

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Andréia Salustiano Arrebola

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE
TALENTOS - Um estudo de caso em uma empresa de
telecomunicações**

Americana, SP
2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Andréia Salustiano Arrebola

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS - Um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Prof. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área temática: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

Americana, SP

2015

A799p

Arrebola, Andréia Salustiano

Políticas de recursos humanos para retenção de talentos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. / Andréia Salustiano Arrebola. – Americana: 2015.
49f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - -
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de recursos humanos I. Moreira, Carlos Augusto
Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –
Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.3

Andréia Salustiano Arrebola

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS -
Um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações**

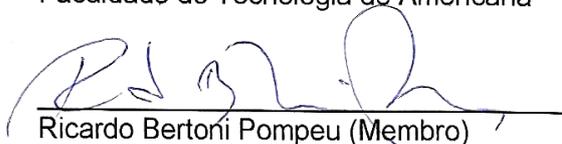
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

Americana, de Junho de 2015

Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral (Presidente)
Professor Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana



Ricardo Bertoni Pompeu (Membro)
Professor Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana



Enrique Viana Arce (Membro)
Professor Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à Deus, pois sem Ele nada somos, nada podemos. Obrigada Senhor por me manter firme nessa caminhada e pelas oportunidades conquistadas ao longo desse período.

Agradeço também a minha família por sempre me apoiar e estar ao meu lado em minhas decisões.

Ao meu pai que sempre me incentivou, desde pequena, a estudar e a ler.

A minha querida mãe que me ajudou a cuidar dos meus filhos quando necessário, que foi extremamente importante nesse período.

Ao meu marido e filhos, por serem compreensíveis quando, por muitas vezes, me ausentei para me dedicar aos estudos.

Aos professores da Fatec, que ao longo do curso me deram a oportunidade de agregar mais conhecimento em minha vida.

Em especial ao professor e orientador desse trabalho, Carlos Augusto, pela dedicação ao me orientar e pela compreensão nesses momentos finais.

E por fim, aos meus queridos amigos do curso de Gestão Empresarial que ao longo do curso pudemos compartilhar grandes momentos de aprendizado e amizade.

RESUMO

Atualmente a importância dos talentos humanos vem sendo bastante discutida nas organizações que buscam se destacar e manter-se no mercado. A empresa Claro S.A, assim como outras organizações, investe no seu capital intelectual para construir o seu diferencial no mercado. O trabalho tem como objetivo identificar as políticas de retenção de talentos aplicadas através de um estudo de caso aplicado na empresa Claro S.A, que é uma empresa do setor de telecomunicações. Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa elaborada através da revisão teórica, por meio de levantamento bibliográfico e digital (artigos científicos e dissertações), trazendo toda parte conceitual dos temas propostos e de entrevistas realizadas com dois colaboradores do nível gerencial, visando identificar as principais práticas adotadas pela empresa para reter seus profissionais talentosos. Os resultados apresentados mostraram a importância de reter talentos e que investir em gestão de pessoas e na valorização do capital humano pode trazer vantagens para a empresa, possibilitando a redução do *turnover*, diminuindo gastos com a rotatividade de pessoal, o aumento dos lucros e se tornarem mais competitivas no mercado, permitindo assim atingir seus objetivos organizacionais.

Palavra chave: gestão de pessoa; retenção; talentos; turnover; políticas.

ABSTRACT

Currently the importance of the human talent has been very much discussed in organizations that seek to stand out and remain in the market. The company Claro S.A, as well as other organizations, invests in their intellectual to build its signature in the market. The study aims to identify talent retention policies applied through a case study applied in the company Claro SA, which is a company in the telecommunications industry. For this paper was made a qualitative study being prepared by literature review, through literature and digital (scientific articles and dissertations), bringing the whole concept of the proposed topics and interviews with two employees of the management level, to identify the main practices adopted by the company to retain its talented professionals, being possible to notice these practices and raise the main obstacles that it might jeopardize the process. The results showed the importance of retaining talents and to invest in peoples management and the optimization of human capital, which can bring advantages for the company, enabling the reduction of the turnover, decreasing spending on staff turnover, increased profits and to become more competitive in the market so as to achieve your organizational goals.

Keyword: people management; retention; talent; turnover; human resources policies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As mudanças e transformações na área de RH.....	14
Figura 2: Fases evolutivas de gestão de pessoal.....	15
Figura 3: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.	17
Figura 4: Os seis processos de gestão de pessoas	17
Figura 5: Constituição do capital humano	21
Figura 6: Fatores de retenção de talentos.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho.

RH - Recursos Humanos.

ARH - Administração de Recursos Humanos.

PPR - Plano de Participação nos Resultados.

UCE - Universidade Corporativa Embratel.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1.	Gestão de Pessoas	13
2.1.1.	Histórico de Gestão de Pessoas	13
2.1.2.	Definição de Gestão de Pessoas	16
2.2.	Políticas e práticas de RH	18
2.3.	Retenção de Talentos	21
2.4.	Turnover	26
2.4.1.	Causas do <i>Turnover</i>	27
2.4.2.	Consequência do <i>turnover</i>	28
2.4.3.	Como controlar o <i>turnover</i>	30
3	PESQUISA DE CAMPO	32
3.1.	Metodologia	32
3.2.	Descrição do Objeto de Estudo	33
3.2.1.	Histórico da Empresa	33
3.3.	Apresentação dos Resultados	34
3.4.	Análise de Resultados	39
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5	REFERÊNCIAS	46
6.	APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

Desde a revolução industrial a ênfase na eficiência, na produtividade, na integração vertical e na expansão da produção impunha às organizações a necessidade de se administrar o fator humano coerentemente, já que este seria um dos recursos mais custosos e de difícil gestão. Nesse contexto é evidente a importância de ter uma gestão de pessoas estratégica que atue para que os objetivos da empresa sejam atendidos assim como dos seus contingentes.

Em um mundo globalizado e competitivo as empresas buscam, cada vez mais, inovar para tornarem-se diferenciadas e manterem-se no mercado. Além de investirem em inovação de processos, produtos e equipamentos, o fator humano também tem ganhado destaque, sendo o capital humano um dos principais recursos de uma organização, sem ele todos os outros investimentos tornam-se ineficazes.

As organizações tem sentido o impacto gerado no que se refere à informação do mercado de trabalho, onde com a mesma facilidade que se tem em atrair talentos, tem-se em perdê-los. Desta forma cada vez mais a área de gestão de pessoas tem buscado inovações em suas políticas de RH (recursos humanos) para que os mesmos mantenham-se motivados a continuar dentro de uma empresa.

Deste modo, todas as ferramentas relacionadas à gestão de pessoas são necessárias para que, de maneira eficiente, tenha resultados positivos.

Segundo Chiavenato (2010), para uma gestão de pessoas viável é necessário à aplicação de uma política, que consiga captar e aplicar, de maneira correta, os seus recursos humanos, mas que também consiga mantê-los satisfeitos a longo prazo. Desta forma se faz necessário um ambiente propício para que os funcionários de uma organização sintam-se motivados em permanecer nessa organização.

Para que a organização cumpra a sua estratégia, a área de gestão de pessoas deve exercer o seu papel também de forma estratégica, provendo a organização das pessoas e competências necessárias, implicando o conhecimento do perfil dos profissionais que a compõem.

A retenção de talentos é essencial para o sucesso na era do conhecimento, onde pessoas, e não máquinas ou ativos financeiros adquirem, constroem e utilizam este mesmo conhecimento de que as empresas dependem para sobreviver e

prosperar em tempos de mudanças constantes, num ambiente cada vez mais imprevisível, sendo necessárias soluções ágeis adquiridas através do conhecimento.

No entanto talento não se restringe apenas aos funcionários de um nível hierárquico elevado, mas também em todos os outros níveis. Porém nem sempre as políticas de retenção são aplicadas da mesma maneira, visto que isso se dá de acordo com a disponibilidade do profissional no mercado.

Para manter talentos em uma organização, é preciso que os profissionais de RH apliquem algumas ações referentes aos fatores materiais, como espaço físico, demanda de trabalho, higiene e segurança do trabalho e remuneração, até as relacionadas à organização social do trabalho, como: o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões e a sinergia entre as os setores, que conduz a dinâmica da organização.

Tanto tem se falado em retenção de talentos nas organizações, onde mostra um assunto de bastante relevância para garantir o sucesso das organizações para que se obtenha a vantagem competitiva. Logo os mecanismos aplicados para reter talentos são essenciais para que esse diferencial competitivo seja concretizado.

Dentro das organizações inúmeras estratégias são planejadas para assegurar o sucesso das empresas, dentro de uma delas podemos citar a retenção de talentos como uma das mais presentes, onde através do controle da rotatividade pode-se medir a eficácia dessa estratégia.

Segundo publicação da revista Exame.com, de acordo com uma pesquisa realizada pela empresa Robert Half, no ano de 2013, o Brasil foi campeão em rotatividade, com índices de 82%, enquanto a média mundial girou em torno de 38%. Esses números são justificados através das aspirações profissionais não compreendidas pelas empresas, como reconhecimento e um melhor salário, o que representa 33% do total.

