

INSTITUTO DE ENSINO CAMPO LIMPO PAULISTA  
FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBSON FERNANDO DA COSTA

## **FUNCIONÁRIOS *HIGH POTENTIAL***

**Um estudo dos principais fatores de retenção em  
empresas de pequeno e médio porte no nicho de serviços  
de Telecomunicações e Tecnologia da Informação**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP  
2014

**ROBSON FERNANDO DA COSTA**

**FUNCIONÁRIOS *HIGH POTENTIAL***

**Um estudo dos principais fatores de retenção em  
empresas de pequeno e médio porte no nicho de serviços  
de Telecomunicações e Tecnologia da Informação**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora: Cida Sanches.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP  
2014

# Ficha Catalográfica

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

COSTA, Robson Fernando

FUNCIONÁRIOS HIGH POTENTIAL\; Um estudo dos principais fatores de retenção em empresas de pequeno e médio porte no nicho de serviços de Telecomunicações e Tecnologia da Informação./ Robson Fernando da Costa; Campo Limpo Paulista- SP: FACCAMP, 2014. Dissertação de Mestrado Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1Recursos Humanos. 2Fatores de Retenção. 3. Funcionários *High Potencial*. 4. *Turnover*. 5. Empresas de Telecomunicação

CDD: 658.8

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**FUNCIONÁRIOS *HIGH POTENTIAL***

**Um estudo dos principais fatores de retenção em  
empresas de pequeno e médio porte no nicho de serviços  
de telecomunicações e Tecnologia da Informação**

**Robson Fernando da Costa**

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

Data: \_\_\_\_\_

# RESUMO

O presente estudo teve por finalidade identificar os principais aspectos de retenção de profissionais HP (*High Potential*) em empresas de pequeno e médio porte nos nichos de Telecom e Tecnologia, sediadas nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo, nos seguintes nichos de mercado: tecnologia e inovação, telecomunicação e tecnologia da informação. Foram pesquisados 39 profissionais escolhidos por conveniência. Os dados foram obtidos a partir da aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas e os dados analisados quantitativamente e qualitativamente.. Considerando a competitividade de mercado, manter os chamados *High Potential* (HP) é um desafio enfrentado por toda empresa que queira se manter competitiva. Ter funcionários certos, afeta diretamente a capacidade da organização para maximizar a produtividade e atingir os objetivos do negócio. Um *turnover* alto acaba criando um esgotamento nos funcionários deixando a empresa enfraquecida, pois quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento e fortalecimento dos competidores. Os resultados obtidos na pesquisa mostram uma lista de fatores capazes de propiciar a retenção de funcionários HP nas empresas.

**Palavras-chave:** 1 Recursos Humanos. 2. Fatores de Retenção. 3. Funcionários *High Potential*. 4. *Turnover*. 5. Empresas de Telecomunicação

## **ABSTRACT**

*This study aimed to identify the main aspects of retaining of HP (High Potential) professionals in small and medium-sized companies in Telecom and Technology niches, located in the capital cities of the state of Rio de Janeiro and São Paulo, in the following market niches: technology and innovation, telecommunications and information technology. Data were obtained from the application of 39 questionnaires with open and closed questions and data were analyzed quantitatively and qualitatively. Especially in managerial levels, actions are necessary to reduce turnover and work in retaining qualified professionals. Considering the competitiveness of the market, maintaining the so-called High Potential (HP) is a challenge faced by every company that wants to remain competitive. To have the right employees directly affects the ability of the organization to maximize productivity and achieve the business goals. A high turnover ends up creating a depletion in employees, leaving the company weakened because when the company loses talents, its operations become unbalanced, its customers get confused, contributing, thus, to the enrichment and strengthening of competitors. The results obtained in this research point to the need for appropriate Human Resources Politics and endorse the study hypotheses raised that point to the understanding of work processes that positively impact on the retention of HP.*

**Keywords:** *High Potential. Human Resources. Technology. Innovation.*

# **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A FACCAMP, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A minha orientadora Doutora Cida Sanches, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos professores Dr Manuel Meireles e Dr Eduardo Camargo Oliva, pela orientação, apoio e confiança.

Aos meus pais, esposa e filhos pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

## Lista de Figuras

Figura 1 – Área de atuação dos entrevistados .....	51
Figura 2 – Idade dos participantes da pesquisa .....	52
Figura 3 – Cargo ocupado na empresa .....	53
Figura 4 – Tempo de trabalho no cargo/função .....	53
Figura 5 – Tempo de atuação na empresa .....	54
Figura 6 – Nível de formação .....	55
Figura 7 – Influência da compreensão dos processos de trabalho para a permanência na organização .....	55
Figura 8 – Importância dos processos de comunicação entre gestor e equipe .....	56
Figura 9 – Importância da preocupação da empresa com as aspirações pessoais dos funcionários .....	57
Figura 10 – Importância da remuneração e benefícios para a permanência na empresa .....	58
Figura 11 – Importância da oportunidade de crescimento para a permanência na empresa .....	59
Figura 12 – Importância da estabilidade de trabalho .....	59
Figura 13 – Importância do relacionamento entre equipe e líder para a permanência na empresa .....	61
Figura 14 – Importância de conciliar a vida profissional e pessoal para assumir posições hierarquicamente elevadas .....	62
Figura 15 – Importância de aperfeiçoamento técnico para a permanência na empresa .....	63
Figura 16 – Importância do apoio e envolvimento da gerência juntamente com remuneração e mérito. ....	63
Figura 17 – Salário X ambiente X reconhecimento X oportunidades .....	64



## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Interpretação de valores de GA.....	49
Tabela 2 – Valores GA das proposições .....	66

# Sumário

<b>CAPÍTULO 1 - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
<b>1.1.1 Fundamentação Teórica</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2 Configuração do problema</b> .....	<b>15</b>
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA .....	20
1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA .....	20
1.5 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA .....	21
1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	21
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	22
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: TURNOVER.....	23
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	27
2.4 RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE ALTO POTENCIAL.....	38
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA ADOTADA</b> .....	<b>43</b>
3.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS UTILIZADAS .....	43
3.2 POPULAÇÃO .....	44
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	45
3.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	49
3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS OBTIDOS</b> .....	<b>51</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	51
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>70</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	70
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	72
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>74</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>79</b>
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	80
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>84</b>

# CAPÍTULO 1 - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

No presente capítulo são apresentados os requisitos básicos para a construção da pesquisa proposta com destaque para o problema de pesquisa que aparece no subcapítulo 1.1. Já os objetivos da pesquisa e as hipóteses a serem testadas estão destacadas no subcapítulo 1.2. A aplicabilidade da pesquisa e a relevância do tema estão destacadas nos itens 1.3 e 1.4 enquanto que a contribuição científica da pesquisa está descrita no item 1.5. As limitações do estudo estão previstas no item 1.6 do presente capítulo.

## 1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

As organizações, independente de seu tamanho ou vocação, necessitam da união de vários esforços. De nada adianta uma empresa ter tecnologia de ponta sem ter profissionais experientes para a execução das tarefas, tendo sempre em mente que a inovação nos processos deve ser constante.

