalidade dos respondentes da pesquisa.

Mediante essa questão, a pesquisa questiona se as empresas onde os respondentes trabalham é nacional ou multinacional, com o objetivo de um detalhamento do perfil do público respondente. Das vinte e uma pessoas que responderam o questionário, dezessete delas trabalham em empresa nacional, correspondendo um público participante da pesquisa de 19%. Entretanto, o resultado de 19% sobre a mostra conseguida é expressiva, pela importância da informação que o resultado gerou na pesquisa.

Contatou-se que apesar da maioria do público respondente trabalhar em empresas nacionais, as empresas multinacionais estão interessadas no mercado brasileiro, e por conseguinte, nos talentos que contém, gerando uma competitividade interna por talentos, e trazendo uma nova cultura organizacional, gerando interesse da população.

Para um maior aprofundamento do estudo, foi questionado o número de funcionários que trabalham nessas organizações. Apesar do estudo não questionar o porte das empresas onde os profissionais que ajudaram na construção da pesquisa trabalham, nota-se claramente essa divisão de tamanho. Diante disto, dispomos dos seguintes resultados conforme respostas dos profissionais:

- a) 11 empresas possuem até 200 funcionários, considerando 52% dos profissionais que responderam o questionário;
- b) Duas empresas possuem um efetivo de 201 a 500 funcionários, totalizando 10% do público respondente da pesquisa.

O estudo em questão detectou oito empresas que possuem uma quantidade de funcionários acima de 1001 colaboradores, que corresponde a 38% do público respondente da pesquisa, construindo um estudo, com possibilidades de respostas diferenciadas, pelo fato das empresas possuírem quantidades diferentes de funcionários.

O estudo questionou o tipo de demissões que ocorrem. Percebeu-se que independente das empresas serem nacionais ou multinacionais, ou pela quantidade de efetivo que elas possuem, quantidade de pedidos de demissões é expressiva, com um índice de 62%, que

equivale a 13 pessoas que participaram da pesquisa. Contudo, oito pessoas responderam que o maior tipo de demissões que ocorrem nas empresas onde elas trabalham são demissões por parte da empresa, tendo um equivalente de 38%.

Tendo o estudo por objetivo identificar as estratégias que atraem e retêm talentos perguntou ao público respondente quais os principais motivos das demissões que ocorrem na empresa. A pesquisa apresentou neste quesito resultados importantes para o objetivo final do estudo: seis dos profissionais (que equivale a 29%) responderam que os principais motivos de pedidos de demissões que ocorrem na empresa, são pela busca por maiores perspectivas de carreira. Seguido de 10 pessoas, que equivalem a 48% dos participantes do estudo, responderam que o principal motivo dos pedidos de demissão está atrelado á remuneração oferecida ao funcionário.

Os benefícios e a busca de autonomia/independência tiveram uma resposta cada um, representando 5% cada, demonstrando que essa não é uma preocupação dos talentos da atualidade. Com efeito, o resultado obtido com a pergunta “busca pela qualidade de vida/equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” demonstrou que os profissionais da atualidade não se contentam com o pouco, como comprovam os resultados obtidos com a questão de benefícios em que o percentual foi de 5%.

O percentual elevado da quantidade de funcionários que saem das empresas devido ao valor do salário comprova o resultado de 14% do público respondente (que equivale a três profissionais de recursos humanos), que responderam que o maior índice de motivos de pedidos de demissão que ocorrem na empresa é por maior qualidade de vida e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, demonstrando o quanto as pessoas estão mais exigentes, e atrelando um objetivo no outro para alcançar seus propósitos.

O resultado a seguir questiona os fatores de valorização que atraem os talentos para as empresas, sendo que o ambiente de trabalho na atualidade foi considerado por 10% (que equivale duas respostas) dos profissionais de recursos humanos como o principal fator de valorização de atração de talentos, seguido da mesma quantidade de resposta (10%) responderam que os principais fatores de atração são o aprendizado e desenvolvimento de profissionais.

Em paralelo aos resultados anteriores, a remuneração diferenciada do mercado teve um percentual de 33% resultante de sete respostas. Diante deste cenário, o fator remuneração no quesito valorização que atraem e retém talentos, deu espaço a oportunidade de crescimento de carreira, que obteve 43% (9 respostas) do público, que respondeu como principal fator de valorização para atração e talentos.

Também foi sugerida a opção de justificativa para os pesquisados, mas não houve justificativa, demonstrando que as estratégias continuam as mesmas. Inclusive esse resultado comprova o resultado obtido anteriormente, onde a remuneração teve destaque como o maior fator de pedidos de demissão, demonstrando que os profissionais procuram o desenvolvimento profissional e conseqüentemente maior remuneração, conforme afirma Peroni (2012) no item 2.4, ao explicar que as pessoas apostam nas empresas e criam expectativas de desenvolvimento profissional rápido, portanto se a organização não identificar as competências desses profissionais, corre o risco de perdê-los rapidamente para a concorrência.

