



# RETENÇÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

DOI: 10.12957/synthesis.2015.30471

**José Luiz Furtado Oliveira Portes\***

**Resumo:** Devido à competitividade no mundo corporativo, as organizações procuram por profissionais que possam agregar maior valor ao negócio. Assim sendo, administrar pessoas e retê-las, tornou-se uma tarefa desafiadora e importante para as organizações. Nesse contexto, este estudo tem por objetivo identificar qual a percepção dos colaboradores em relação a práticas e ações de retenção habitualmente adotadas e utilizadas pela empresa. A pesquisa realizada é um estudo de caso, caracterizado como descritivo com abordagem quantitativa, em que os dados analisados foram obtidos por meio de um questionário aplicado em uma empresa do interior de Minas Gerais. Verificou-se que de modo geral os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com a política de retenção de pessoas praticada pela empresa. Assim, mesmo diante de algumas práticas e ações, essas não alteram a percepção dos colaboradores, provocando a necessidade de implementação de políticas de retenção de pessoal, para não ocasionar um elevado índice de rotatividade.

**Palavra-chave:** Gestão de pessoas; Retenção de pessoas; Rotatividade.

## **Retention of people: case study in a company from the interior of Minas Gerais**

**Abstract:** Due to competitiveness in the corporate world, organizations are looking for professionals who can add value to the business. Therefore, managing and retaining people has become a challenging and important task for organizations. In this context, the purpose of this study is to identify the employees' perception regarding the retention practices and actions usually adopted and used by the company. The research carried out is a case study, characterized as descriptive with a quantitative approach, the data analyzed were obtained through a questionnaire applied in a company from the interior of Minas Gerais. It was verified that in general the employees are not totally satisfied with the policy of retention of people practiced by the company, even if there are some practices and actions, these are not enough to the employees' perception, thus there is a need to implement policies of retention of personnel, so that it does not cause a high rate of turnover.

**Keywords:** People management; Retention of people; Turnover.

---

\*Bacharel em administração, MBA em gestão de negócios e pessoas. Faculdade Vértice - UNIVÉRTIX.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à competitividade no mundo corporativo, as organizações procuram por profissionais que possam agregar maior valor ao negócio. Administrar pessoas tornou-se uma tarefa desafiadora e importante para as organizações (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2005) as organizações são constituídas principalmente de pessoas, e estas precisam ser desenvolvidas e mantidas, por se tratarem de peças fundamentais no desempenho e desenvolvimento da organização e na obtenção dos resultados; demonstrando assim, a importância das organizações estabelecerem um equilíbrio entre os interesses das pessoas e os interesses organizacionais, visando sempre a permanência de seus profissionais.

Por entender que o verdadeiro diferencial das empresas são as pessoas que nelas trabalham, a questão que norteou essa pesquisa foi: por que acontece com frequência a grande evasão de profissionais, deixando as organizações desfalcadas e com dificuldade nas reposições?

Partindo destas constatações, o objetivo geral da pesquisa é identificar qual a percepção dos colaboradores de uma empresa do interior de Minas Gerais em relação às práticas e ações de retenção habitualmente adotadas pela mesma.

A retenção de pessoas envolve uma série de processos e se apresenta como uma tendência neste tipo de gestão. Portanto, sabendo-se que a retenção é fundamental para manter-se competitivo, a relevância do estudo contribui para agregar maior conhecimento a respeito, proporcionar uma reflexão positiva sobre o valor das práticas de retenção para as organizações; mostrar as vantagens e desvantagens da implantação, clareando assim aspectos gerenciais para melhor condução desse complexo processo e possibilitar informações anteriormente desconhecidas pela organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

“Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as mudanças se tornaram os maiores desafios, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de gerir e utilizar as pessoas e seus conhecimentos” (RIBEIRO, 2005, p.1).

Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas é uma área que tem passado por mudanças no cenário empresarial atual, se tornando o diferencial das empresas de sucesso, pois todas as mudanças organizacionais começam na forma de gerir as pessoas.

Em adição, Lima (2014) aponta que as pessoas são peças-chave para o desenvolvimento e crescimento das organizações. No entanto, se não houvesse pessoas com habilidades e conhecimentos, certamente as empresas não existiriam, uma vez que visivelmente, uma depende da outra. Ainda, dentro desse contexto, Lima (2014, p.54-55) enfatiza:

A cada dia mais as empresas utilizam recursos disponíveis no mercado para melhorar seus processos na busca de resultados. Cada vez mais as empresas necessitam de profissionais qualificados, proativos e que possuam características primordiais para os dias de hoje.