Para o ano de 2015, de acordo com a publicação da Revista Você S/A estima-se que 79% dos profissionais, com nível superior, pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho no mercado.

Para a empresa o impacto dessa alta rotatividade resulta num processo demorado e custoso, pois além da empresa perder o talento, que retém a bagagem de conhecimento adquirido enquanto empregado, um novo processo seletivo será

aberto e até que se treine um novo funcionário e o mesmo produza igual ao anterior, haverá uma queda no desempenho, podendo impactar negativamente.

Existem fatores que podem contribuir para um aumento da rotatividade, destacando o fator econômico como um dos principais, quando a taxa de desemprego é menor, juntamente com a escassez de mão de obra qualificada, há uma disputa por estes profissionais e, seguindo a premissa da lei da oferta e da demanda, se há mais demanda por profissionais do que oferta de profissionais, logo estes estão valorizados no mercado. Esse cenário é propício para que o profissional esteja sempre aberto a ouvir propostas e para que acabe descobrindo que há uma opção mais interessante, de acordo com o que ele prioriza, seja remuneração, plano de carreira, clima organizacional, etc.

Nota-se que as organizações estão cada vez mais seletivas, buscando alto nível de qualificação e conhecimento por parte dos seus colaboradores e por sua vez os colaboradores cada dia mais buscam empresas que ofereçam oportunidades de crescimento e benefícios, desta forma é necessário um alinhamento dos objetivos para que, juntos, possam alcançar os resultados esperados.

Diante dessas vertentes nota-se o desdobramento das organizações em diminuir a rotatividade, assegurando a retenção de talento, não apenas como fonte de bons resultados, mas de forma que se alinhe a uma gestão de pessoas eficaz, que trará conseqüentemente outros benefícios.

É notório que o assunto relacionado à retenção de talentos, tem ganhado mais espaço nas estratégias organizacionais, porém é preciso identificar quais as práticas das políticas de RH para que se retenha o talento, efetivamente. Deste modo surge a dúvida: Quais são as políticas praticadas pela empresa para se reter o talento? Essas políticas são eficazes?

Diante disso é necessária a busca de informações, através da pesquisa, para agregar conhecimento para todas as esferas, de forma que contribua para o entendimento do valor das pessoas, nesse contexto como valor humano, dentro uma organização.

A pesquisa é de suma importância para a área acadêmica, pois os estudantes poderão ter acesso a este trabalho como fonte de futuras pesquisas em relação ao tema relatado e contribui para tentar responder as questões levantadas buscando sustentação em teorias comprovadas e baseadas em trabalhos idôneos e com

resultados consistentes. Sendo assim, a fundamentação teórica se torna essencial para dar base e crédito ao estudo que se quer desenvolver.

Para isso é necessário um maior entendimento sobre o assunto retenção de talentos e como se dá a aplicação dos mecanismos utilizados pelas organizações, onde identificará as políticas praticadas para a retenção de talentos dentro de uma empresa de telecomunicações, visando à obtenção de informações e conhecimentos como alternativas para as empresas e seus gestores, como uma referência e modelo de gestão para se obter melhores resultados dentro de suas organizações e no mercado inserido.

Diante deste contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal levantar quais as políticas e práticas de gestão de recursos humanos que efetivamente contribui para a retenção de talentos, feitos através de uma revisão bibliográfica dos conceitos relacionados ao estudo. Após isso buscaremos levantar os resultados e analisar a forma de gestão de pessoas aplicada para a retenção de talentos.

O trabalho será disposto da seguinte forma: primeiramente será apresentado todo o referencial teórico pesquisado relacionado ao tema, que estão ligados à gestão de pessoas, políticas de recursos humanos, retenção de talentos e rotatividade.

Após a formulação de referencial teórico, será apresentado o estudo de caso desenvolvido na empresa Claro S.A, com o intuito de levantar as políticas de retenção aplicadas na empresa e com isso a análise dos resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados no referencial teórico conceitos da área de Gestão de Pessoas, com base nas obras de alguns autores, que relacionam as questões de retenção de talentos e suas aplicações, de modo que sirva como embasamento para sustentação para o desenvolvimento do presente trabalho.

2.1. Gestão de Pessoas

2.1.1. Histórico de Gestão de Pessoas

A origem da gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, conforme os teóricos e historiadores apontam, foi decorrente resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos, após a revolução industrial.

Marras (2011) destaca que a função de pessoal passou a ser identificada como “*personnel manager*” (gerente de pessoal), acrescentando à responsabilidade de contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltos e atrasos e remunerar os trabalhos, foi o acompanhamento das questões legais e sindicais que surgiram nessa época.

Segundo Chiavenato (2010) a administração de pessoas recebia a denominação de relações industriais, onde os órgãos atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre as organizações e pessoas – o capital e o trabalho. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais.

Para Chiavenato (2010) foi em meados dos anos 1950, na era neoclássica, que houve uma mudança na cultura organizacional das empresas, onde as empresas deixaram de privilegiar as tradições dando lugar as inovações, substituindo assim as relações industriais pela Administração de recursos humanos, tendo como característica a visão das pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais, como anteriormente, como fatores inertes de produção.

Na era da informação, meados dos anos 1990, podemos destacar o conhecimento, as habilidades e competências das pessoas como base da nova organização, onde a administração de recursos humanos deu espaço para a gestão

de pessoas, onde as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais e passam a serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares, sendo os novos parceiros das organizações.

Conforme figura 1 podemos destacar as características de cada era e suas evoluções. Enfatizando que cada abordagem foi ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e as necessidades das organizações.

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização e formação do proletariado • Transformação das oficinas em fábricas • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional • Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle • Necessidade de ordem e rotina 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da industrialização e do mercado de candidatos • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais • Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita • Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações • Extremo dinamismo, turbulência e mudança • Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis • Necessidades de mudança
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Pessoal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Relações Industriais</div> </div> <p style="text-align: center; color: blue;">Pessoas como mão-de-obra</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Recursos Humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Gestão de Pessoas</div> </div> <p style="text-align: center; color: blue;">Pessoas como recursos humanos</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: auto;">Equipes de Gestão de Pessoas</div> <p style="text-align: center; color: blue;">Pessoas como parceiros</p>

Figura 1: As mudanças e transformações na área de RH.

Fonte: Chiavenato (2010), p. 43

Marras (2011) ilustra a evolução da gestão de pessoas, referenciando Tose¹, suas fases e características, de modo que nos auxilia para um melhor entendimento dessa evolução até a fase atual, conforme figura 2.

¹ Tose, Marília de Gonzaga Lima e Silva. 1997. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

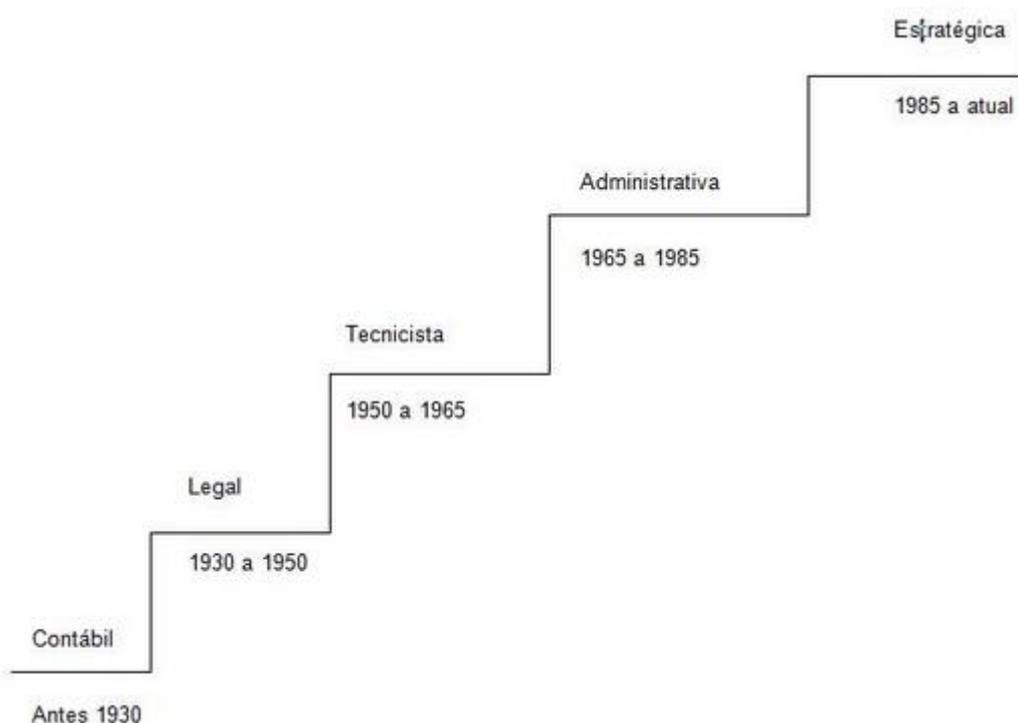


Figura 2: Fases evolutivas de gestão de pessoal.