A competitividade não é mais a única exigência para a sobrevivência e o sucesso das empresas no mercado. Na atualidade, a busca, tanto por parte das empresas quanto por parte dos profissionais, de um rumo planejado de desenvolvimento profissional e pessoal vem crescendo de importância, sendo um requisito básico e decisivo para o alcance dos objetivos organizacionais. Porém, no ambiente globalizado, é difícil identificar e avaliar as práticas de gestão de pessoas que as empresas utilizam visando o seu próprio crescimento. preocupação com um trabalhador eficiente, calcado no conhecimento, já se faz presente desde a década de 50 do século passado (GENTILLI, 1995).

O compasso acelerado da globalização nas últimas décadas tem obrigado as empresas a repensarem suas maneiras de gerir e de se relacionar com seus funcionários. Ao considerar as incertezas do amanhã, os planos e projeções ganharam maior dinamismo e tornaram necessária a aproximação da administração com outras ciências.

A contenção de custos e o condicionamento ao mercado financeiro refletem essas mudanças.

Novos competidores e novas maneiras de competir chegam de cada canto do planeta. Para sobreviver e crescer no mundo dos negócios não basta a melhoria contínua dos processos. É preciso reinventá-los, fazer novas combinações, mudar paradigmas, rever os padrões éticos, quebrar barreiras antigas da desconfiança. Há necessidade de buscar formas de trabalho que permitam competir em um mercado cada dia mais inteligente, satisfazendo consumidores cada dia mais exigentes, atendendo às posturas ecológicas cada dia mais vigilantes, proporcionando melhores condições de trabalho aos empregados e tornando as empresas cada dia mais lucrativas.

De acordo com Barney e Wright (1998), Lawler III e Worley (2006) e Snell, Shadur e Wright (2001), as pessoas estão entre os recursos mais importantes de uma organização. Para Leão, Moresi e Oliveira (2007), a contínua evolução da Tecnologia de Informação, e a falta de profissionais qualificados nessa área, estão fazendo com que as empresas do setor atente ao capital humano como nunca.

Neste cenário, a permanência dos profissionais passa a ser primordial para o sucesso das empresas, pois quando uma empresa atrai um talento para seu quadro de funcionários, há um ganho de conhecimento, de capital intelectual, que pode se perder quando esse profissional deixa a organização (ROBINS, 2002).

Especialmente nos níveis gerenciais são necessárias ações para reduzir o *turnover* e trabalhar na retenção de profissionais qualificados. Manter em seus quadros o chamado *High Potential* (HP) é um desafio enfrentado por toda empresa que queira se manter competitiva.

Como o próprio nome diz, high (alto) potential (potencial) é um termo que designa pessoas que têm, ou podem vir a ter, um desenvolvimento superior ao esperado para a sua função atual. São pessoas que têm um diferencial em conhecimentos, habilidades, valores e que saibam lidar com diferentes culturas, tendo em mente um processo para diferenciar graus de complexidade e de criticidade, nos assuntos pessoais e de trabalho. É possível identificar um high-potentials pelo desempenho rápido e diferenciado que os mesmos apresentam em relação às atribuições que lhe são conferidas e também por assumirem, com êxito, tarefas estratégicas. Os funcionários *High Potential* também podem ser identificados pelos relacionamentos

que conseguem manter com qualquer nível profissional, bem como pela postura dinâmica com que lidam com problemas e situações imprevistas, além do forte potencial acadêmico que possuem e pelo conjunto de experiências e *background* diferenciado que colecionam em sua vida profissional como aponta Robins (2002).

Ter funcionários certos, afeta diretamente a capacidade da organização para maximizar a produtividade e atingir os objetivos do negócio. Um *turnover* alto acaba criando um esgotamento nos funcionários deixando a empresa enfraquecida, pois quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento e fortalecimento dos competidores (MOBLEY, 1992).

O *turnover* gera custos ou investimentos financeiros, além de investimentos de tempo e de outros recursos necessários ao desempenho organizacional (MOBLEY, 1992). Gera também perdas de difícil reparação, que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: posição em aberto, improdutividade; horas extras, que além da perda financeira, sobrecarrega os pares; integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de Recursos Humanos e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação da nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros. A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

As empresas que figuram entre as maiores organizações, apontam que a retenção dos funcionários é tratada como prioridade em seu negócio. Tais empresas sabem que o *turnover* traz mais custos e assim criam incentivos de carreira e financeiro na expectativa de atrair e reter pessoas de alto nível de conhecimento na tentativa de manter em seus quadros os melhores profissionais.

### **1.1.1 Fundamentação Teórica**

A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e vem passando por várias transformações acompanhando o processo evolutivo das organizações, deixando de ser apenas um simples departamento de pessoal para tornar-se uma área de transformação nas organizações, provocando mudanças e ajudando as mesmas a lidarem com os novos modelos que se apresentam, como aponta Robins (2002).

A área de Recursos Humanos trata da aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações, visando a valorização do colaborador e o consequente desenvolvimento organizacional. A organização que optar pela adequada gestão de pessoas certamente terá resultados satisfatórios.

É do senso comum de que não existem organizações sem pessoas. As empresas dependem das pessoas para atingir seus objetivos, da mesma forma que as pessoas precisam das empresas. Há, portanto, uma necessidade mútua que faz com que uma contribua para o desenvolvimento da outra. É importante que a empresa tenha uma visão ampla do que acontece no ambiente interno e no seu ambiente externo, aplique o que for necessário para o seu crescimento minimizando os riscos de ficar para trás em um mercado cada vez mais exigente.

A competição e concorrência de empresas é uma realidade no cenário mundial, porém não pode ser considerada de forma isolada. Há necessidade ainda de se considerar para além da concorrência, a instabilidade econômica, o ambiente organizacional, política salarial e de benefícios, a política e estratégias para crescimento, o reconhecimento dos funcionários. Estes são alguns dos fatores que podem estar associados ou serem ainda identificados como causadores do turnover na organização que por sua vez pode ser causador de fracos desempenhos organizacionais. Para evitar os efeitos do *turnover*, cabe à organização desenvolver políticas de gestão de pessoas adequadas a fim de evitar o *turnover* e aprimorar o capital intelectual da organização.

Para Stewart (1998) os recursos humanos podem ser entendidos como o capital intelectual que se traduz no somatório dos conhecimentos de todos em uma empresa proporcionando-lhe vantagem competitiva. Os recursos humanos são, portanto, o diferencial nas organizações, pois agregam valor aos produtos e ou serviços oferecidos pelas empresas. Na moderna administração das empresas, as pessoas têm recebido uma atenção especial sendo vistas como o recurso mais importante que

a organização possui. São os recursos humanos que possuem conhecimento, habilidade e atitude que fazem o diferencial de qualquer empresa.

O desafio é manter os talentos na empresa, visto que o mercado está a cada dia mais competitivo. Para alcançar o objetivo pretendido será realizada uma revisão bibliográfica aperfeiçoando sobre o tema do assunto tratado, conhecer o ambiente interno da empresa, bem como a satisfação dos funcionários, diagnosticar a real situação do *turnover*, analisar o que pode causar o problema e propor melhorias para empresa.