Completando a ideia, Almeida (2004) reforça que o diferencial para as organizações está nas pessoas que possuem uma série de bagagens privilegiadas de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes.

A gestão de pessoas é a “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

Chiavenato (2014) relata que as empresas procuram ampliar a sua visão com relação à gestão de pessoas, buscando valorizar seus colaboradores com ações mais estratégicas, por saberem que as pessoas representam o sucesso ou o fracasso da organização. Partindo da constatação, a gestão de pessoas apresenta um conjunto integrado de processos que podem ser considerados dinâmicos e interativos. Os processos que compõem a gestão de pessoas são representados na figura a seguir:



Figura 1 – Processos básicos da gestão de pessoas.

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 14.

Para melhor entender as etapas dos processos básicos da gestão de pessoas, Chiavenato (2014, p. 13-14) conceitua:

**Processos de Agregar Pessoas:** utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas. **Processos de Aplicar Pessoas:** utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. **Processos de Recompensar Pessoas:** utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. **Processos de Desenvolver Pessoas:** utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. **Processos de Manter Pessoas:** utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida. **Processos de Monitorar Pessoas:** utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Chiavenato (2008) descreve que é no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando a fim de alcançar objetivos tanto organizacionais quanto pessoais. As pessoas são educadas, nascem, vivem, crescem, trabalham e divertem-se dentro das organizações. Por conta disso, a gestão de pessoas tem o papel fundamental de capacitar, desenvolver, envolver e reter todo o seu capital humano. Lacombe (2005) completa com a afirmação de que o desempenho do profissional leva a resultados eficazes para a organização. Para garantir que isso aconteça é necessário que a gestão assuma o desafio de captar, integrar, aperfeiçoar e reter as pessoas.

## 2.2 RETENÇÃO DE PESSOAS

Para as organizações obterem vantagem competitiva de forma eficaz, necessitam do ser humano em todos os níveis da organização. Para conseguir enfrentar as competições do mercado, todas as atenções se voltam ao capital humano, buscando as pessoas como seu maior diferencial. Essa importância é destacada por Chiavenato (2014), em sua afirmação de que são as pessoas que dão vida às organizações. Estas, por sua vez, só funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que agem e decidem a todo o tempo em seu nome.

Girardi (2008) citado por Takeda (2009) compartilha da visão que define o capital humano como o profissional dotado de capacidade, dons, conhecimento, habilidade, experiência, atitude, além de elementos fundamentais como criatividade, inteligência, capacidade de trabalho em equipe, liderança, entre outros. Complementando essa ideia, Almeida (2006, p.120) destaca que “o capital humano é considerado a principal fonte para o crescimento organizacional, já que o diferencial está centrado no seu saber”.

Branham (2002) descreve que as empresas buscam, cada vez mais, se comprometer a agir da melhor forma com seus profissionais para mantê-los, visto que estes são grandes elementos de sucesso. De acordo com Chiavenato (2009, p. 10) “a organização viável, do ponto de vista dos recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos

adequadamente, mas também os mantêm na organização”; logo, é necessário que a empresa invista na retenção dos seus profissionais.

Completando esse pensamento Mendonça (2002) aponta que reter pessoas é a tentativa de manter os profissionais satisfeitos e comprometidos com a busca dos resultados da organização, e gerar motivação para não deixá-las; é também a capacidade que a organização possui em manter pessoas que a ajudarão a permanecer competitiva e se posicionar em um mundo de rápidas mudanças.

Chiavenato (2009) descreve que reter pessoas na organização é uma tarefa difícil, pois requer a criação de um ambiente agradável, receptivo, saudável, seguro, assim como remuneração e benefícios adequados e interessantes às necessidades das pessoas. Michelman (2007) vai um pouco além, e demonstra que o grande segredo de reter pessoas é uma estratégia que aproxime os anseios pessoais dos profissionais, com os da empresa.

A retenção de pessoas é tida como um grande desafio para as empresas, o que faz com que as organizações tenham a necessidade de implementar ferramentas que permitam proporcionar condições favoráveis ao ambiente organizacional, buscando satisfazer as necessidades, os objetivos e as expectativas dos profissionais, tanto quanto a melhoria da eficácia organizacional (TRINDADE, 2007).

As organizações devem buscar a retenção dos seus profissionais evitando assim a rotatividade, visto que quando a empresa perde um profissional para o mercado, perde também todos os investimentos feitos nele, levando a experiência adquirida durante seu tempo de atuação (CHIAVENATO, 2009).