Fonte: Marras (2011), p. 26

As fases evolutivas se caracterizam da seguinte forma:

A primeira fase, a contábil é a pioneira da gestão de pessoas, que teve como característica a preocupação com os custos existente da organização, onde os trabalhadores eram vistos sob enfoque contábil: mão de obra adquirida, as entradas e saídas deveriam ser registradas contabilmente.

A segunda fase, a legal, traz o surgimento da função de chefe de pessoas, onde a preocupação estava no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas, onde até então o poder era centrado nas mãos dos feitores (chefe de produção), passando para as mãos do chefe de pessoal, isso se deu através das regras e normas jurídicas impostas pela CLT (Consolidação das leis de trabalho).

Já a terceira fase, a tecnicista, que foi a precursora do modelo americano de gestão de pessoas, alavancou a função de RH, fazendo com que os empresários aceitassem os organogramas, levando em consideração as características locais de gerenciamento e a cultura organizacional, onde representou, tanto para a organização como para a classe trabalhadora um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. A partir disso passou-se a operacionalizar serviços

como: treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

Na quinta fase, a administrativa, criou-se um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, onde houve uma nova mudança na denominação e na responsabilidade do até então gerente de relações industriais, onde passou a se chamar de gerente de recursos humanos. Com isso pretendia-se transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

E por fim, a fase da evolução, conhecida como estratégica, onde foi demarcada operacionalmente com a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico central das organizações, registrando as primeiras preocupações a longo prazo, por parte das empresas com seus trabalhadores.

2.1.2. Definição de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas é muito importante para as organizações, pois ela possibilita aos gestores traçar estratégias, valorizar ao máximo o talento das pessoas, favorecendo a busca pela vantagem competitiva e decorrente ajuda a alcançar as metas e os objetivos da empresa e dos indivíduos que nela trabalha. As pessoas passaram a ser o fator determinante para o sucesso empresarial, o que antes eram considerados apenas recursos organizacionais, hoje já podemos dizer que são os parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Chiavenato (2010, p. 8) define a gestão de pessoas como:

A área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O autor elucida que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, representada pela figura 3 abaixo.

Objetivos Organizacionais	Objetivos Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência • Crescimento sustentado • Lucratividade • Produtividade • Qualidade nos produtos/serviços • Redução de custos • Participação no mercado • Novos mercados • Novos clientes • Competitividade • Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores salários • Melhores benefícios • Estabilidade no emprego • Segurança no trabalho • Qualidade de vida no trabalho • Satisfação no trabalho • Consideração e respeito • Oportunidades de crescimento • Liberdade para trabalhar • Liderança liberal • Orgulho da organização

Figura 3: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 6).

Desta forma fica nítida a importância da gestão de pessoas para que possa concretizar o alinhamento desses objetivos para que possa garantir o sucesso e a satisfação de ambos.

O processo de gestão de pessoas engloba todos os departamentos de uma organização, impactando nos recursos financeiros, patrimoniais e de produção, tornando os departamentos interdependentes.

O processo de gestão de pessoas para Chiavenato (2010) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que compreende seis processos básicos, conforme figura 4.

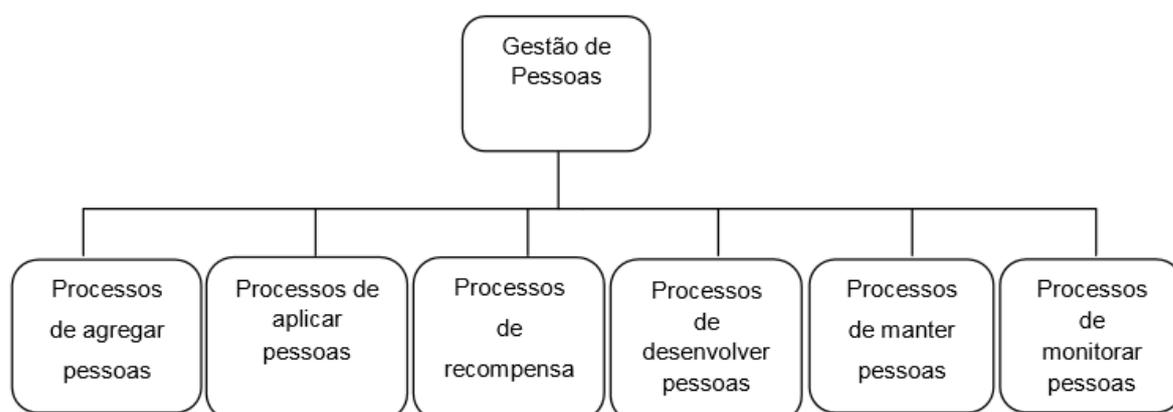


Figura 4: Os seis processos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2010), p. 100

Gerir talento humano é uma variável, um indicador para o sucesso das organizações, desta forma enfatiza-se que o processo de manter pessoas, no que se refere o presente trabalho, é utilizado para criar boas condições ambientais e psicológicas para as pessoas exercerem suas atividades, que incluem: administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Desta forma para que todo o processo de gestão de pessoas seja desempenhado de maneira eficiente é necessária a adoção de políticas e práticas de RH.

2.2. Políticas e práticas de RH

Segundo Chiavenato (2009), políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos traçados, uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de suas funções específicas, referem-se á maneira pela qual a organização pretende lidar com seus membros e assim atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais.

Chiavenato (2009) descreve a ARH (Administração de recursos humanos) como um sistema formado por cinco subsistemas interdependentes, onde as políticas de recursos humanos devem envolver o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

- Políticas de suprimento de Recursos Humanos: Recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários á organização. Critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão, tendo-se em vista os cargos da organização.
- Políticas de aplicação de Recursos Humanos: Determinar os requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho dos cargos da organização, criar critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o plano de carreira para definir as alternativas de oportunidades futuras possíveis na organização e critérios de avaliação da

qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação de desempenho.

- Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: Critérios de remuneração direta, tendo em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho. Remuneração indireta com programas de benefícios adequados. Estratégias de como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado, condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolve o desempenho dos cargos da organização e um relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.
- Políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos: Diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constante da força de trabalho para o desempenho de seus cargos, desenvolvimento de RH a médio e longo prazo, desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional.
- Políticas de monitoração de Recursos Humanos: Manter um banco de dados para análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível, auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e procedimentos relacionados com os recursos humanos das organizações.

Para Chiavenato (2009) as políticas de Recursos Humanos podem contribuir com a redução dos índices de absenteísmo e de rotatividade e para a produtividade do profissional, melhorando a qualidade de vida no trabalho do colaborador.

Indo de encontro com as políticas de RH apresentada por Chiavenato, Knapik (2008), complementa com algumas políticas de Recursos Humanos adaptadas para a Retenção de Talentos, que provocam efeitos positivos:

- Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas, clima interno etc.);
- Oferecer ambiente saudável (Ex: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.);
- Processos de motivação constante (Ex: integrações, atividades externas etc.);

- Propiciar constante desenvolvimento (Ex: competências, aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.);
- Transparência e comunicação compartilhadas (Ex: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.);
- Pacotes de benefícios/remuneração competitiva (Ex: remuneração atrativa e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações);
- Valorização do potencial dos colaboradores (Ex: novos projetos e desafios etc.).

Carmo (2007) afirma que políticas de retenção de talentos são fatores estratégicos e devem ser cuidadas cotidianamente, levando em consideração que todas as técnicas de recursos humanos para reter talentos não funcionam se não houver uma filosofia ampla e focada na compreensão por parte de todos, sobretudo a liderança, o que elas representam e porque são importantes para a organização.

Venetianer (2007) também afirma que as empresas que buscam reter os talentos-chave precisam criar um ambiente de trabalho que permita mais flexibilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal. Diante disso, alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, por último, relações sindicais, são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos.

Para Kaye e Jordan-Evans (2000), o departamento de Recursos Humanos deve ser responsável pelo pensamento estratégico no processo de retenção, apresentando os custos pela perda do talento e ainda, estimulando ações para solucionar a evasão de talentos, porém os autores salientam que a maior responsabilidade para manter os empregados talentosos, é do gestor imediato, o qual deve estar comprometido e ciente do papel que desempenha na manutenção dos talentos nas organizações.

De acordo com o Hay Group, em outro estudo realizado em 2013, publicado em 2014 na Exame.com, apenas 11% das empresas investiram em programas de retenção de talentos, tendo investido na implantação, manutenção ou comunicação do processo de avaliação de desempenho (59%) e em programas de

desenvolvimento de liderança (50%). Os aumentos salariais foram o quesito menos representativo, com 8%.

Costa (2012) diz que a maior identidade de uma organização que retém seus talentos é o reconhecimento de que seu maior cliente é o talento. Onde perpetuando essa prática pode-se articular o dinamismo e dar visibilidade ao mensurável.