Portanto, entender como se posiciona a empresa e quais as estratégias que a mesma utiliza para reter seus recursos humanos de forma a se tornar competitiva é o que se propõe com a realização da presente pesquisa que está estruturada como a seguir apresentado.

### 1.1.2 Configuração do problema

A presente pesquisa abordou os fatores de retenção de funcionários *High Potential* em empresas de pequeno e médio porte nos nichos de Telecom e Tecnologia. O estudo buscou investigar quais os fatores relacionados a práticas e políticas de gestão de pessoas que impactam na retenção, segundo a percepção dos profissionais participantes da pesquisa sendo que os seguintes tópicos foram considerados.

As empresas estudadas estão estruturadas da seguinte forma:

1. Empresa Matriz

7. Empresas que estão no grupo da empresa Matriz

**Campo da pesquisa:** Foram estudados os principais conceitos de Administração de Recursos Humanos;

**Tema:** Gestão de Recursos Humanos - *Turnover*

**Tópico:** Retenção de funcionários *High Potential* com até um ano de casa

A pesquisa foi realizada com funcionários até um ano de casa, devido a diversidade e desafios com um retorno diferente, bem como abordagem de gestão que proporcione

flexibilidade e facilidade de comunicação aos trabalhadores. A liderança, a gestão do desempenho e o desenvolvimento foi abordado nesta pesquisa.

**Problema:** Quais são os fatores de retenção de funcionários *High Potential* com até um ano de empresa? A identificação deste problema foca em pessoas com até um ano de casa, torna-se importante uma vez que as mudanças tecnológicas e a criação de novos produtos tornam-se um desafio e um atrativo para os profissionais *High Potential*. Com isso será possível identificar quais os fatores de retenção a impactarem nas políticas de recursos humanos das empresas.

A presente pesquisa ocupou-se das pequenas e médias empresas sediadas nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo, nos seguintes nichos de mercado:

- Tecnologia & Inovação
- Telecomunicação
- Tecnologia da Informação

A Pesquisa foi realizada com os funcionários destes nichos de mercado, e teve como foco identificar quais os fatores relacionados a práticas e políticas de gestão de pessoas que impactam na retenção, segundo a percepção dos profissionais.

A pesquisa buscou identificar os fatores de retenção de funcionários *High Potential* com até um ano de empresas de Telecomunicação e Tecnologia. Para tanto se procurou conhecer o contexto do segmento das empresas; identificar os Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos relativos à Teoria de Herzberg. Foram ainda identificados os procedimentos adotados pelas empresas para a retenção de talentos bem como o estudo e diagnóstico da rotatividade.

Diante do exposto, percebe-se a importância de identificar e analisar os principais fatores que impactam na retenção dos funcionários nas empresas das áreas de Telecomunicação e Tecnologia, auxiliando assim no desenvolvimento organizacional.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo de uma pesquisa de acordo com Selltiz et al. (1975, p. 5) é “descobrir respostas para perguntas, por meio do emprego de processos científicos”. Implica



afirmar que uma pesquisa, necessariamente, deve conter algumas perguntas que lhe deram origem.

Assim, esta pesquisa após uma discussão sobre a retenção de profissionais *High Potential*, apresenta os fatores e resultados de 39 pessoas entrevistadas em um grupo de 8 empresas.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

De acordo com Richardson et al (1989) para a realização de uma pesquisa, é necessário que se tenha um objetivo geral que pode ser caracterizado como identificar o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, de modo a contribuir com verificações de fatores que alicerçam a pesquisa. Assim o objetivo geral desta pesquisa é:

Identificar e analisar quais são os fatores que mais impactam na retenção dos funcionários, num horizonte de tempo de um ano de trabalho em uma organização na área de Telecomunicação e Tecnologia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Richardson et al (1989) ainda destacam que os objetivos específicos definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral. Dessa forma, os objetivos específicos desta pesquisa são um desdobramento lógico do objetivo principal e são os seguintes e buscaram investigar:

- a área de atuação dos respondentes;
- o nível organizacional da posição do respondente na empresa;
- o tempo de atuação na posição e na empresa;
- a formação do respondentes;
- o que as empresas dos setores de telecomunicações estão fazendo para qualificar /remunerar os seus funcionários;
- quais problemas a falta de qualificação de pessoal tem trazido para as empresas do setor;

quais são as necessidades de treinamento que as empresas de telecomunicações possuem

- como o respondente se sente quando realiza diversas atividades rotineiras por um longo período de tempo;
- se o respondente acha importante ter sempre metas pré-definidas e desafiadoras;
- como o respondente se sente em relação à mudança de tecnologia na sua área;
- o que levaria o respondente para uma nova mudança de carreira;
- o que o respondente espera da área de telecomunicações; e
- o que motiva o respondente a permanecer na empresa.

A partir dos objetivos estabelecidos para a presente pesquisa é possível estabelecer algumas questões que deverão ser respondidas ao término do estudo proposto. As hipóteses estão assim definidas:

Ha<sub>1</sub>: A facilidade de compreensão dos processos de trabalho impactam positivamente na retenção do HP, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hb<sub>1</sub>: A comunicação amistosa entre o gestor e a equipe impacta na retenção do HP, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hc<sub>1</sub>: Trabalhar em uma empresa na qual as aspirações pessoais do HP fazem parte da estratégia da própria empresa impacta na retenção do HP, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hd<sub>1</sub>: A remuneração e os benefícios oferecidos pelas empresas são fundamentais para garantir a permanência na empresa do HP, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

He<sub>1</sub>: A oportunidade que o HP tem para crescer/se desenvolver são os principais motivos para garantir a sua permanência na empresa, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hf<sub>1</sub>: Sabendo que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso, a segurança que o HP sente em saber que não será demitido de maneira arbitrária é fundamental para que permaneça mais tempo na empresa, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hg<sub>1</sub>: O HP acredita que o bom relacionamento entre equipe e líder existe na empresa, contribui para que permaneça mais tempo na empresa, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hh<sub>1</sub>: A dificuldade para conciliar sua vida pessoal com a vida profissional pode levar o HP a rejeitar uma promoção, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hi<sub>1</sub>: A permanência do HP na empresa requer que esta lhe proporcione a possibilidade de se aperfeiçoar/ser referência técnica na sua área de conhecimento, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hj<sub>1</sub>: A permanência do HP na empresa requer que a empresa tenha formas consistentes de remuneração por mérito, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

Hk<sub>1</sub>: O HP aceita trabalhar por um salário menor em uma empresa onde a liderança mostre constantemente sinais de reconhecimento e proporcione oportunidades de aprendizagem aos funcionários, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$ .

### 1.3 APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA

A realização da presente pesquisa contribuirá para analisar em profundidade os fatores de retenção de funcionários em empresas de pequeno e médio porte nos nichos de Telecom e Tecnologia uma vez que o estudo busca investigar quais os fatores relacionados a práticas e políticas de gestão de pessoas que impactam na retenção, segundo a percepção dos profissionais participantes da pesquisa.