## 2.2.1 ROTATIVIDADE

Chiavenato (2014) relata que a rotatividade é o fluxo de entrada e saída de pessoas no quadro funcional de uma organização. Tais desligamentos podem ocorrer de duas formas: o desligamento por iniciativa do funcionário, que pode ocorrer quando se decide por razões pessoais ou profissionais encerrar o vínculo com o empregador e a outra forma é a iniciativa da organização em decidir realizar o desligamento.

A contratação de um novo profissional é motivo de comemoração para uma organização. Porém, a perda de um profissional gera complicações como perdas de capital intelectual, de investimentos, de conhecimento e de entendimento. A perda de pessoas causa um desequilíbrio nas estruturas organizacionais, e principalmente o enriquecimento dos competidores. A rotatividade gera vários prejuízos como o de recursos, de tempo, financeiros, sobrecarga de outros funcionários, e queda de produtividade (BISPO, 2005).

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização. (CHIAVENATO, 2008, p.155)

Para Chiavenato (2014) é relevante a ampliação dos conhecimentos referentes ao problema, pois a perda de um funcionário não é somente onerosa, mas também gera uma perda de intelecto, da experiência adquirida junto à organização, além de treinamentos, cursos recebidos pela empresa etc. E para a nova contratação terão que ser investidos tempo e dinheiro até que o atual esteja apto para desempenhar o serviço do funcionário anterior.

Quando a rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar destreinada e muito inexperiente, resultando em dificuldades no alcance dos objetivos organizacionais e na obtenção dos resultados (SPECTOR, 2012).

Segundo Milkovich e Boudreau (2009) faz parte de um planejamento de gestão de pessoas procurar saber as causas da rotatividade, avaliando os efeitos do problema, buscando identificar junto aos funcionários o motivo de seus desligamentos, e buscar ainda a implementação de políticas de retenção visualizando o custo ocasionado por essa rotatividade.

## 2.2.2 PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE PESSOAS

Dentro do contexto de gestão de pessoas, cabe à organização a responsabilidade de dar suporte necessário para que elas possam usar as habilidades e conhecimentos dos seus profissionais em prol de melhores resultados, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004).

A expressão retenção de pessoas não se resume apenas em uma única ação ou medida. Quando relacionamos retenção de pessoas, envolvemos uma série de ações que variam de acordo com as características e cultura de cada organização. O grande segredo de reter pessoas é aliar os anseios pessoais aos objetivos da empresa (TAKEDA, 2009).

Para Costa (2015) a retenção de pessoas está associada às políticas de: reconhecimento, valorização, alcance de objetivos, qualidade de vida no trabalho, clima e salário oferecidos pela organização. Chiavenato (2014) ressalta a importância de analisar o que realmente faz pessoas permanecerem na organização. Na busca pela permanência destes profissionais, destacam-se alguns aspectos essenciais como: remuneração, recompensas, benefícios, desenvolvimento, oportunidade de crescimento, qualidade de vida no trabalho e estilos de liderança que são peças fundamentais para o êxito da manutenção de pessoas.

Por vivermos em uma sociedade capitalista, onde o dinheiro é essencial na vida das pessoas, investir em políticas de remuneração é algo que decididamente influencia a permanência das pessoas no quadro funcional de uma organização. Complementando essa visão, Lacombe (2005) descreve: o que mais desmotiva uma pessoa é o fator de se considerar injustiçado em sua remuneração, pois afeta não somente o seu nível material, mas também o nível psicológico.

A importância da remuneração está atrelada ao que o indivíduo vale para a organização. Por essa questão, as práticas de remuneração devem se aproximar do que a organização valoriza e quer estimular em seus profissionais, de modo a incentivar comportamentos e valores. Por essas razões, as organizações estão migrando para sistemas de remuneração voltados para os desempenhos, habilidades e competências, abandonando assim os tradicionais métodos fixos de remuneração, e optando por sistemas de remunerações mais flexíveis (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Lacombe (2005) existem benefícios aos empregados que são exigidos por legislações (FGTS, décimo-terceiro e férias). Porém, as empresas têm demonstrado interesse em investir em seus funcionários, concedendo outros benefícios, buscando assim aumentar a competitividade e a retenção de seus profissionais. Incluem-se nesse caso vários tipos de benefícios: assistência médica e odontológica, bolsa de estudos, auxílio-moradia, empréstimos pessoais a juros subsidiados, vale-creche, locais de lazer, seguro de vida, vale-refeição, plano de previdência, academias ou clubes, entre outros.