Diante disso nota-se a importância do planejamento e da prática de política de recursos humanos, de maneira que possa garantir para que se obtenha sucesso na retenção de talentos e que assegure o sucesso e cumprimento dos objetivos organizacionais alinhados as aspirações dos profissionais.

2.3. Retenção de Talentos

Falar em retenção de talentos implica em compreender o conceito de forma que possa diferenciá-los dos demais colaboradores de uma organização. Segundo Chiavenato (2010) ter pessoas não significa ter talentos. Diante dessa afirmação é preciso entender a diferença que acerca essas duas vertentes. Pessoas dentro de uma organização são colaboradores comuns que desempenham aquilo que está dentro das expectativas daquilo que foi proposto para seu cargo, já talentos são pessoas que possuem algum diferencial competitivo que a valorize, que envolvem quatro aspectos essenciais para sua competência individual, representado pela figura 5.



Figura 5: Constituição do capital humano
Fonte: Chiavenato, 2010, p. 53

De acordo com Cunha (1982), “pessoas talentosas são tratadas como se tivessem super poderes, fossem diferentes do ser humano comum”. No entanto o autor enfatiza que talentos são pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas e atributos da maioria, porém trazem consigo algo mais. Algo quase intangível e que as tornam diferentes, são extremamente sagazes, percebem com clareza o que realmente deve ser feito, e fazem. Além disso, possuem capacidade de criação e inovação, buscando sempre melhoria.

Almeida (2004) refere-se a talento uma pessoa que traz um conjunto privilegiado de competências, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes, diferenciando-a de outras. E ressalta que os verdadeiros talentos escolhem onde desejam trabalhar, pois para eles é importante o alinhamento entre seus objetivos pessoais e os da organização.

De acordo com Herman (1993) a palavra talento tem inúmeras definições, onde pra alguns, o adjetivo aplica-se à experiência técnica de alguém e para outros se referem à dedicação, produtividade, iniciativa, determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade ou a qualquer combinação desses e de outros fatores.

Chiavenato (2010) ressalta que é necessário saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso, o talento. Deste modo a gestão de pessoas tem um papel fundamental para que se consiga de fato reter esses talentos, através das políticas de recursos humanos elaboradas pelas empresas, tornando uma organização viável, do ponto de vista de recursos humanos. Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

Almeida (2004) diz também que “muitos talentos tornam-se candidatos passivos, isto é, mesmo empregados, estão sempre antenados para captar novas oportunidades”. Diante disso a retenção de talentos não abrange apenas ao mercado de trabalho externo e sim as oportunidades internas das organizações.

Tão importante quanto ter um talento é mantê-lo dentro da organização, desta forma é imprescindível à identificação dos reais talentos de uma empresa e a aplicação de estratégias para que a retenção seja efetiva. Porém é preciso entender que “talentos” não são aqueles profissionais que atuam de acordo com as expectativas empregadas dentro da sua função e sim aquele que tem a capacidade

de ir além, são aqueles que são capazes de inovar, criar e quebrar paradigmas, dando resultados diferenciados, agregando valor às organizações.

Segundo Costa (2013) reter talentos é fazer com que o seu colaborador enxergue seu papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer-se de enquadrar neste contexto os momentos de mudança organizacional, pois não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um mero observador de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas deve-se reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter os colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes.

Retter talentos é uma tarefa complexa que demanda uma interação entre o departamento de RH e a área de atuação do profissional, buscando atender as necessidades deste e provocá-lo ao autodesenvolvimento constante, mantendo-se assim seu diferencial, de modo que reconheça o seu verdadeiro talento. Para que isto ocorra é necessária à aplicação das políticas de recursos humanos desenvolvida pelas organizações para que os objetivos em comum sejam atingidos.

De acordo com a publicação da Exame.com (2015) “Empresas continuam sem saber como segurar seus funcionários”, através de outro estudo realizado pelo Hay Group, no ano de 2014, relatou-se a dificuldade que as empresas têm em reter seus talentos. Embora a maioria das empresas (74%) saiba de sua importância, apenas 26% das empresas tem programas estruturados para isso. Isso acontece, segundo Gustavo Tavares, diretor do Hay Group e responsável pelo estudo mais recente, pois os esforços para segurar os funcionários (como treinamentos e planos de carreira consistentes) custam caro e não apresentam resultados visíveis a curto prazo. E complementou dizendo que o processo de retenção é de médio a longo prazo e devido à isso, na maioria das vezes o reconhecimento financeiro acaba se tornando a prática com resposta mais rápida, de modo que o processo de retenção seja prontamente atingido.

Segundo Hay Group (2011) o primeiro ponto da retenção é a atração de profissionais com o perfil adequado, onde um processo seletivo efetivo, capaz de

identificar e seleccionar pessoas alinhadas aos valores da empresa é o primeiro passo para evitar futuros problemas com retenção.

A retenção de talentos é impactada por seis fatores, de acordo com estudos realizados pela Hay Group (2011), representada pela figura 6.



Figura 6: Fatores de retenção de talentos.

Fonte: Hay Group 2011, pág. 6.

- **Valores e Liderança:** Os valores aplicados contribuem para que os profissionais permaneçam dentro das organizações, tendo sua filosofia como um fator essencial para a retenção. A percepção favorável sobre o comportamento da liderança é essencial para garantir vínculo das pessoas às empresas. Além disso, os valores organizacionais precisam ser vivenciados no dia a dia da liderança. Os profissionais precisam confiar que suas empresas são bem administradas e posicionadas para o sucesso.
- **Percepção de suporte:** O suporte é o alicerce para que os profissionais alcancem seu máximo desempenho, tendo a autonomia, estrutura e processos mais organizados, gestão de desempenho e meritocracia como ferramentas.

- Oportunidades de desenvolvimento: A existência de oportunidades de desenvolvimento também tem um impacto direto na retenção, tendo o superior imediato como figura chave no processo de retenção de profissionais, uma vez que é o responsável pelo desenvolvimento direto de sua equipe e por transmitir ao grupo as possibilidades de desenvolvimento que a empresa oferece.
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Ter um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional é bastante valorizado e melhor percebido por aqueles que pretendem ficar por mais tempo nas empresas. As práticas de mercado comprovam a importância de reconhecer os diferentes ciclos de vida do profissional e as necessidades que acompanham cada momento.
- Estrutura e processos: Estruturas organizacionais e processos que permitam um fluxo de trabalho ágil e eficiente são fortes aliadas do bom desempenho do negócio, gerando bons resultados contribuem para que os profissionais das empresas permaneçam motivados a desenvolver seu trabalho e ficar na empresa.
- O fator remuneração tangível não foi mencionado no material pesquisado.

Os fatores descritos acima estão relacionados ao engajamento, que segundo o Hay Group (2011) é o vínculo afetivo, a vontade de ir além, e indica o entusiasmo pelo trabalho e pela organização. Em um cenário em que as pessoas são um fator determinante do sucesso organizacional, é um ativo vital. Todos os fatores apresentados até o momento impactam fortemente na obtenção do engajamento e, conseqüentemente, da efetividade dos profissionais.

Para o Hay Group (2011) os profissionais buscam a confirmação das atitudes e valores que os conquistaram no momento da contratação em seu dia-a-dia de trabalho: possibilidade de alcançar objetivos pessoais de carreira, alinhamento entre valores organizacionais e individuais e estímulo e valorização do alto desempenho. E complementam afirmando que os profissionais alvos de retenção, assim como as organizações, buscam diariamente a maior efetividade no trabalho, que é fortemente

impactada pelo engajamento (que depende de cada um) e pela percepção de suporte (que depende das condições oferecidas pelas organizações).

Em contrapartida, para sabermos se as práticas das políticas de RH estão sendo eficientes para a retenção de talentos podemos usar como parâmetro a rotatividade da organização, que será apresentado os conceitos no próximo capítulo.

2.4. Turnover

De acordo com Mobley (1992) *turnover* (rotatividade) é a saída de empregado das organizações, seja ela por desligamentos voluntários (por iniciativa do empregado) ou involuntários (por iniciativa da organização).

Já para Chiavenato (2002, p. 178) o termo rotatividade de pessoal:

É usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização“.

Segundo Chiavenato (1999) a rotatividade além de aumentar os custos da empresa, também prejudica os colaboradores que permanecem na empresa, uma vez que exige um determinado tempo para que se substitua o colaborador que se desligou da empresa, sobrecarregando os colaboradores que permanecerem, de modo que possa dar continuidade na produtividade de determinado setor, será necessário trabalhos extras.

A rotatividade de funcionários em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento que se torna constante, evidenciando que algo de errado pode estar acontecendo no ambiente de trabalho, para que o funcionário se desligue.

Concordando com a afirmação acima, Mobley (1992) complementa que a rotatividade é um dos fenômenos mais importantes de uma empresa, podendo gerar muitos impactos, tanto negativos quanto positivos, podendo afetar tanto o empregador, quanto o próprio empregado e os demais funcionários da empresa.

Chiavenato (2002) diz que não existe rotatividade ideal, pois cada organização possui uma circunstância própria em razão de seus problemas.