Tais dados servirão para conscientizar os profissionais da área de administração de Recursos Humanos sobre a importância da discussão sobre a retenção de profissionais, considerando a competitividade de mercado, que também pressiona as empresas a adquirir uma nova consciência com relação as práticas de gestão de pessoas, assim como o perfil dos profissionais, principalmente pelas expectativas de carreira e na relação com o empregador.

### 1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA

Nos últimos anos, a avaliação de pessoas com alto conhecimento em seu nicho de mercado, chamados *High Potential*, encontrou uma crescente aplicação em mais e mais companhias em todo o mundo. O método de comparação de títulos não é suficiente, já que os títulos têm significados variados e o conteúdo depende da companhia onde ele é usado. A avaliação de posições permite uma medição verdadeira, rápida e precisa, que se sobrepõe às distorções causadas pela comparação dos títulos da posição.

Além disso, existem processos que são construídos de tal forma que é possível a comparação de posições em grandes companhias com os posições em companhias pequenas, bem como entre dois campos funcionais diferentes, tais como fabricação, vendas, finança, pessoal, etc. Na avaliação de posições, é o trabalho ou a posição que está sendo avaliada e não a pessoa que está realizando o trabalho ou está na posição.

Para identificação de um *High Potential* tem que ser objetivo e analítico para determinar o impacto que cada posição que fornece nas atividades de uma companhia (ou organização). Nem todas as posições no mesmo nível organizacional têm o mesmo

impacto, nem necessitam o mesmo nível de experiência, nem supervisionam o mesmo número de pessoas, nem encaram as mesmas dificuldades operacionais. Com o auxílio do processo de avaliação, uma companhia pode comparar os aspectos multivariados de um trabalho e classificar as posições entre si.

## 1.5 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

O presente estudo ao propor-se analisar os principais fatores de retenção em empresas de pequeno e médio porte nos nichos de serviços de Telecomunicações e Tecnologia da Informação beneficiará, além do universo acadêmico, vários setores da sociedade por tratar de um tema relevante para o segmento da área técnica de empresas de Telecom e IT. Com mais conhecimento sobre a motivação, tende-se a um melhor alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, ampliando-se assim, o âmbito de atuação de uma diminuição de *turnover* de funcionários *High Potential*, o que, conseqüentemente, trará melhores resultados para a sociedade como um todo. A pesquisa também tem por finalidade buscar e questionar quais os fatores relacionados a práticas e políticas de gestão de pessoas que impactam na retenção, segundo a percepção dos profissionais participantes da pesquisa.

## 1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa se ocupará em oito pequenas e médias empresas sediadas nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo, no nicho de mercado de:

Tecnologia & Inovação

Telecomunicação

Tecnologia da Informação

Esta pesquisa será executada com os funcionários destes nichos de mercado.

# CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As empresas dependem do talento das pessoas que a compõem e as mudanças sempre existiram tornando o cenário organizacional dinâmico e desafiador aos administradores. Entretanto, o ritmo das mudanças advém de forma diferenciada em tempos distintos. Na atualidade as mudanças são constantes e a velocidade em que elas se processam é cada vez maior impactando diretamente na área de recursos humanos, alterando o seu arranjo.

Dentre os fatores que alteram o planejamento de Gestão de Recursos Humanos de uma organização está a rotatividade de talentos, ou *turnover*, que se refere à saída e à entrada de funcionários de alta capacitação de uma empresa em um determinado período de tempo.

Em se tratando de *turnover*, Mobley (1992), Bohlander, Snell e Sherman (2003) defendem que rotatividade diz respeito simplesmente à saída de funcionários de uma organização. Já Vandenberg (1999) apresenta a definição de rotatividade como sendo a probabilidade estimada (subjéitiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo

Dentro desta mesma perspectiva vale salientar os estudos de Fischer, (2002) que afirmam que a energia emocional e intelectual de cada funcionário de uma empresa é o que a move no sentido da competitividade. Ressalta-se que uma formulação estratégica deve ser a de criar significado para os funcionários e ter uma definição da direção. O autor aponta que um modelo competitivo de gestão de pessoas teria por função mobilizar essa energia emocional e desenvolver as competências humanas por meio das quais as competências organizacionais serão viabilizadas.

Do mesmo modo Hendry e Pettigrew (1990) ressaltam que as pessoas devem ser percebidas e reconhecidas como um recurso estratégico que viabilizam um posicionamento diferenciado da empresa por serem detentoras de competências específicas.

Com todas as estratégias e criação de competência, não se pode deixar de lado a concorrência, que de certa forma também favorece e direciona o perfil do profissional. Neste sentido, Albuquerque (1992) mostra bem quais são os impactos das mudanças ambientais (externas e internas à organização) nas políticas e gestão de Recursos Humanos sendo que como mudanças ambientais externas, o autor enfatiza ser possível citar o acirramento da concorrência, como importante fator a ser considerado.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: TURNOVER

Muito embora todos os aspectos já citados, de acordo com Graça (2000) é certo que ninguém consegue trabalhar em um lugar que não o motive ou que não o satisfaça em relação às suas necessidades e expectativas. O autor aponta que:

A satisfação é uma atitude, uma emoção ou um sentimento que pode ser verbalizado e medido através de uma opinião. Enquanto atitude, a satisfação tem três componentes:

- Afetiva ("Não gosto do que faço");
- Cognitiva ("O meu trabalho é muito rotineiro");
- Comportamental (ou, melhor, de intenção comportamental ou de tendência para a ação) (2000, p. 36)

Refere ainda que a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que cada indivíduo faz de si próprio, relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais.

O autor também considera que a satisfação não se refere a uma atitude multidimensional, em relação a algo de abstrato e global, mas sim a algo de concreto e particular, portanto, saber quais são os resultados (ou recompensas) a que cada indivíduo dá mais importância (por ex., sucesso, prestígio, dinheiro) é de extrema relevância para que a satisfação ocorra.

Ainda refere Graça (2000, p. 37) que "Vale ressaltar que a motivação origina-se das necessidades e não dos fatores de satisfação exógenos, encontrados no ambiente, ou dos fatores de satisfação endógenos, intrínsecos ao indivíduo". Portanto, aos administradores cabe gerenciar os fatores de satisfação e encontrar mecanismos capazes de minimizar os efeitos de uma possível insatisfação.

No entanto, as grandes, constantes e rápidas transformações por que têm passado o mundo e as organizações, vêm exigindo cada vez mais uma revisão de conceitos e um repensar sobre as relações entre empresa e trabalhador.

Atualmente, as pessoas estão mais conscientes de si mesmas e vêm dando mais atenção às suas carreiras, escolhas profissionais, oportunidades de desenvolvimento e crescimento e, conseqüentemente, demandando cada vez mais uma relação de transparência dentro da empresa.