Chiavenato (2008) define que o benefício busca oferecer aos funcionários uma base para satisfação de necessidades pessoais. Sendo assim, os benefícios são considerados vantagens, facilidades, conveniências e serviços que as organizações podem oferecer, no intuito de poupar esforços ou preocupações por parte de seus empregados. É necessário que as empresas tenham uma visão ampla, na qual abordem as políticas de benefícios como complementação a seus funcionários, tornando-se um fator de relevância da retenção.

As recompensas são instrumentos coerentes, que devem ser alinhados à estratégia da organização e que sejam capazes de reconhecer de forma justa a contribuição dos colaboradores aos resultados organizacionais, buscando maior produtividade e motivação (MOREIRA, 2009).

Chiavenato (2014) destaca que a recompensa incentiva o funcionário a colaborar com a organização, e proporciona também um maior comprometimento dele com a empresa, pois os funcionários sabem que as recompensas são custos, e torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio se não se obtiverem resultados.

No contexto de retenção de pessoas a liderança tem um papel decisivo, devendo compreender o máximo, acerca dos anseios dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2008), no processo de transformação das organizações e na retenção de pessoal, o líder e suas influências são extremamente importantes, pois o comportamento dos colaboradores é influenciado pelo estilo de liderança utilizado. Sendo esses líderes eficientes, conseguem influenciar obtendo padrões de desempenho, lealdade, e compromisso com a visão, missão e os objetivos da empresa. Assim será diminuído o grau de rotatividade, enriquecendo o nível de relacionamento e aumentando a lucratividade da organização.

Segundo Kops e Ribeiro [?] para a gestão de pessoas não bastam apenas benefícios ou salários atraentes; os colaboradores buscam também por boas oportunidades, plano de carreira adequado e boas condições de qualificação e de crescimento.

O processo de desenvolvimento representa investimentos efetuados nas pessoas pela organização. Segundo Chiavenato (2008, p. 395) “as pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos”. Logo, o desenvolvimento e treinamento são peças fundamentais para o desempenho das pessoas na organização, que necessitam sempre de atualização no que executam.

Chiavenato (2008) considera o desenvolvimento como uma área que se divide em educação e treinamento: treinamento é oferecido pela organização de modo que haja uma adaptação da pessoa ao cargo ou a determinada função, para que se incorporem conhecimentos, habilidades e competências em busca de objetivos definidos e geração de mudanças de comportamento, enquanto o propósito da educação é oferecer preparação à pessoa para o ambiente interno e externo de seu trabalho. O desenvolvimento deve oferecer possibilidades de crescimento aos funcionários, buscando aprimorá-los, agregar-lhes valor e torná-los capacitados e habilitados para sua carreira junto à organização.

Qualidade de vida no trabalho implica criar, manter e sem dúvida melhorar o ambiente organizacional, seja em condições físicas que abrangem higiene e segurança, ou em suas condições psicológicas e sociais. Esse contexto de melhorias resulta em um ambiente para trabalhar agradável, digno, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Gil (2001, p.46):

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mais também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que a parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

Para Chiavenato (2014, p. 419) as pessoas necessitam de forma primordial a garantia de suas condições de saúde e bem-estar, ocasionando a minimização de insalubridade e periculosidade, assim como a organização deve oferecer condições de higiene e segurança, além das condições ambientais adequadas como iluminação, ruído, temperatura, umidade, ventilação etc. Logo, mediante tantas variáveis, a qualidade de vida nas organizações está assumindo participação no sucesso organizacional, tornando-se uma boa prática do processo de retenção de pessoas.

### **3 METODOLOGIA**

Retomando o objetivo da pesquisa, que é identificar qual a percepção dos colaboradores de uma empresa do interior de Minas Gerais em relação às práticas e ações de retenção de pessoas adotada pela mesma, pode-se observar que o caráter predominante da pesquisa é caracterizado como descritivo com abordagem quantitativa, que segundo Gil (2010, p.27) tem “como objetivo a descrição das características de determinada população”. Sua classificação como estudo de caso se deve ao fato de permitir uma análise de fenômenos; a este respeito Gil (2010) afirma que o estudo envolve uma análise profunda e exaustiva de objetos promovendo amplo e detalhado conhecimento a seu respeito.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário que para Lakatos e Marconi (2010, p.184) “é um instrumento de coleta, constituído de uma série ordenada de perguntas, [...] respondidas sem a presença do pesquisador”, que foram respondidas por meio eletrônico através de um link, que foi enviado ao e-mail dos colaboradores, e que dava acesso a uma página da internet que foi criada com o aplicativo Google Forms contendo o questionário. Ao responder, os dados chegaram em tempo real ao aplicativo de armazenamento de dados Google Drive do pesquisador. O questionário aplicado já havia sido utilizado e

estruturado na pesquisa realizada por Takeda (2009) em sua monografia pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, no contexto de uma empresa em Florianópolis/SC.