Cappelli (2003) diz que a retenção é o oposto da rotatividade de pessoal e está relacionada a três motivos: a importância cada vez maior de capital intelectual; a ligação causal entre a retenção dos colaboradores e a satisfação dos clientes e ao alto custo da rotatividade de pessoas.

2.4.1. Causas do *Turnover*

Mobley (1992, p.31), diz que:

O administrador deve ser capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas de vários tipos de *turnover*; desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

Silva (2001) vai de encontro com a referência citada acima, onde diz que o administrador de recursos humanos deve diagnosticar as principais causas do *turnover* da organização, estimando suas consequências, a fim de implementar práticas e políticas para o tratamento desse fenômeno, tão presente no mundo empresarial.

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas a consequência de fatores externos, que corresponde a oferta e procura do mercado de recursos humanos e a conjuntura econômica e fatores internos, que correspondem ao estilo gerencial, as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização, as políticas salariais e de benefícios, a estrutura e o clima organizacional, relacionamento humano e condições físicas e psicológicas de trabalho.

Segundo Branham (2002), existem seis razões mais frequentes pelas quais os profissionais de talento deixam a empresa: eles não veem correlação entre seus salários e seu desempenho; não enxergam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento; não veem importância na contribuição de seu trabalho; seus talentos naturais não são explorados; suas expectativas são pouco claras ou irrealistas e eles não toleram abusos de qualquer espécie.

Informações relativas a esses fatores podem ser obtidas através de entrevista de desligamento feita com os colaboradores após o desligamento, segundo Chiavenato (2010).

Silva (2001) afirma que a entrevista de desligamento é utilizada como principal ferramenta para medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela empresa, no entanto muitas vezes pode não ser adequada, visto que os empregados nem sempre serão sinceros, quanto as suas respostas, o que acaba não refletindo os motivos originais e mais evidentes de seu desligamento.

Para Chiavenato (2006), esta entrevista deve abranger no mínimo alguns aspectos com: motivo básico do desligamento; opinião do trabalhador sobre a empresa, o líder, o relacionamento humano existente em sua seção e sobre o moral e a atitude de seus colegas de trabalho.

2.4.2. Consequência do *turnover*

As organizações têm como um dos seus principais objetivos a sobrevivência no mercado de trabalho, no entanto é necessário saber quais são os custos relacionados a esse processo. Para Chiavenato (2002), esses custos são definidos como:

i. **Custos primários:** são aqueles ligados diretamente a substituição do funcionário, são eles: Custos com recrutamento e seleção, que inclui a publicidade, comissões de agências, recrutamentos fora da empresa, entrevistas, referências em outras empresas, aplicação de testes, documentação, exames médicos, deslocamento e viagens. Custos com o registro do funcionário, com manutenção dos sistemas de registro e gastos com a documentação e formulários. Os custos de integração incluem as despesas com treinamento formal e prático e o tempo do treinador. Os custos de desligamento incluem os custos com as entrevistas de desligamento, custo das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º salário, aviso prévio e multa do FGTS etc.

ii. **Custos secundários:** são relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, como: Reflexo na produção, que se refere a perda de produtividade,

causada pela vaga que ficará aberta, pela inexperiência e insegurança do novo empregado. Reflexo na atitude do pessoal, através da imagem deixada pelo funcionário que se desligou da empresa, da imagem transmitida pelo novo funcionário, influência causada na atitude do supervisor e clientes e fornecedores. Custo extralaboral com horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário. Custo extra-operacional, que são custos com energia elétrica, devido à redução de produção causada pela deficiência inicial do novo funcionário, custos com lubrificação e combustível, custos de manutenção, utilidades e planejamento e os custos com acréscimos de acidentes e de erros.

iii. **Custos terciários:** são custos que são difíceis de serem contabilizados e é sentido a médio e longo prazo, como: Custo extra-investimento, com o aumento da taxa de seguros, manutenção, reparo e depreciação de equipamentos e com o aumento do volume de salários pagos aos novos empregados reajustes salariais dos demais funcionários, fator que intensifica a competição de salários iniciais mais elevados no mercado de trabalho.

Para Mobley (1992) o custo financeiro é apenas uma das consequências negativas do *turnover*, onde os mesmos estão relacionados à:

Os custos de recrutamento incluem publicidade, comissão de agências, recrutamento em campus universitário e custos administrativos. Os de seleção contam com entrevistas, checagem de referências, aplicação de testes, centro de avaliação e custos administrativos correlatos. Os custos de admissão e colocação incluem exames médicos, deslocamentos e viagens e custos administrativos correlatos. Os de instrução incluem orientação, treinamento formal e prático no trabalho, o tempo do treinador e queda na produtividade de outras pessoas, durante o treinamento de um recém-chegado. Os custos de desligamento incluem as despesas com a saída, pagamento devido quando do desligamento, se aplicável ao caso, e os custos associados a uma posição vaga e todo decremento no desempenho anteriormente ao desligamento.

Mobley (1992) também afirma que avaliar os custos do *turnover* sob um ângulo contábil é um passo importante em direção a uma compreensão e gerenciamento mais efetivo do fenômeno.

Outros fatores negativos, o autor destaca:

- Queda do nível de desempenho
- Queda nos padrões sociais e de comunicação
- Queda no moral
- Estratégias diferenciadas de controle
- Custos de oportunidades estratégicas

2.4.3. Como controlar o *turnover*

Com uma percepção aberta relacionada às consequências do *turnover*, quase sempre prejudiciais para os resultados organizacionais, se faz necessárias ações que visam controlar o *turnover* dentro das organizações, de maneira que diminuam essas consequências, que impactam negativamente na empresa.

Para Lucena (1999), “controlar *turnover* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão de obra que é importante para a empresa”. Essa afirmação remete, de fato, a aplicação das políticas de recursos humanos para a retenção de talentos, de modo que diminuam a taxa de rotatividade da organização.

Para gerenciar e controlar a rotatividade dentro de uma organização é importante fazer um diagnóstico inicial através de uma pesquisa interna de clima organizacional, avaliando as causas e consequências com intuito de estabelecer estratégias de forma eficaz. Dentro do contexto organizacional algumas áreas exigem atenção mais rigorosa, como: recrutamento, seleção e adaptação inicial, comunicação e relacionamento com superiores, treinamento e desenvolvimento de pessoal, planejamento de carreira, práticas de compensação e remuneração, condições e ambiente de trabalho e planos de benefícios sociais. Sendo esses alguns fatores que contribuem para a retenção de talentos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 413)

O conceito de Clima Organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O Clima também é responsável por criar um ambiente que propicie a satisfação ou insatisfação entre os envolvidos. É a partir da análise do Clima Organizacional interno que se identifica a relação existente entre os colaboradores e a empresa.

Muitas vezes as organizações procuram combater a rotatividade atuando sobre seus efeitos (substituindo uns pelos outros) e não sobre suas causas, afirma Chiavenato (2006).

Mobley (1992) afirma que para instrumentalizar esse controle gerencial, a empresa deve mensurar os custos, pois o simples conhecimento do fato de a rotatividade ser dispendiosa para a empresa é insuficiente para que se tenha um gerenciamento efetivo sobre esse fenômeno.

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1. Metodologia

A metodologia tem como objetivo traçar uma comparação entre a realidade e a teoria, determinando a forma com que é alcançado determinado fim ou objetivo.

Para o presente trabalho será utilizado como metodologia uma pesquisa qualitativa sendo elaborada através da revisão bibliográfica, trazendo toda parte conceitual dos temas propostos e uma aplicação de estudo de caso na empresa Claro S.A, uma empresa do segmento de telecomunicações, através de entrevistas com dois colaboradores do nível gerencial, uma vez que os mesmos detêm de informações importantes relacionadas ao presente trabalho.

De acordo com Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, tendo como finalidade fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações, sendo considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Segundo Silva & Menezes (2000, p. 20):

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, tendo como objetivo principal obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Embora haja diferentes tipos de entrevistas, será utilizada a entrevista padronizada ou estruturada, que segundo Marconi e Lakatos (2003) é aquela que segue um roteiro estabelecido com questões predeterminadas.

Para Yin (2005) a entrevista constitui uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso, levando em considerações que tratam de questões humanas.

Com relação aos procedimentos técnicos para a realização da pesquisa, tendo o estudo de caso como modalidade, Yin (2005, p.32) define que:

Um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

3.2. Descrição do Objeto de Estudo

3.2.1. Histórico da Empresa

A empresa Claro Telecom Participações S.A. (“Companhia”), através de suas controladas explora serviços de telecomunicações, implantação, operação e prestação de serviços de telecomunicações, no Brasil e no exterior, compreendendo, ainda, a compra, a venda, a locação, a cessão de uso de meios e equipamentos a qualquer título, a importação e a exportação de equipamentos e outros produtos, bem como a prestação de serviços correlatos. A Companhia, através de suas controladas, tem como principais produtos e serviços:

- Serviço de telefonia móvel celular pós e pré-pago (voz).
- Internet Banda Larga.
- TV por assinatura.
- Venda de aparelhos celulares.
- Telefonia de longa distancia nacional e internacional.
- Telefonia fixa básica local.
- Telefonia avançada.
- Serviços de transmissão de dados, data-center, hosting, disaster recovering e cloud computing.
- Serviços de teleconferência.
- Soluções satelitais.
- Serviços de valor agregado (mensagens de texto, serviços de emergência etc.).