Diante das descobertas até o momento, a próxima questão ajudará a identificar os profissionais que as empresas possuem maior dificuldade para contratação. Sendo que 29% do público que respondeu o questionário, que equivale a seis profissionais de recursos humanos, informam que os gestores qualificados são os profissionais que as empresas possuem dificuldade de atração.

Profissionais administrativos obtiveram 5%, que corresponde a uma resposta, indicando a dificuldade de contratação desse profissional. Por outro lado, a contratação de profissionais da área técnica alcançou um índice de 19%, que equivale a seis respostas, que indica o profissional técnico como uma mão de obra qualificada que não se encontra com facilidade. Os profissionais operacionais foram os que tiveram mais representação, com 48%, que representa 10 respostas.

Diante destes resultados, nota-se que a falta de profissionais no setor operacional, está diminuindo, levando em consideração os 29% da dificuldade de contratação de gestores e os 19% dos técnicos. Portanto, a importância da descoberta antecipada desses profissionais, é importante descobrir quais as ferramentas mais utilizadas para identificar os profissionais qualificados nas organizações onde o público respondente trabalha.

Observou-se que cinco profissionais respondentes, considerando estes 24% do público, utilizam a ferramenta de avaliação de desempenho por competência como ferramenta para identificação dos talentos, seguido de 19% que utilizam a ferramenta de avaliação de desempenho por resultados e metas, que totaliza quatro respostas dos profissionais de que auxiliam na pesquisa.

O recrutamento interno, manutenção de bancos de dados e talentos internos, e ainda trainees, tiveram duas respostas cada, que equivale a 10% cada uma, informando que estas são ferramentas utilizadas para a identificação de talentos. Porém seis pessoas que equivalem a 29% informaram que não utilizam nenhuma ferramenta para identificar seus talentos.

Em virtude desses resultados, nota-se que a maioria das empresas utiliza algum tipo de ferramenta para identificação dos seus talentos, por mais que 29% dos respondentes ainda não utilizam nenhum tipo de ferramenta, esse se torna um índice pouco expressivo mediante as outras respostas obtidas.

Diante dos resultados obtidos, pelos questionamentos anteriores, a questão a seguir tem por finalidade identificar os conflitos internos, devido á convivência entre as gerações. Sendo assim três pessoas que trabalham no setor de RH, equivalendo 14% do público respondente, identificaram nas empresas onde trabalham que os conflitos internos que ocorrem nas empresas são por parte da geração baby boomer, as pessoas que hoje possuem mais de 45 anos.

O índice com maiores respostas obtido, que a geração causadora de conflitos está contida na geração, pessoas que atualmente possuem idades em torno de 35 anos. Conforme Silva (2009), as gerações se dividem em nascidos entre 1940 e 1960 os da geração *baby boomers*, 1960 e 1980 gerações X, 1980 e 1999 geração Y, sendo a geração Y a geração que busca ascensão rápida no mercado de trabalho.

As respostas obtidas mostram que existe uma dificuldade de retenção talentos por parte da geração, devido á sua característica de imediatismo, portanto essa resposta comprova o alto índice obtido de demissão (62%), e o índice de 48% dos motivos de pedidos de demissão, levando em consideração o fato da justificativa de que a geração Y é a geração dos imediatistas, seguindo pela geração *baby boomer*, que depois da geração Y foi a mais pontuada.

A próxima questão tem por objetivo identificar se as empresas possuem uma preocupação e possuir alguma estratégia para reter talentos. Nesta questão 14 profissionais, que percentuam 67% das respostas colhidas responderam que existe uma preocupação por parte das empresas em possuir uma estratégia para retenção, e 33%, que corresponde a sete profissionais, responderam que a empresa não possui uma preocupação de possuir uma estratégia para retenção de talentos.

Na próxima análise, foi questionada a forma que as empresas conseguem atrair e reter profissionais de gerações diferentes. Nesta questão 43% das respostas obtidas, que representam nove respondentes, informam que a forma que as organizações utilizam para atrair e reter talentos são através e um plano de carreira que propicie crescimento adequado para todas as gerações. Por outro lado, 10 pessoas, que percentuam 48% do público respondente afirmam que a forma de reter e atrair profissionais de gerações diferentes é

desenvolver todos os profissionais, independente das gerações, para trabalhar de acordo com a cultura da empresa.

Para concluir a análise foram perguntados aos profissionais, quais os fatores atribuídos para retenção. Com essa questão, a cultura organizacional é um fator para retenção que é mais utilizado, 11 profissionais respondentes que percentuam 52%, possuem nas organizações esse item para a retenção. Quatro pessoas, que equivale a 19% do público, responderam que os fatores de retenção das empresas estão atribuídos ao desenvolvimento de competências, seguido de cinco respostas que representam 24% do público respondente do questionário, que apontam uma política clara o objetiva de recursos humanos como o fator de retenção. As respostas analisadas desse item mostram que os fatores para retenção continuam os mesmos, não havendo nenhuma novidade nesse quesito.

5. Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi identificar quais as principais estratégias utilizadas pelas empresas de Caxias do Sul para atrair e reter talentos. Para que os objetivos fossem alcançados o estudo identificou o perfil dos profissionais respondentes da pesquisa, que contribuiu para as descobertas realizadas.

A importância do tempo de empresa auxiliou no nível das respostas obtidas, pois esses profissionais conhecem os objetivos da empresa onde trabalham. O fato de essas pessoas trabalharem em organizações em nível nacional e multinacional demonstrou que os assuntos atração e retenção de talentos na Cidade de Caxias do Sul estão em igualdade para esses dois níveis. Da mesma forma, observou-se a remuneração desses profissionais, pois o índice de quem ganha até três salários mínimos foi muito baixo.

Concluiu-se com o estudo conforme respostas do público pesquisado, que as organizações preocupam-se em possuir estratégias para reter e atrair talentos. Diante destas resposta resposta, observou-se que as empresas participantes utilizam táticas e ferramentas para a atração e retenção de colaboradores, entre elas estão: adequação do funcionário à cultura organizacional da empresa, plano de carreira, avaliação de desempenho e diversidade na oferta benefícios. Conforme o cenário atual da cidade, que possui um grande número de estrangeiros, adequá-los à cultura organizacional da empresa seria uma estratégia válida pelo fato dessa mão de obra não pertencer ao nosso país, considerando as condições que alguns deles viviam em seus países de origem.

De acordo com os resultados, as pessoas buscam valorização no trabalho e remuneração diferenciada. A empresa que não oferecer uma estratégia diferenciada, não irá reter e nem atrair, somente com adequação dos colaboradores à cultura organizacional. Sendo assim, se as estratégias de atração e retenção não forem revistas, tenderão a aumentar o índice de pedidos de demissões em Caxias do Sul.

Portanto, conclui-se que as estratégias utilizadas pelas empresas de Caxias do Sul são eficazes para um determinado grupo de pessoas (ou gerações). Os profissionais de RH sabem as causas dos pedidos de demissões e o tipo dos profissionais que pedem demissão, mas não possuem um plano de ação diferenciado para a retenção e atração. Analogamente está a identificação de talentos: as empresas possuem ferramentas para identificação de profissionais talentosos, mas não possuem um plano de ação para reter e atrair cada vez mais esses profissionais.

O artigo poderia ter se aprofundado mais no assunto, solicitado qual o segmento das empresas, a idade desses profissionais, ou até mesmo solicitar o faturamento mensal para identificação da importância dessas empresas para a cidade e para a população local. Em virtude da quantidade de perguntas, e para que o questionário não se tornasse cansativo, a fim de evitar respostas relapsas, foi atribuída uma atenção maior para as perguntas que seriam de extrema importância para o alcance do objetivo final do trabalho.

6. REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **O ser total: Talentos humanos para o novo milênio**. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. ver. e atual. – Barueri, São Paulo: Manole, 2009. – (Série Recursos Humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processo, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processo, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, Nedia Maria Almeida. **Metodologia na pesquisa Científica**. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral de Recursos Humanos**. 2. ed. Curitiba: IbpeX, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: IbpeX, 2006.

KUPTSCH, Cristiane; FONG, Pang Eng. **Competindo pelos talentos Globais**. Curitiba: IbpeX, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano das empresas**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MICHELMAM, Paul In Press; VENETIANER, Tom (Tradutor). **Mantendo o Talento da Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MICHELON, Cintia. **Atração e Retenção de Pessoas: Um estudo de caso em uma empresa do segmento metalúrgico de Caxias do Sul (RS)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade da Serra Gaúcha, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Orgnizacional e Cultura Brasileira** São Paulo: Atlas, 1997.

O'RELLY, Charles A. **Talentos Ocultos**: Como as Melhores Empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

PERONI, Maralise. **Treinamento e Desenvolvimento**: Um Estudo de caso na empresa Macrosul Borrachas e Parafusos Ltda. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Faculdade da Serra Gaucha 2012.

RAFFONI, Melissa In Press; VENETIANER, Tom (Tradutor). **Mantendo o Talento da Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello 3. Ed. 2. Reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia Científica** – Guia para eficiência nos estudos. S.l.: Atlas, 1982.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Métodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHOLKOFF, David In Press; VENETIANER, Tom (Tradutor) **Mantendo o Talento da Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, Patricia Gomes. **Gestão de pessoas para a geração Y**: quebra de paradigmas. Monografia do curso de Processos Gerenciais – Faculdades Integradas Paiva de Vilhena. Tecnólogo em processos Gerenciais, 2009. Disponível em <file:///C:/Users/ELIANA/Downloads/gestao-de-pessoas-para-a-geracao-y-quebra-de-paradigmas%20(2).pdf>. Acesso em: 31 Mai. 2014.

UWE, Flick. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.