A população investigada foi composta por 124 colaboradores de uma empresa do interior de Minas Gerais, sendo utilizada uma amostragem que sustenta a realização da pesquisa. Os pesquisados foram orientados através da descrição do questionário que se encontrava no início do site enviado no link, quanto aos fins da pesquisa, os motivos desta, sendo esclarecido o seu objetivo, justificativa da escolha do pesquisado e a importância de suas informações, juntamente com a garantia do anonimato das informações prestadas. Com o entendimento deste, os colaboradores concordaram com o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) respondendo a primeira pergunta do questionário, que é o acordo e o consentimento com o termo e de ciência de sua contribuição para a realização da pesquisa. A empresa utilizada como objeto de estudo é do ramo de instituição financeira, contendo 232 colaboradores em seu total, sendo localizada no interior do estado de Minas Gerais e atuante há cerca de vinte e três anos em suas atividades.

Todos os dados foram apresentados de forma discursiva com demonstração gráfica como apoio para interpretação, sendo transcrito do Google Forms e do sistema Google Drive para software de edição de textos da Microsoft – o Word; embasados e interpretados conforme referencial teórico abordado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em primeiro instante vale ressaltar que a população pesquisada incluiu cento e vinte e quatro colaboradores de uma empresa no interior de Minas Gerais. Inicialmente foram feitos questionamentos para caracterizar o perfil dos respondentes, sendo a maioria do sexo masculino representando 56% da população, e dentre os pesquisados a faixa etária variava entre 18 e 60 anos.

**Tabela 1 – Características da população pesquisada.**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>N = 124</b>	<b>%</b>
<b>Tempo de atuação na empresa</b>		
Menos de um ano	24	19
De um a dois anos	34	28
De dois a cinco anos	44	36
De cinco a dez anos	19	15
Acima de dez anos	3	2
<b>Grau de Instrução</b>		
Ensino superior incompleto	20	16
Ensino superior completo	56	45
Pós-graduação incompleto	33	27
Pós-graduação completo	14	11
Outros	1	1

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Adiante, os quadros dizem respeito à percepção dos colaboradores em relação às práticas de retenção de pessoas de uma empresa do interior de Minas Gerais, sob as seguintes perspectivas dos fatores: remuneração, reconhecimento, papel da liderança, qualidade de vida no trabalho, oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Foram elaboradas para que os pesquisados pudessem informar sua opinião, em cada questão, as seguintes afirmações: **concordo plenamente (1), concordo em partes (2), discordo em partes (3) e discordo plenamente (4)**, representado respectivamente nas colunas dos Quadros como 1, 2, 3 e 4.

Os resultados obtidos no Quadro 1 são relacionados aos questionamentos, quanto às práticas de remuneração, a remuneração em virtude do desempenho e sobre as políticas de avaliação de desempenho adotadas pela empresa.

<b>REMUNERAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A empresa pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado	18%	55%	24%	3%
A empresa possui políticas claras de avaliação de desempenho	8%	22%	63%	7%
A empresa possui política de remuneração em virtude do desempenho	12%	27%	45%	16%

Quadro 1 – Remuneração  
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Os colaboradores avaliam que a remuneração praticada pela organização não está totalmente adequada aos parâmetros oferecidos pelo mercado, sendo que 55% afirmam concordar em partes, e 27% discordam das políticas de remuneração oferecidas pela empresa.

Foi questionado se a empresa possuía uma política clara de avaliação de desempenho; discordaram em partes 63% dos respondentes, o que nos remete ao fato de que a organização não pratica políticas claras de avaliação de desempenho, ou não faz com frequência a avaliação junto a seus colaboradores. Diante disso, fica visível, quando 61% dos colaboradores avaliam discordar da afirmação que a empresa desenvolve uma política clara de remuneração em virtude do desempenho, não se permitindo identificar os critérios a serem seguidos nessa organização para conseguir uma promoção ou aumento de salário.

Chiavenato (2014) menciona que a remuneração deve basear-se nas competências que as pessoas devem possuir, para serem aplicadas a uma variedade de tarefas e situações. Contudo, a remuneração deve aumentar, na medida em que a pessoa adquire competências e se torna capacitada a desempenhar atividades complexas com sucesso.