A empresa Claro é uma marca que nasceu no Brasil em 2003 da união de seis operadoras regionais: Americel e outras cinco companhias que iniciaram suas operações em 1998, ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP).

Em setembro de 2003 foi anunciada a consolidação de todas essas operadoras sob uma única identidade, a marca Claro, escolhida por transmitir os atributos desejados pela nova empresa: transparência, inovação e proximidade.

A empresa Claro é controlada pela América Móvil, o maior grupo de telefonia móvel das Américas que, a partir de 2006, passou a adotar a marca Claro em outras operações em 13 países da América Latina (Argentina, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, República Dominicana, Uruguai, Equador, Costa Rica).

Em 2014 o grupo América Móvil decidiu promover uma reorganização envolvendo as suas respectivas estruturas societárias no Brasil, com o objetivo de reduzir custos administrativos, captura de sinergias, incremento de sua competitividade.

Assim em 18 de dezembro de 2014, os acionistas de Claro, Embratel Participações S.A. (“Embrapar”), Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. (“Embratel”) e NET Serviços de Comunicação S.A. (“NET”) aprovaram em suas respectivas assembleia gerais extraordinárias a incorporação de Embrapar, Embratel e NET pela Claro, de forma a consolidar as estruturas e atividades destas empresas em uma única sociedade – Claro, com efeito, a partir de 31 de dezembro de 2014.

Hoje a empresa conta com 46.038 funcionários.

3.3. Apresentação dos Resultados

O questionário aplicado, conforme apêndice 1, traz questões relacionadas a prática de políticas de retenção de talentos na empresa Claro SA, respondido por dois funcionários da empresa de áreas diferentes, sendo um gestor da área de engenharia de campo e outro da área de RH.

A primeira pergunta do questionário buscava identificar a percepção dos entrevistados em relação ao conceito de talento. O entrevistado um respondeu que

na visão dele talento é todo profissional que consegue alinhar o seu objetivo aos da empresa, que visualiza ganho mútuo, que entende que também é responsável pelo seu crescimento quanto o da empresa, tendo como habilidades: foco no resultado, bom relacionamento e comprometimento com metas e prazos. Já o entrevistado dois diz que talento são pessoas comuns, porém que sabem desenvolver suas habilidades de forma coerente e eficaz para o resultado que se espera deles na empresa e concorda com o entrevistado um em relação às habilidades desses talentos. Percebe-se que os entrevistados concordam na questão relacionadas as suas habilidades, porém divergem quando o entrevistado dois o refere a “pessoa comum”.

Em relação às políticas de atração e desenvolvimento de talentos o entrevistado um relatou que a atração de novos talentos, de uma forma geral, está relacionada a um bom pacote de benefícios e remuneração compatível com cargo/mercado. Nesse sentido, o pacote oferecido pela Claro tem como destaque o Plano de Participação nos Resultados (PPR) e a Previdência Privada TELOS, onde o profissional pode optar por contribuir com até 8% do seu salário bruto e a empresa contribui com 100% do total escolhido – ou seja, se o profissional escolher 8%, serão depositados 16% em sua conta de previdência e o entrevistado dois completou enfatizando os desafios profissionais oferecidos pela empresa. Dentro desse contexto os entrevistados concordam quando se referem à atração e desenvolvimento de talentos.

Respondendo a respeito do desenvolvimento dos funcionários o entrevistado um disse que o desenvolvimento de talentos está ligado à uma gestão efetiva, próxima e transparente. Para isso, o foco está em desenvolver gestores para que possam disseminar este comportamento em suas equipes. Já as habilidades são desenvolvidas com programas como a UCE (Universidade Corporativa Embratel), cujo foco é fornecer cursos online de qualidade e parcerias com escolas/universidades, onde o profissional possa se desenvolver e o entrevistado dois concorda com o entrevistado um, ao referir-se as políticas de desenvolvimento, apenas complementa a resposta mencionando que existem programas voltados à qualidade de vida dos funcionários da empresa.

Questionados sobre o papel da empresa na manutenção dos talentos o entrevistado um citou questões relacionadas ao desenvolvimento dos funcionários e

um programa de reconhecimento (mérito e/ou promoção) eficiente e transparente aplicado pela empresa, também citou a evolução financeira real (quando há saldo positivo em relação à inflação). O entrevistado dois reconhece que a empresa tem um papel fundamental, pois é ela quem deve investir em treinamentos e desenvolvimento, além de manter os funcionários motivados e mencionou que anualmente é feita uma pesquisa de clima para serem investigadas essas questões e quais são os pontos a serem melhorados. Os entrevistados deram pontos de vistas e aplicações diferentes, no que diz respeito às práticas de políticas para a retenção, porém não há discordância. Entende-se que os pontos de vistas são diferentes, de acordo com a importância dada para cada item mencionado.

Sobre a preocupação da empresa em perder ou manter seus talentos o entrevistado um reconhece que existe sim a preocupação e isso se deve por vários motivos. A questão principal, talvez, esteja na avaliação direta de tempo e custos. Reconhecendo que os custos e o tempo de seleção/desenvolvimento de novos talentos são realmente maiores que a manutenção. A entrevistada dois reconhece que o mercado de trabalho está cada dia mais competitivo, e perder um talento significa perder investimento, e por conta disso a empresa desenvolve programas de qualidade de vida, programas de reconhecimento profissional, desenvolve pesquisa de clima, investe em treinamento e desenvolvimento. Percebe-se que os entrevistados, concordam quando se trata da preocupação da empresa em reter talentos, independente dos motivos que o fazem.

Na questão relacionada a situações de perda de talentos onde a empresa não queria perder, foram questionados quais os fatores que contribuíram para a não efetivação da retenção de talentos, onde o entrevistado um relatou que isso faz parte do dia-a-dia de qualquer empresa, principalmente quando o profissional está pronto para alcançar um novo patamar de carreira (novo desafio), pois o mercado é financeiramente bastante agressivo na captação de profissionais bem colocados. Deu exemplo de sua última experiência de perda de talento, onde um especialista de sua equipe recebeu uma proposta para ser consultor com 50% em sua proposta salarial e reconheceu que a empresa não tinha como competir, ressaltou que nesse caso o profissional estava com o salário abaixo da média do mercado, por isso não conseguiu manter. E completou dizendo que entende que num primeiro momento, o profissional se apega à proposta salarial e acaba por não avaliar o pacote total de

benefícios, mas também é responsabilidade do gestor (ele, no caso) vender constantemente este pacote. O entrevistado dois reforçou que com o mercado de trabalho competitivo a maioria das grandes empresas entende que para manter um talento, o clima organizacional e a qualidade de vida influenciam muito, além da remuneração. Já perderam talentos que buscavam qualidade de vida, para trabalhar mais próximos da família, por exemplo, e outros que buscaram uma oportunidade de melhor remuneração. Os entrevistados concordam que a questão remuneração é um fator determinante para a retenção de talentos e outros fatores foram mencionados, de acordo com a percepção de cada.

Com o intuito de saber se os talentos possuem mais expectativas em relação à empresa se comparados aos demais funcionários, o entrevistado um respondeu que sim, principalmente pelo retorno positivo recebido de sua gestão, sabem que são diferenciados e têm expectativas acima da média. A entrevistada dois concorda com o entrevistado um, quando se refere à expectativa que o talento tem em relação a empresa e complementou respondendo que todos esperam reconhecimento pelos seus resultados. No caso do talento, ele sabe que sua entrega é diferenciada dos demais, portanto, é natural que possuam mais expectativas se comparados à um funcionário mediano.

Outra questão abordada era sobre a existência de um programa de retenção de talentos efetivo e se o mesmo era de conhecimento de todos, o entrevistado um respondeu que sim e o mesmo consiste na avaliação anual do profissional, visando perfil e resultados, para posterior reconhecimento financeiro (mérito e/ou promoção). A entrevistada dois foi mais detalhista em sua resposta, uma vez que ele faz parte do RH, dizendo que na empresa existe um programa que se chama Valeu, ficando disponível na Intranet da empresa para todos funcionários. É um programa que preza pelo reconhecimento dos funcionários, onde reconhecer o desempenho individual do funcionário é pré-requisito para a melhoria do clima organizacional e para a construção de um ambiente de alta produtividade que os coloque no nível de excelência desejado. Reconhecer também reforça a autoestima, promovendo na pessoa o orgulho e a realização por sentir-se parte importante de um empreendimento e de um grupo de sucesso. Disse que diante do cenário competitivo em que a empresa está inserida, o mercado exige das empresas uma abordagem diferenciada, a empresa considera imprescindível reconhecer aqueles

que contribuem diretamente para a busca de melhores resultados. Nesse contexto o programa de reconhecimento Valeu chegou à empresa para facilitar e dar transparência a essa prática, dando visibilidade aos feitos, para que sirvam de exemplo aos demais.