Albuquerque, (2002, p. 35) aponta com propriedade que:

A transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo nos dias de hoje. As mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando à necessidade de repensar seus pressupostos e modelos. Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

Frente a este cenário, é fácil constatar o que representa para o sucesso de uma empresa ter em seu quadro de funcionários pessoas comprometidas e motivadas com o trabalho. Muito se tem discutido e pesquisado a respeito e muitas técnicas e práticas vêm sendo disseminadas com a promessa de promover a motivação do trabalhador. No entanto, também tem sido fácil constatar que a maioria dessas técnicas vem-se mostrando ineficaz e passageira, principalmente por tentar alcançar um aspecto humano – a motivação – cujo gerador é primordialmente interno.



Segundo Casado (2002, p. 247),

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, mesmo assim, permanece um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações. Muito se fala, muito se tenta e, na realidade, pouco se avança. São inúmeras as opções para motivar os empregados, há muitos investimentos em novos e retumbantes programas motivacionais e, passado pouco tempo, volta-se à estaca zero. A grande quantidade de teses e artigos sobre o assunto não consegue diminuir a inadequação da relação das pessoas com seu trabalho e, novamente, surge a culpada: a motivação.

Dada à importância que as pessoas alcançaram nas organizações, principalmente por serem um forte diferencial competitivo e a relevância da motivação como fator de sucesso no desempenho, tanto individual quanto organizacional, é fundamental que os gestores compreendam a motivação com a profundidade que esse fenômeno requer, no sentido de desenvolver políticas e práticas de gestão consistentes, de caráter mais permanente e duradouro e que levem em consideração os fatores intrínsecos da motivação, a fim de que a dinâmica organizacional seja beneficiada pela atuação de funcionários comprometidos e motivados.

Ainda como afirma Casado (2002, p. 257),

O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.

Estes fatores citados direcionam e delineiam o perfil dos funcionários desejados pelas empresas. As organizações esperam pessoas com alta capacidade de aprendizagem, que se adaptem a novos contextos e ideias, que saibam trabalhar em equipe em prol de resultados coletivos e que sejam, ao mesmo tempo comprometidos com seu próprio crescimento.

Na área tecnológica, especialmente das telecomunicações, a necessidade de mão de obra qualificada no mercado sofreu e sofre várias mudanças na medida em que a própria área vai evoluindo, sem esquecer os avanços significativos nas últimas décadas, especialmente após a privatização das telecomunicações no Brasil, definindo um novo panorama para o setor no país. A iniciativa privada estabelece um ambiente de competitividade, beneficiando principalmente o usuário do setor de Tecnologia e Telecomunicações e aumentando a necessidade de mão de obra qualificada. Desde 1999 o mercado de telecomunicação sofreu várias mudanças,

dentre elas vendas de novos serviços e frequências, fazendo com que esse mercado sofra mudanças a cada troca de serviços, trazendo grande competitividade entre as operadoras de serviços móveis e fixos. De forma mais concreta, na fase de governo de Fernando Henrique, foi onde aconteceu a primeira grande mudança no setor de Telecomunicação, nesta época foram criadas três etapas, sendo que a primeira foi a decisão de quebra do monopólio e desestatização do setor desde início de 1995, com a aprovação de Emenda Constitucional e a elaboração do PASTE (Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal), a segunda etapa foi a Lei Mínima de 1996, que possibilita e regulamenta exploração privada de serviços considerados não essenciais, como a telefonia celular e a terceira fase vem com a aprovação da LGT (Lei Geral das Telecomunicações), que substituiu o Código de 1962 exceto em relação à radiodifusão, e a concretização da venda do Sistema Telebrás em julho de 1998, após estas mudanças o Brasil foi dividido em quatro regiões, que agrupavam as antigas teles estaduais: três áreas de telefonia fixa local (assumidas por Telefônica, Telemar e Brasil Telecom) e uma de longa distância, a Embratel.

A tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou de diferenciação. No caso de Serviços de Telecomunicação, a tecnologia será a responsável em obter uma vantagem competitiva de diferenciação baseada na singularidade de sua atividade e conhecimentos que uma empresa necessita para sua venda.

Sabe-se que a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. Ela desempenha um papel importante na mudança estrutural do mercado, bem como na criação de novos mercados. Entre todos os fatores que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura, sem dúvida, entre os mais significativos.

O instrumento básico para que se compreenda o papel da tecnologia na vantagem competitiva é a cadeia de valores. A tecnologia está contida em toda a atividade de valor de um serviço, e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência significativamente por seu impacto nas atividades exercidas pelos fornecedores de serviços de telecomunicação.

Em seus estudos, Crepeau et al. (1992) apontam os estudos de Schein (1982) que indicam um conjunto de competências que precisam ser considerados e podem ser entendidas como âncoras na organização uma vez que lhe dão a segurança necessária. São elas:

- Competência gerencial – representa a necessidade de ser competente nas atividades associadas ao gerenciamento, como o perfil para análise de problemas, estabilidade emocional e habilidade para relacionamento interpessoal;
- Competência técnica – está associada à motivação pelo desafio relativo a um campo técnico, uma área funcional ou conteúdo técnico de um trabalho;
- Segurança e Estabilidade Organizacional – simboliza o desejo em trabalhar numa organização que proporcione benefícios e estabilidade em longo prazo;
- Criatividade e Empreendedorismo – envolve a necessidade de criar algo, de participar de novos projetos;
- Autonomia e Independência – envolve a necessidade do indivíduo de se sentir livre para procurar novas competências profissionais e técnicas;
- Identidade – se refere ao desejo de status e prestígio em trabalhar em determinadas companhias ou organizações;
- Serviço – se refere a preocupação em ajudar pessoas ou testemunhar resultados e mudanças advindas de esforços;
- Variedade – se refere ao desejo de tomar desafios diferentes.

Conforme propõe Crepeau *et al* (1992), estas âncoras devem orientar a gerência de Recursos Humanos das empresas para:

- 1) planejar as carreiras de TI/Telecom;
- 2) orientar os profissionais de TI/Telecom nas suas carreiras; e
- 3) incentivar a comunicação adequada sobre evolução profissional.

Assim, não há como negar que o mercado de mão de obra fica mais competitivo. O crescimento do mercado aumenta a concorrência das empresas prestadoras de serviços inflacionando o mercado.

## 2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Entretanto existe uma hierarquia na predominância dos desejos, ou seja, o desejo influencia diretamente o *turnover*, bem como, a satisfação de um desejo depende sempre da satisfação de outros desejos, respeitando-se uma ordem de importância.

Para melhor entender tais necessidades e desejos é fundamental que se tome o trabalho de Maslow (1987) que define grupos de desejos e impulsos e cria categorias

de necessidades que impulsionam o comportamento humano, segundo hierarquia desenvolvida e categorizada da seguinte forma:

- a) **necessidades fisiológicas**, relacionadas à fome, sede e sexo; sem a satisfação dessas necessidades, o homem não é impulsionado à satisfação de desejos situados no topo da escala (auto realização, por exemplo);
- b) **necessidades de segurança**, relacionadas à ausência de perigos ou ameaças à integridade física e emocional;
- c) **necessidades sociais e de amor**, relacionadas aos vínculos sociais e afetivos com família, amigos, namorado/a, cônjuge, filhos; o indivíduo precisa estar com pessoas e sentir-se amado e querido por elas;
- d) **necessidades de autoestima**, relacionadas à avaliação positiva e estável que faz de si mesmo e ao auto respeito; não basta que apenas os outros apreciem o indivíduo; ele também precisa de uma imagem positiva acerca de si próprio, para que desenvolva autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo;
- e) **necessidades de auto realização**, relacionadas à expressão de um potencial singular. A necessidade de realização total é o desejo de chegar a ser, cada vez, o que se é.