A avaliação de desempenho é o processo que avalia o desempenho do colaborador e configura o grau em que está realizando seu trabalho. As pessoas precisam saber sobre como estão desempenhando suas funções, assim como as organizações; podendo assim verificar as potencialidades e o mérito pessoal do colaborador, para poder oferecer uma remuneração em virtude de seu desempenho (MILKOVICH e BODREAU, 2009).

A decisão de pagar a remuneração em consonância com os parâmetros de mercado, para Chiavenato (2014, p.246) deve “ser comum em organizações que procuram reter e motivar seus colaboradores e minimizar custos de rotatividade”.

Buscou-se saber sobre o reconhecimento do trabalho por parte da empresa. Os resultados no Quadro 2 indicam que os colaboradores avaliaram positivamente as práticas da empresa.

<b>RECONHECIMENTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A empresa promove o reconhecimento por merecimento (mérito)	26%	49%	13%	12%
As minhas contribuições ao trabalho são reconhecidas e valorizadas pela gestão	21%	53%	19%	7%

Quadro 2 – Reconhecimento  
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Quando questionado se as contribuições do colaborador são reconhecidas e valorizadas pela gestão, 21% concordaram plenamente e 53% concordaram em partes. Ao ser questionado se a empresa promove reconhecimento por mérito, os dados mostram que 49% dos respondentes concordam em partes, e 26% concordam plenamente com a afirmação. Verifica-se que, por mais que a organização não possua uma política de avaliação de desempenho como discutido no Quadro 01, as contribuições dos colaboradores em relação a seu trabalho são reconhecidas e valorizadas por seus gestores imediatos, o que promove o reconhecimento por merecimento e percepção deste pelos colaboradores.

Segundo Maximiano (2012) as pessoas se esforçam e se dedicam para alcançar resultados ou recompensas, porém, para elas são mais importantes as perspectivas de motivação, satisfação e principalmente o seu devido reconhecimento.

Quanto à percepção dos colaboradores em relação ao papel da liderança no processo de retenção de pessoas, o Quadro 3 demonstra os resultados obtidos.

<b>PAPEL DA LIDERANÇA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A empresa possui líderes (gerentes/diretores) qualificados, com habilidades de relacionamento interpessoal	38%	46%	13%	3%
Os líderes confiam em mim para que eu tome decisões importantes em minhas atividades cotidianas	18%	62%	18%	2%

Quadro 3 – Papel da liderança  
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Buscou-se saber se a empresa possui líderes qualificados e com habilidades de relacionamento interpessoal; foi avaliado que 46% concordam em partes e apenas 3% discordam dessa afirmação. Percebe-se assim que a grande maioria dos respondentes reconhece e concorda ao considerá-los qualificados e com características de bom relacionamento.

Os respondentes puderam opinar também sobre se os líderes repassam confiança nos colaboradores para que estes possam tomar decisões nas suas atividades cotidianas, revelando assim a análise que 62% concordam com a afirmação de forma parcial. Diante disso, destaca-se que o líder deve demonstrar confiança a seus colaboradores facilitando seu comprometimento na execução de suas funções.

Na retenção de pessoas, o papel da liderança é extremamente relevante, pois os colaboradores e seus comportamentos são influenciados pelo tipo de liderança utilizado (CHIAVENATO, 2008).

Os resultados obtidos no Quadro 4 relacionam-se aos questionamentos sobre a qualidade de vida no trabalho, onde os respondentes avaliam positivamente o ambiente de trabalho e as condições oferecidas.

<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A empresa oferece boas condições de trabalho (luminosidade, temperatura, equipamentos etc.)	74%	23%	3%	0%
A empresa apresenta um ambiente prazeroso e agradável de trabalho	31%	59%	8%	2%
O excesso de trabalho ou pressão por metas provoca o desejo de sair da empresa	25%	37%	27%	11%

Quadro 4 – Qualidade de vida no trabalho  
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Foi afirmado que a empresa oferece boas condições de trabalho (luminosidade, temperatura, bons equipamentos etc.), sendo que 74% dos respondentes dizem concordar plenamente e apenas 3% discordam dessa afirmação. Afirmou-se ainda que a empresa apresentava um ambiente prazeroso e agradável de trabalho, onde 59% concordavam em partes. Os dados nos revelam que a organização é possuidora de um ambiente com condições favoráveis à execução das funções, o que para Chiavenato (2009), implica substancialmente a melhoria da qualidade de vida das pessoas da organização. Esses aspectos constituem os fundamentos básicos para que a empresa se torne o melhor lugar para trabalhar. No caso desses elementos não serem plenamente oferecidos, não há o que se falar em reter pessoas, pois elas certamente migrarão para outro lugar ou permanecerão insatisfeitas e improdutivas.