Objetivo do Programa:

- Dar legitimidade às contribuições especiais e extraordinárias dos funcionários.
- Criar um processo institucional com parâmetros uniformes, transparentes, estabelecendo um sentimento de justiça e igualdade de tratamento entre funcionários das diferentes diretorias.
- Criar o hábito no corpo gerencial de elogiar e reconhecer regularmente aqueles que apresentam comprometimento e desempenho diferenciado.
- Incentivar a autossuperação da força de trabalho.
- Valorizar o funcionário e demonstrar o agradecimento publicamente.
- Reconhecer e disseminar o exemplo.

Sobre o papel dos gestores na retenção de talentos o entrevistado 1 disse que o gestor tem papel fundamental na retenção, pois todo profissional, principalmente o talento, visa se desenvolver/crescer, e este trabalho é desenvolvido pelo gestor. Ainda fez uma citação de Max Geringher "... fuja de chefe ruim...". Também ressaltou que estes profissionais, diferenciados, identificam quando um gestor contribui ou não para seu desenvolvimento. Não conseguindo se movimentar internamente ele, fatalmente, buscará o mercado. A entrevistada dois respondeu que o papel do gestor é saber reconhecer esses talentos pela sua participação no sucesso do negócio, deixando claro para aquele talento que ele é necessário, útil e imprescindível e utilizando o feedback, sistematicamente, também para pontuar o que é positivo. Diante disso observamos que os entrevistados concordam quando se referem à importância do papel do gestor.

Para saber a percepção dos gestores em relação ao programa de retenção de talentos em comparação ao mercado o entrevistado um disse que do ponto de vista de pacote, quando se avalia todos os benefícios, sem dúvida, a Claro tem uma das melhores propostas do mercado, sendo muito agressiva no médio/longo prazo com o programa de previdência. Especificamente com relação a méritos e promoções (percentual anual possível) ela perde para uma proposta de mercado. Enquanto um movimento entre empresas pode chegar até 30% pelo programa

interno chegaria a 16/17% (considerado dissídio). Mesmo assim, na sua visão, o programa como um todo é bastante atrativo. A entrevistada dois acredita que a empresa esteja de acordo com a maioria das grandes empresas, porém existem pontos a melhorar, mas se comparar com outras empresas, muitas, infelizmente, nem possuem um programa de qualidade de vida. Nota-se que os entrevistados alinham-se, nas respostas, quando se trata do programa utilizado dentro da empresa e também concordam que pontos devem ser melhorados.

E por fim, a última pergunta do questionário referia à eficácia do programa de retenção de talentos, o entrevistado um respondeu que observar apenas o programa, não apenas na Claro, como em qualquer empresa, não seja suficiente. Afirma que é uma ótima ferramenta para manutenção sim, mas depende fortemente do trabalho desenvolvido no dia-a-dia pelo grupo de gestores. Já a entrevistada dois respondeu que sim, pois consegue verificar essa questão quando olham o índice de *turnover* da empresa observam que em relação às outras empresas o volume é bem menor. Conclui que existem pontos a serem estudados e melhorados, mas de uma forma geral, conseguimos manter um status eficaz na retenção de talentos. Ambos têm visões diferentes quando se trata da eficácia do programa, porém os números de *turnover*, mencionados pela entrevistada dois, comprovam que são eficazes sim.

3.4. Análise de Resultados

Através do estudo de caso, com a entrevista realizada na empresa Claro S.A., pudemos identificar alguns fatores que compõe as políticas utilizadas pela empresa, na tentativa de reter seus talentos através de um pacote amplo, contendo:

- Remuneração compatível com o mercado, citada por Chiavenato (2009) nas políticas de manutenção de recursos humanos;
- Programa de participação nos resultados; citada por Knapik (2008) nas políticas de recursos humanos adaptadas para a retenção de talentos, através do pacote de benefícios recomendado;
- Previdência privada com contrapartida efetiva (100%) por parte da empresa; citada por Knapik (2008) também através do pacote de benefícios recomendado;

- Capacitação dos seus gestores para melhor desenvolvimento e direcionamento dos colaboradores, através de uma gestão efetiva, recomendado pela maioria dos autores pesquisados, como Chiavenato (2010), Kaye e Jordan-Evans (2000) e Hay Group (2011), onde afirmam que os gestores tem papel fundamental para o sucesso da retenção de talentos;
- Programa de reconhecimento com promoções e méritos periódicos, baseado no desempenho do colaborador, citado por Costa (2012) onde relaciona uma empresa que tem sucesso na retenção de talentos ao reconhecer o seu talento;
- Treinamento e desenvolvimento conforme recomendado por Knapik (2008);
- Além dos benefícios padrão, como: Assistência médica e odontológica, citada por Venetianer (2007) onde recomenda alguns pacotes de benefícios para que também as empresas tenham êxito na manutenção de talentos.

Através dos fatores citados acima, a qual compõe as políticas praticadas pela empresa Claro, podemos notar que todas foram citadas nas pesquisas bibliográficas, havendo um alinhamento daquilo que a empresa pratica com aquilo que a literatura recomenda. No entanto existem dois fatores que não foram citados pelos entrevistados na prática de retenção de talentos da empresa, sendo: desafios para os profissionais e plano de carreira, sendo esses citados pela literatura como valorização do potencial dos colaboradores e o plano de carreira como desenvolvimento constante, conforme Knapick (2008) elucidou. Também citado por Branham (2002), onde o autor diz que a ausência desses fatores contribui para que os profissionais possam deixar a empresa.

Ao analisarmos o programa de retenção de talentos da empresa podemos afirmar que o mesmo é eficaz, pois possui um pacote amplo de benefícios e com isso consegue manter o índice de rotatividade baixo, comprovando a eficácia do programa. Indo de encontro com a citação de Capelli (2003), partindo do pressuposto que a retenção é o oposto da rotatividade.

No entanto mesmo considerando que a empresa ofereça um bom pacote de benefícios, os entrevistados concordam que nem sempre é suficiente para reter um talento, já que, eventualmente, o profissional acaba sendo atraído por questões imediatas, como aumento imediato de sua remuneração ou busca por um novo desafio de carreira. Para lidar com estas possíveis atrações de mercado, os entrevistados defendem um trabalho de gestão diária com seus colaboradores, no intuito de fazê-los compreender o valor de todo o pacote, visando uma motivação constante de seus colaboradores, assim como recomendado pela literatura pesquisada. Diante do exposto pelos entrevistados, observamos que o sucesso para retenção de talentos da empresa Claro S/A está fundamentado em várias frentes de atuação junto aos seus colaboradores, desde um pacote de benefícios de excelência, onde remuneração é apenas um dos elementos, até a participação efetiva e fundamental dos gestores na divulgação de suas políticas de recursos humanos.

Avaliando individualmente estas frentes de retenção, observamos que os entrevistados concordam que, de uma forma imediata, manter uma remuneração compatível com os níveis hierárquicos de mercado é a forma mais eficaz de reter seus funcionários. A conclusão é óbvia: uma vez que entendem que seu pacote de benefícios está entre os melhores do mercado, apenas uma proposta financeira agressiva, acima da média de mercado, faria frente ao pacote total de benefícios. Porém é válido lembrar que os fatores citados para a saída dos funcionários foram: plano de carreira ou busca por desafios.

De acordo com os entrevistados nota-se que, em sua grande parte, as políticas de recursos humanos respaldam-se nos aspectos tangíveis como a remuneração, PPR, previdência privada e outros benefícios citados, no entanto ficam implícitos quanto às utilizações nos aspectos intangíveis como o desenvolvimento constante, desafios e plano de carreira, visto que esses também são fatores que contribui para retenção do talento e do contrário também é válido, conforme já citado. Embora a empresa cite, em vários momentos, que existe investimentos no desenvolvimento dos profissionais, porém não explora as questões relacionadas ao plano de carreira, fica a sensação de que a empresa valoriza o desenvolvimento, mas não dá suporte para que seus colaboradores tenham novos desafios. Também observa-se que a empresa utiliza os fatores desafios profissionais

e remuneração compatível como atração do talento, porém esses mesmos fatores deixaram de ser eficazes em alguns processos de retenção, conforme mencionado. Isso mostra uma lacuna que existe entre as aplicações das políticas nesse estudo de caso, com relação àquilo que a literatura cita, conforme Chiavenato (2009) diz que a administração de recursos humanos funciona como um sistema formado por subsistemas interdependentes, através das políticas de recursos humanos.

Os fatores citados no parágrafo acima pode gerar desmotivação nos profissionais, pois de acordo com a citação da Hay Group (2011) os profissionais buscam a confirmação das atitudes e valores que os conquistaram no momento da contratação em seu dia-a-dia de trabalho, do contrário isso pode impactar na imagem que o funcionário tem da empresa, sendo esse também um fator que contribui para a retenção de talentos, conforme citado por Knapik (2008).