Os dois últimos grupos de necessidades - autoestima e auto realização - encontram eco na afirmação de Schein (1982, p. 61) ao referir que:

Para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e a autoestima. Fazemos coisas que são coerentes com o modo como nos vemos; evitamos coisas que não se coadunam com o modo como nos vemos; procuramos nos sentir bem com nós mesmos e evitar situações que fazem com que nos sintamos mal com nós mesmos.

Macedo (2003), refere que a Teoria de Maslow possibilita a identificação dos grandes grupos de necessidades, o que leva ao estabelecimento de prioridades e à relevância do crescimento pessoal e da auto realização, em consonância com os objetivos organizacionais.

Clayton Alderfer (1973), adepto da Teoria de Maslow propôs um modelo revisto da Hierarquia das Necessidades. Para Alderfer, combinando as cinco categorias de Maslow, existem três níveis de necessidade, a saber:

- a) **de existência**, compreendendo as preocupações em garantir as necessidades materiais básicas (correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow);
- b) **de relacionamento**, abarcando as necessidades de manter intercâmbios sociais importantes, com os outros e consigo mesmo (correspondentes às necessidades sociais, de amor e de autoestima de Maslow); e
- c) **de crescimento**, envolvendo o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal (correspondentes às necessidades de auto-realização de Maslow).

Diferentemente de Maslow, que defende que uma necessidade só será satisfeita a partir da satisfação de uma necessidade mais alta na hierarquia, Alderfer sustenta que todas as necessidades atuam simultaneamente, bem como que a falta de satisfação de uma necessidade aumenta a importância de necessidades de níveis mais inferiores dentro da escala de importância destas necessidades como refere a Teoria de Maslow.

Outro estudo interessante relacionado à satisfação e motivação no ambiente de trabalho foi conduzido por Frederick Herzberg, à teoria dos Dois Fatores ou teoria Motivação – Higiene, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para motivar, e essa motivação é resultado de dois fatores: Os higiênicos e os motivacionais. Os primeiros fatores segundo Herzberg, causam satisfação ou motivação, mas a falta não necessariamente causa insatisfação.

A Teoria de Herzberg aponta que em uma organização são vários os fatores que podem comprometer sua produtividade, a maioria destes fatores está ligado a motivação dos funcionários. Quando uma pessoa entra em uma organização para trabalhar seu principal objetivo não é aumentar o lucro dela, mas sim satisfazer seus desejos e necessidades pessoais. A motivação refere a um comportamento dirigido a um objetivo determinado.

Ainda na perspectiva de satisfação das necessidades básicas, encontra-se McClelland (1987), que identifica três grupos que, de acordo com o teórico, são desenvolvidos socialmente a partir de aprendizagem:

- a) **realização** – necessidade de desenvolver-se e alcançar sucesso, excelência e reconhecimento;

- b) **afiliação** – necessidade de vínculos afetivos e aceitação pelo outro;
- c) **poder** – interesse pela liderança e sinais de *status*, relacionado à capacidade de influência e dominação.

Por sua vez, Frederick Herzberg, em meados dos anos 1950, faz uma revisão conceitual das teorias existentes e realizou uma pesquisa com 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores. Na pesquisa, perguntava aos sujeitos sobre situações em que se sentiam, excepcionalmente, bem no trabalho e, depois, sobre situações em que se sentiam, especialmente, mal.

Os resultados da pesquisa mostraram que as respostas à primeira questão revelavam situações sobre o trabalho e o desempenho em si, ou seja, situações que dependiam da ação dos entrevistados. Em contrapartida, os resultados da segunda questão mostraram situações em que fatores alheios contribuíram para as ocorrências e a participação dos entrevistados não era ativa.

Herzberg (1959) construiu sua teoria no ambiente externo e no trabalho do homem. Herzberg descreve que a motivação das pessoas para trabalhar depende de dois fatores:

**a.** *Fatores higiênicos ou extrínsecos*: presentes no ambiente da empresa, tais como remuneração justa, boas relações interpessoais, benefícios etc. Esses fatores podem até não causar *satisfação*, mas, se não existirem, poderão gerar insatisfação. Esses estão no ambiente de trabalho da pessoa e abrangem as condições físicas e ambientais do trabalho, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o clima das relações de trabalho entre direção e empregados. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle do homem. Os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que influencia sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam a insatisfação. São chamados fatores insatisfacientes e incluem: condições de trabalho, políticas da organização e administração, relações com o supervisor,

competência técnica do supervisor, salário e remuneração, segurança no trabalho, relações com os colegas.

**b.** *Fatores Motivacionais ou intrínsecos:* que geram *satisfação*, relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado (desafios, reconhecimento, grau de autonomia, auto realização). Representam o conteúdo do cargo, as tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si. Dessa forma estão sobre o controle do indivíduo, uma vez que esses fatores estão relacionados com as funções do cargo. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade acima dos níveis normais. O termo motivação corresponde sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento por meio de tarefas que apresentem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação, e quando estão precários, provocam a ausência de satisfação. Por isso, são chamados de fatores satisfacientes. Constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidade de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Os estudos de Herzberg (1959) permitem concluir que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Herzberg (1959) menciona que, para se introduzir maior motivação no trabalho, é necessário o enriquecimento das tarefas e isto implica deliberadamente na ampliação dos objetivos, das responsabilidades e no desafio das atividades do cargo.

Como se pode perceber, as Teorias de Maslow, e Herzberg estão centradas no conteúdo. Na ótica de processo, Locke e Latham (1990), partem do pressuposto de que a motivação está diretamente relacionada à clareza de objetivos e a diretrizes bem definidas. Assim, para que o indivíduo fique satisfeito e motivado é preciso que

se estabeleçam objetivos claros, específicos, com algum grau de dificuldade e que a participação do trabalhador nessa definição seja contemplada.

Tais aspectos remetem à necessidade de políticas de recursos humanos adequadas, tanto para a captação quanto para a retenção de funcionários que, com seus diferencial e talento possam expressar satisfação pelo trabalho que realizam e, assim, efetivamente se tornarem produtivos dentro da proposta de produtividade das empresas.

Em se tratando de empresas de tecnologia de ponta, como se caracterizam as empresas de comunicação, com todas as informações já mencionadas, pode-se afirmar que a concorrência no mercado de tecnologia é grande e, portanto, estas precisam diminuir o *turnover* de seus funcionários, especialmente os *High Potential*.

Para as empresas, especialmente as da área de comunicação, onde a tecnologia é praticamente a mesma entre as concorrentes, o diferencial encontra-se no setor de serviços onde a venda de novos produtos e criação de um *marketing* que irá converter as necessidades sociais em oportunidades rentáveis.