Os resultados obtidos no fator benefício, demonstrado no Quadro 5, descreve que os respondentes avaliaram positivamente a política de benefícios oferecida pela organização.

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A empresa oferece benefícios que dificultam a minha saída da empresa	33%	55%	10%	2%
A empresa oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas necessidades	17%	67%	12%	4%

Quadro 5 – Benefícios  
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Observa-se que os benefícios oferecidos são considerados pelos colaboradores como um fator que dificulta a saída da empresa, quando avaliada a afirmação com 55% dos respondentes concordando em partes com a questão. Contudo, sabe-se que a organização possui uma política de benefícios satisfatórios a seus colaboradores. E quando perguntados a respeito da flexibilidade desses benefícios às suas necessidades, 67% concordaram com a afirmação.

Chiavenato (2014, p.293) comenta que os benefícios “visam a proporcionar condições para que cada pessoa possa se desligar das preocupações cotidianas e se concentrar nas atividades do trabalho e satisfazer necessidades mais elevadas”. Ainda completando sua ideia, ele ressalta que o plano de benefícios é oferecido para atender diferentes necessidades dos colaboradores, visando não apenas recompensá-los pelo trabalho e dedicação, mas tornar sua vida mais cômoda, fácil e agradável.

Os resultados obtidos no Quadro 6 são relacionados à percepção dos colaboradores quanto a oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa.

<b>OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
A empresa valoriza a qualificação profissional de seus colaboradores	40%	47%	13%	0%
A empresa fornece subsídios (apoio/auxílio) ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.	16%	52%	29%	3%
A empresa oferece aos colaboradores atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo	24%	50%	19%	7%
A empresa auxilia os colaboradores no planejamento de sua carreira	4%	15%	66%	15%
A empresa divulga suas oportunidades de trabalho	5%	15%	59%	21%
A empresa possui políticas claras e objetivas para o preenchimento de vagas	4%	9%	66%	21%

Quadro 6 – Oportunidades de desenvolvimento e crescimento

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Na afirmação de que a empresa fornecia subsídios (auxílio/apoio) ao desenvolvimento pessoal e profissional, houve 52% de concordância entre os colaboradores. Ao serem perguntados sobre a oferta da empresa aos colaboradores, de atividades instigantes e desafiadoras, 74% dos respondentes afirmaram que concordavam.

Ao afirmar, no fator oportunidade de crescimento, que a empresa auxiliava os colaboradores no planejamento de suas carreiras, os colaboradores avaliaram que a empresa não oferece auxílio no planejamento, sendo constatado que 66% discordam da afirmação. O que nos revela que a empresa não dispõe de uma política de plano de carreira para seus colaboradores.

O planejamento de carreira visa interagir o interesse entre o colaborador e a organização, tornando-se um guia no alcance dos objetivos desejados na profissão escolhida. É considerado um caminho de sucesso profissional, pois possibilita à organização diminuir a rotatividade, aumentar sua produtividade e a melhoria contínua da qualidade de vida, e ao mesmo tempo, o colaborador com um plano de carreira torna-se dedicado, focado, possibilitando o desenvolvimento de oportunidades claras e objetivas, e de valor ao profissional (SANTOS, 2013).

Aos serem questionados se a empresa divulga suas oportunidades de trabalho, 59% dos respondentes discordaram em parte. Foi afirmado ainda que a empresa possui políticas claras e objetivas para o preenchimento de vagas, com 66% dos respondentes discordando em partes da afirmação das políticas de recrutamento e seleção praticadas. Essas duas afirmações relacionam-se ao processo de agregar pessoas, descrito por Chiavenato (2014), como aquele que busca adequar o que a organização pretende ao que as pessoas oferecem.

Os resultados obtidos na Tabela 2 apresentam a visão geral que os colaboradores possuem, considerando o grau de importância relacionado à sua opinião, considerando as extremidades de

5 para mais importante e 1 para menos importante, levando em consideração fatores que uma empresa pode oferecer:

**Tabela 2 – Importância avaliada pelos respondentes dos fatores de retenção de pessoas.**

	1	2	3	4	5
<b>Ambiente informal de trabalho (clima)</b>	0%	10%	41%	23%	26%
<b>Benefícios e incentivos</b>	0%	0%	9%	33%	58%
<b>Condições físicas de trabalho</b>	0%	2%	21%	28%	49%
<b>Estilo de liderança</b>	0%	5%	29%	49%	17%
<b>Plano de carreira</b>	0%	0%	3%	21%	76%
<b>Reconhecimento pelo trabalho</b>	0%	1%	2%	28%	69%
<b>Remuneração fixa</b>	0%	0%	8%	26%	66%
<b>Remuneração variável – Gratificação</b>	0%	0%	28%	51%	21%
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	0%	0%	17%	41%	42%