Fica evidente a importância que as empresas precisam dar ao tratar das políticas de recursos humanos, de um modo geral, sendo necessário buscar um maior alinhamento entre elas, através da confirmação desses valores e de sua utilização sistemática, assim como Costa (2013) afirma ao mencionar que em um ambiente organizacional não existem apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, onde nos mostra que as políticas aplicadas nem sempre serão bem sucedidas e isso podemos observar que também ocorre na empresa Claro, pois mesmo que aplique as políticas recomendadas pode ocorrer do talento não aceitar a proposta da empresa. Isso nos mostra que somente a aplicação das políticas de recursos humanos, para a retenção de talentos, podem não ser eficaz, exige-se um esforço em compreender todo o contexto que envolve esse processo e nisso os resultados nos mostram que a empresa Claro tem essa percepção, pois sabem o que funciona dentro da empresa, para reter talento e suas deficiências, embora não mencionadas.

De acordo com as políticas de recursos humanos apresentadas pela empresa e pelas apresentadas pela literatura, podemos afirmar que existe um grau de alinhamento bastante satisfatório, porém nota-se que a empresa dá maior ênfase nas questões tangíveis e não nas intangíveis, levantando a hipótese de que esse fator possa, em algum momento, ter contribuído para a não efetivação da retenção de talento e possa vir a contribuir futuramente. Diante disso é importante ressaltar que para que as empresas tenham um bom desempenho e atinja seus objetivos

organizacionais também é preciso redirecionar o foco nas políticas aplicadas, onde as questões intangíveis sejam tão evidenciadas e valorizadas quanto às questões tangíveis, para que seu talento sinta-se motivado e satisfeito e, deste modo, haver um maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais de seus profissionais para garantir melhores resultados na eficácia das políticas aplicadas.

Através desse estudo de caso, fica como aprendizado que para a retenção de talentos ser efetiva as políticas precisam ser trabalhadas de forma sistemática, sendo necessário buscar um maior entendimento de tudo que envolve esse processo, através das políticas aplicadas e suas dependências, das pessoas inseridas nesse contexto e do mercado externo, pois através desses elementos pode-se obter informações que identificam os fatores que determinam a retenção dentro de uma organização e com isso buscar sua melhor aplicação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que se possa concluir o trabalho em questão, devemos retomar a pergunta problema: “Quais são as políticas praticadas pela empresa para se reter o talento? E essas políticas são eficazes?”

Tendo como objetivo geral do presente trabalho o levantamento das políticas e práticas de gestão de recursos humanos que contribuem, efetivamente, para a retenção de talentos da empresa Claro S.A, podemos dizer que o mesmo foi cumprido integralmente.

O objetivo específico proposto foi fazer uma revisão bibliográfica dos conceitos relacionados ao estudo, onde podemos apresentar definições relacionadas à gestão de pessoas, talentos, políticas de recursos humanos, retenção de talentos e *turnover*. Dispostos numa sequência em que ficasse fácil o entendimento de cada conceito e através disso levantar os resultados de uma organização na aplicação da retenção de talentos e analisar a forma de gestão de pessoa aplicada para a retenção de talento.

Com a pesquisa bibliográfica pudemos identificar quais fatores podem contribuir para a retenção de talentos. Após o levantamento bibliográfico pudemos confrontar o que os referidos autores conceituaram sobre a retenção de talentos e suas correlações e as políticas e práticas de retenção de talentos aplicadas pela empresa Claro S.A, através da metodologia utilizada, sendo um estudo de caso feito com entrevista com os gestores da empresa, obtendo grau de convergência bastante satisfatório.

A partir do estudo de caso que apresentamos da empresa Claro podemos enaltecer a importância das políticas de recursos humanos para a retenção de talentos e concluir que para as empresas obterem sucesso somente a aplicação das políticas pode não ser suficiente.

Os talentos são os responsáveis pelo sucesso das organizações, e para mantê-los as organizações devem entender suas expectativas e aspirações para então fornecer as melhores recompensas e benefícios, que irão motivar o colaborador até programas de treinamento que irão aperfeiçoá-lo, gerando vantagens para ambos, sendo assim a empresa precisa buscar o entendimento daquilo que funciona, ou não, para que assim possa buscar novas ideias, criar novas políticas e, principalmente,

estar atento às necessidades de seus colaboradores e aquilo que o mercado está proporcionando.

Como consideração final, pode-se dizer que a empresa pesquisada na retenção de talentos pauta-se, em partes, pelas práticas de políticas de recursos humanos e gestão de pessoas identificadas nesta pesquisa como aspectos determinantes, havendo certo grau de divergência em alguns aspectos, como as questões relacionadas ao desenvolvimento e plano de carreira e também em relação às políticas que são usadas para atrair e não são eficazes, em alguns casos, para manter. Porém a empresa tem conhecimento dessas deficiências e, certamente, isso contribui para melhores aplicações futuras.

A retenção de talentos é um importante processo nas organizações atuais, pois mantém o conhecimento na empresa e desenvolve-o, de acordo com as suas estratégias, sendo necessário aproveitar as pessoas com capacidades alinhadas com a organização, mantendo assim o conhecimento na organização.

Para concluir, espera-se que este trabalho motive pesquisadores e gestores no desenvolvimento de novas práticas e aprofundamento dos estudos sobre gestão de talentos, sendo uma postura necessária para o alcance dos objetivos organizacionais. Propõe-se também que seja feita novas pesquisas com o mesmo tema, porém que foquem na visão dos talentos sobre as políticas aplicadas dentro da empresa. Deste modo contribuirá para que a empresa tenha uma visão mais abrangente e que possa contribuir para as melhorias das políticas atuais.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANHAM, Leigh. Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAPPELLI, Peter. Contratando e mantendo as melhores pessoas. Tradução de Nivaldo Montingelli. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CARMO, Romeu Mendes do. A importância do talento humano como recurso estratégico: um estudo sobre as políticas para a retenção de profissionais em organizações de Tecnologia de Informação. Disponível em <http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2008-04-14T143357Z-586/Publico/Texto%20completo.pdf>, acessado em 22 de março de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2. ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto. Recursos Humanos. Edição compacta - 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Flávia dos Santos. Retenção de Talentos: Políticas e práticas de sucesso. Niterói, 2012. Disponível em : http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204782.pdf, acessado em 23 de março de 2015, as 10:26 hrs.

COSTA, Simone. Como mudar de emprego em 2015. Revista Você S/A. Ed. 200. São Paulo: Abril, fevereiro de 2015.

COSTA, Simone do Nascimento. Retenção De Talentos – Uma Questão De Visão De Mercado . RH Portal. São Paulo, 15 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=kcjf6yz6t>. Acesso em 16/09/2014 as 7:59 hrs.

CUNHA, A. G. Dicionário etimológico da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

Group, Hay. Por que está tão crítico reter profissionais? 2011. Disponível em: < http://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf>. Acesso em 23/03/2015 às 11h52min.

HERMAN, Roger. Como manter os bons funcionários: Estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAYE, Bervely / EVANS, Jordan Evans: Ame-os Ou Perca-os - Conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo: Editora Negocio, 2000.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2ª ed. Curitiba. Ibpex:2008

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

_____, Marina de Andrade; Fundamentos da Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

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

MELO, Luísa. Empresas continuam sem saber como segurar bons funcionários. Exame.com. Brasil, 04 de fevereiro de 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-continuam-sem-saber-como-segurar-bons-funcionarios>. Acesso em 21/03/2015 às 15h48min.

_____, Luísa. Empresas perdem funcionários e não investem para mantê-los. Exame.com. Brasil, 09 de maio de 2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-sofrem-com-turnover-mas-nao-investem-em-retencao>>. Acesso em 22/03/2015 às 22h43min.

_____, Luísa. No Brasil, rotatividade cresceu 82%. Exame.com. Brasil, 23 de outubro de 2013. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial>>. Acesso em 29/10/2014 às 21h32min.

Mobley, William H. Turnover, causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SILVA, G. L. da Rosa. Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VENETIANER, Tom. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

6. APÊNDICE

Apêndice 1 – Questionário aplicado

- 1) Em sua opinião, que tipo de profissional/colaborador pode ser chamado de talento?
- 2) O que a empresa faz para atrair e desenvolver talentos?
- 3) Qual o papel da empresa na manutenção desses talentos?
- 4) A empresa se preocupa com a possibilidade de perder ou manter seus talentos?
- 5) Já houve situações de perda de talentos que a empresa não queria perder? Quais os fatores que contribuíram para a não efetivação da retenção de talentos?
- 6) Os talentos possuem mais expectativas em relação à empresa se comparados aos demais funcionários?
- 7) Existe um programa de retenção de talentos efetivo e de conhecimento de todos na Embratel? Explique.
- 8) Qual o papel do gestor na retenção de talentos?
- 9) De uma forma geral, como você acredita que esteja o programa de retenção de talentos da Embratel em comparação com o mercado?
- 10) Você acha que o programa de retenção de talentos da empresa seja eficaz?