Em relação ao *Marketing*, Kotler (2000) refere que se trata de um processo social onde os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, da oferta e da troca de valor agregado, assim as empresas procuram se aproximar e conhecer mais os seus clientes, no intuito de captar seus desejos e necessidades. Entretanto para que isso ocorra, a empresa necessita ter comprometimento de seus funcionários e desenvolver planejamentos e estratégias para melhor atenderem aos seus clientes.

Percebe-se então a necessidade de estratégias que podem se entendidas como de “fidelização” dos funcionários. Ou seja, políticas de recursos humanos que sejam capazes de reter os profissionais mais habilitados e com melhor performance de atuação no mercado competitivo reduzindo o *turnover*.

Castells (1999) destaca que “o processo de globalização realimenta o crescimento da produtividade, visto que as empresas melhoram seu desempenho quando encaram uma maior concorrência mundial.” Já para Kotler (2000, p. 181), “A globalização, a hipercompetição e a Internet estão reformulando os mercados e as empresas. Essas três forças aumentam a pressão declinante diante dos preços” Entretanto, os avanços tecnológicos por si só não produzem o impacto desejado. Necessitam, sim, de



funcionários capacitados e comprometidos para a adequada condução dos serviços uma vez que este será um grande diferencial.

De acordo com Kotler (2000, p. 191), "Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico". Portanto, com base nesse pressuposto, alguns aspectos precisam ser reconhecidos para efeito da aplicação de técnicas de marketing na área de Telecom e IT.

Sabe-se que os serviços são intangíveis, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem comprados e usados pelos usuários e para um serviço intangível na área de Telecom e IT a maior necessidade é o conhecimento dos funcionários, que possa esclarecer o consumidor de forma adequada.

Neste mesmo contexto é necessário destacar o papel da internet, que se configura, hoje, como uma grande vitrine para exibir dos produtos /serviços, disponibilizando informações específicas que permitem ao consumidor selecionar, pesquisar e comparar o que mais se adequa às suas necessidades e desejos.

Diante do exposto, considera-se que o conhecimento é uma ferramenta fundamental para o mercado de tecnologia e que a retenção de profissionais nas organizações faz parte do objetivo relativo às estratégias competitivas, e para que ela se torne a estratégia fundamental é necessário desenvolver algumas competências específicas na área de Gestão de Pessoas.

Portanto, para atrair e reter talentos, o chamado *High Potential*, a empresa necessita de uma boa política permanente na busca de atração de talentos, e também é preciso criar um ambiente no qual as pessoas gostem de trabalhar e trabalhem bem. Um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores e que seja capaz de satisfazer, tanto às necessidades do trabalhador quanto a do seu empregador.

Uma das ferramentas para a retenção de talentos nas empresas é trabalhar de forma adequada as questões motivacionais entre as quais se destaca o trabalho de Herzberg, alvo do presente estudo.

Em termos de motivação associar a disposição ou necessidade interna que leva a ações específicas, ratifica as teorias motivacionais. Todas convergem para o conceito

de que motivação é um “motivo para a ação” e que esse motivo é interno. Como afirma Herzberg (1959), a motivação depende de um gerador próprio, pois assim o indivíduo precisa e quer sair do lugar.

Os estudos apontam que o indivíduo irá satisfazer suas necessidades por meio de atividades dirigidas para objetivos específicos, concretizadas no ambiente. Ao alcançar esse objetivo, as atividades passam a concentrar-se no objetivo em si. Como afirmam Hersey e Blanchard (1986, p. 24):

A atividade dirigida para o objetivo é comportamento motivado preparatório para atingir o objetivo visado. Se a necessidade mais intensa de uma pessoa em dado momento for a fome, as atividades dirigidas para o objetivo poderão ser procurar um lugar para comer, comprar ou preparar a comida. Por outro lado, a atividade no objetivo é usufruir o objetivo em si. No caso da fome, o alimento é o objetivo e a atividade no objetivo é comer.

Assim, é possível inferir que mesmo que a motivação seja um fenômeno interno e os comportamentos favoráveis ao alcance de objetivos aconteçam num primeiro momento independentemente do entorno, serão as variáveis ambientais que propiciarão a satisfação das necessidades. Este é o papel das políticas de Recursos Humanos das empresas que precisam criar um ambiente favorável ao desenvolvimento e motivação dos funcionários.

A criação de tal ambiente torna-se um desafio para os gestores, pois presume um acordo entre pessoas, e pessoas são totalmente diferentes umas das outras, mas o fato das pessoas serem diferentes entre si torna-se o que elas têm em comum.

Contudo, a convergência dos objetivos da organização versus empregado é o que mais verdadeiramente incomum vem existindo até hoje nas empresas, sendo que somente uma ínfima parcela delas vem se preocupando em sair do discurso e agir efetivamente na busca desta convergência.

É necessário saber como atrair para a organização talentos, identificar a forma correta de proceder a sua socialização na empresa, estar atento e antecipar-se aos sinais de descontentamento que possam indicar sua intenção de desligamento da organização.

Para manter os talentos na empresa, além de se criar um ambiente de trabalho que permita o crescimento e desenvolvimento profissional, aproveitar as técnicas disponíveis de gestão de pessoas, como avaliações de desempenho ou remuneração estratégica entre várias que podem ser citadas, é preciso também motivar e identificar quais são os valores de retenção para os diversos grupos de funcionários da empresa,

desenvolver equipes e indivíduos de alto desempenho, uma vez que estes podem ser considerados muito valiosos de uma empresa de alto desempenho.

Assim, entende-se ser importante conduzir a motivação e o comprometimento dos funcionários, principalmente por meio da criação de um local de trabalho que seja tanto inspirado como inspirador, diferente e dinâmico, inovador e gratificante e alinhar essa força de trabalho cheia de motivação e comprometimento.

No entanto, Dutra (1996) refere que igualmente compete às pessoas a gestão do seu desenvolvimento profissional na medida em que elas vão adquirindo consciência de sua função na organização e passam a cobrar mais de si e a gerenciar a própria carreira.

Tal perspectiva muda a velha máxima que as empresas tentaram, durante anos, fomentar o sentimento de que as pessoas estavam ali para trabalhar pela sobrevivência e seriam pagas com o valor que a gerência estipulasse – e elas teriam de aceitar. Era como se existisse uma cláusula de reserva auto imposta.

De acordo com Chowdhury (2003) a gerência tentou desenvolver a lealdade ao oferecer mais incentivos, mas esse sistema começou a ruir à medida que mais pessoas começaram a enxergar-se como um talento, como agentes livres que deveriam receber mais se produzissem mais.

Portanto, quando uma organização reconhece que o profissional tem capacidades de desenvolvimento profissional, pode oferecer-lhe inúmeras oportunidades. Essas oportunidades podem, segundo o autor, envolver desde um programa de reembolso de mensalidades escolares até um serviço de aconselhamento detalhado para desenvolver planos de carreiras profissionais individuais conforme aponta Ivancevich (2008).