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Ao ser solicitado que os colaboradores opinassem de modo pessoal, considerando seu grau de importância relacionado aos fatores mencionados na Tabela 2, 76% escolheram, dentre os fatores, o plano de carreira como o mais importante, seguido pelo reconhecimento ao trabalho que foi apontado por 69% da população investigada. O terceiro item mais importante na opinião dos respondentes é a remuneração fixa com 66%, sendo seguido pelos benefícios e incentivos com 58%. No geral, pode-se destacar que os respondentes opinaram de acordo com suas opiniões pessoais quanto aos fatores com maior relevância em suas percepções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco desta pesquisa foi identificar a percepção dos colaboradores sobre as práticas e ações de retenção de pessoas, habitualmente utilizadas em uma organização do interior de Minas Gerais. Diante disso, a análise do conjunto de informações levantadas possibilitou verificar que os colaboradores consideram as práticas adotadas e executadas pela empresa como fatores relevantes, e que contribuem gradativamente para o crescimento e desenvolvimento dos mesmos na execução das tarefas a eles confiadas. Evidenciou-se que a organização não considera a retenção de pessoas como um ponto estratégico e nem mesmo visa a diminuição da rotatividade.

Vale ressaltar neste estudo que a organização apresenta alguns fatores de retenção que foram reconhecidos por seus colaboradores, tais como os benefícios, valorização por parte de seus líderes, ambiente de trabalho com condições adequadas e qualificação profissional. Porém, existem alguns pontos a serem verificados e algumas dificuldades quanto às políticas de retenção, que precisam ser melhoradas e algumas implantadas, para que, de fato, tornem-se ações cotidianas e características da cultura da empresa.

Identifica-se que a rotatividade é causada por fatores atrelados à falta de planejamento de políticas claras de retenção de pessoas por parte da empresa que, embora possua alguns fatores positivos e de grande relevância reconhecidos pelos colaboradores, dentro de aspectos gerais percebe-se a falta de algumas práticas fundamentais no contexto organizacional na busca pela permanência de profissionais, que de fato faz com que os mesmos se sintam desmotivados e desvalorizados.

Não é possível evitar a rotatividade nas organizações, no entanto não se pode deixar de investir em seus colaboradores, que são peças fundamentais a todas as organizações, sendo necessário sempre repensar suas políticas de pessoal, a fim de torná-los competitivos e realizados. Existem algumas ações para reter os funcionários, ações que a empresa ainda não trabalha. Neste aspecto, a organização deve buscar a estruturação de um setor de recursos humanos capacitado e repleto de ferramentas, de modo a identificar os fatores que ocasionam a evasão dos profissionais.

Conclui-se que é necessário tomar providências, recomendando a implementação de novas políticas e planos de retenção de pessoas esperados pelos colaboradores, ocasionando provavelmente a maior fidelização ao quadro funcional, evitando assim a insatisfação pessoal e profissional, diminuindo o índice de rotatividade e trazendo maior produtividade para a organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. G. *Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BISPO, P. A importância da gestão do turnover. *Portal RH*, 2005. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html#)>. Acesso em: 3 maio 2016.
- BRANHAM, L. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 4. ed. Porto Alegre: Editora Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Remuneração, benefícios e relações do trabalho: como reter talentos na organização*. São Paulo: Manole, 2009.
- COSTA, S. N. Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado. *Rh Portal*, 2 set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/reteno-de-talentos-uma-questo-de-viso-de-mercado>>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOPS, L. M. H.; RIBEIRO, R. S. *Desenvolvimento de Pessoas*. Canoas: ULBRA, [?].
- LACOMBE, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, R. J. B. *Gestão de Negócios*. Londrina: Unopar, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENDONÇA, M. C. F. *Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa*. 2002. 200p. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- MICHELMAN, P. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: HARVARD Business School. *Mantendo os talentos da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35.
- MILKOVICH, G. T.; BODREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOREIRA, E. G. *Incentivos e Recompensas*. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- RIBEIRO, A. L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, G. L. A importância do Plano de Carreira para o profissional e instituição. *Jornal Agora*, 23 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.jornalagora.com.br/site/content/noticias/detalhe.php?e=5&n=42524>>. Acesso em: 2 jun. 2016.
- SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- TAKEDA, R. *Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph*. 2009. 87 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2015.
- TRINDADE, P. S. S. *Retenção de talentos*. 2007. 54 p. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 3 jan. 2015.