No entanto há necessidade de se ressaltar que para reter um colaborador em um cargo na empresa é necessário compreender o quê o motiva esse colaborador dentro da organização, para, só então, investir numa política de retenção de talentos daqueles que se destacam com suas capacidades.

Hitt, Miller e Colella (2007) apontam que as empresas são compostas por pessoas e o desempenho das corporações é influenciado pelo esforço individual e coletivo e a isso os autores chamam de motivação no ambiente organizacional.

Os desligamentos que acontecem nas empresas podem ocorrer por diversas razões e podem ser de iniciativa, tanto do colaborador quanto da própria empresa. Alguma rotatividade é esperada, o que permite oxigenação na organização, no entanto, em alguns casos pode trazer grande impacto para o negócio, como em situações em que se detecta fragilidade no potencial de retenção da organização, ou quando este *turnover* apresenta significativo índice no primeiro ano de trabalho.

É de vital importância prestar atenção às razões que levam os funcionários a solicitarem seu desligamento. Embutidas nessas razões podem estar à insatisfação relacionada a políticas de recursos humanos, falta de motivação para continuar a exercer determinada função, não adaptação, não atendimento das suas expectativas ou por estar em busca de uma melhor colocação profissional. O salário não atrativo ou condizente com o mercado, ou as condições inadequadas de trabalho, o baixo rendimento do colaborador, o assédio por parte de outras empresas para com profissionais já empregados, o não reconhecimento profissional, a não capacitação adequada do colaborador na execução de determinada tarefa, também são justificativas para o desligamento. Enfim, muitos são os itens que podem colaborar com o *turnover* de uma empresa.

Percebe-se, destarte, a importância de um bom gerenciamento de recursos humanos de forma a atender adequadamente e de forma equilibrada, os anseios dos funcionários e as necessidades organizacionais, pois o alto índice de rotatividade ou o aumento de *turnover* dos funcionários em uma organização, além de gerar impacto financeiro, pode indicar que algum problema pode estar acontecendo e que algo precisa ser corrigido ou melhorado.

Corroborando com este pensamento, Robbins (2002) destaca que os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho estão associados a questões que envolvem o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

Com o aumento da produtividade a pessoa muitas vezes, recebe elogios, promoções e/ou aumentos salariais, tornando-se mais satisfeita com o trabalho. O autor aponta ainda que não é a satisfação que aumenta a produtividade e sim, a produtividade que aumenta a satisfação. A satisfação do colaborador perante a empresa, de acordo com

Albuquerque (2002) é o reflexo de suas atribuições com seu estímulo e prazer em realizar estas.

Assim, pode-se inferir que a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Nesta perspectiva, a literatura parece concordar no entendimento de que o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo, conforme ressaltam Albuquerque (2002), Gentilini (1995), Robins (2002) e outros.

Por fim, pode-se inferir que a motivação, aliada a fatores internos e externos influencia, mormente, no comportamento do indivíduo e na sua satisfação no trabalho, revelando-se também no desejo ou não de deixar a organização em que atua, respaldando assim o que referem Maslow (1987) e Herzberg (1959) quando apontam para a motivação em seus respectivos estudos.

Importante ressaltar que as empresas ainda têm encontrado dificuldades para a contratação de funcionários capacitados, pois a competitividade entre as empresas para captação de profissionais tem sido cada vez mais crítica e acirrada, devido à baixa oferta de mão de obra qualificada e à velocidade exigida para contratação destes profissionais.

Este fato por si só impacta na atração de profissionais do mercado e retenção dos que atuam na empresa. Aliado a isso, os profissionais por sua vez, procuram por empresas que ofereçam valorização, treinamento, reconhecimento, recompensas, planos de carreira atraentes e pacotes de benefícios como ressalta Robins (2002).

Tais fatores têm gerado alguns problemas para a área de Recursos Humanos fazendo com que os profissionais que atuam estrategicamente na área de Gestão de Pessoas devam estar atentos às constantes mudanças do mercado externo e às necessidades das pessoas que compõe sua organização.

Se até ao final do século XIX e duas primeiras décadas do XX, os conceitos articuladores do modelo de gestão eram produtividade, eficiência de custos e recompensa onde o trabalhador deveria produzir sempre mais e melhor, ao menor custo possível, o que lhe gerava uma recompensa específica (remuneração), hoje a realidade é outra, aponta Robins (2002). Trabalha-se com diferentes gerações e com tipos de motivação diferenciada o que obriga cada vez mais os setores de RH a

identificarem as necessidades das empresas e criarem padrões de meritocracia para ajudar a diminuir o *turnover* de seus funcionários, especialmente os *High Potential*.

## 2.4 RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE ALTO POTENCIAL

Também merece destaque a prática de gestão que busca desenvolver e/ou criar culturas corporativas que sejam capazes de atrair e reter talentos. O mundo globalizado trouxe muitas informações, facilidade de comunicação e uma concorrência entre as empresas onde os profissionais precisam ser cada vez mais qualificados. É essencial que estes sejam capazes de exercer a gestão do negócio em um ambiente cada vez mais complexo.

Neste cenário sobressai-se a gerência de Recursos Humanos que detém o papel fundamental de pensar e colocar em prática políticas adequadas para captação e retenção de funcionários qualificados dentro do contexto de alta competitividade e também por talentos profissionais que façam com que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Entretanto, há necessidade de compreensão do processo evolutivo organizacional que passa da gestão clássica para a gestão estratégica de forma a adequar-se ao processo de evolução global.

Ser um verdadeiro profissional de recursos humanos não significa simplesmente passar da fase operacional de gestão de pessoas para a fase estratégica. Significa dominar processos operacionais e de pessoal, muito embora isso não seja um papel somente do profissional de recursos humanos mas sim resultado de um somatório de processos internos das organizações.

Resultados obtidos pela área de Recursos Humanos adicionam valores, garantem resultados à empresa e sistematizam processos. Assim, a gestão de pessoas vem passando por grandes transformações devido às grandes pressões que organizações recebem tanto no contexto externo quanto interno.

Devido às grandes mudanças que vêm acontecendo no mundo moderno a gestão de pessoas também precisou mudar. As empresas passaram a perceber que tratar as pessoas meramente como recursos organizacionais não significa conseguir o seu engajamento no processo.

Portanto, a nova gestão de pessoas propõe uma visualização das pessoas como parceiros dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades e capacidade para tomar decisões, proporcionando a eficácia organizacional.

Embora o contingente de instalações materiais e físicas que se fazem necessárias para as organizações, sem pessoas eficazes e sem uma administração correta, é impossível a organização atingir seus objetivos.

Dentro deste processo evolutivo organizacional, uma mudança importante aconteceu na década de 1990, ocasião em que as companhias cresceram em rentabilidade, entretanto diminuíram o quadro de funcionários, sobretudo nas funções gerenciais.

Toda empresa de mercado aberto tem como foco a geração de lucro a curto prazo e também manter-se no mercado. Tais perspectivas têm levado as empresas à caça de talentos para compor seus quadros, especialmente nos níveis gerenciais. Isso significa dizer que toda empresa quer entregar seu produto ou serviço com qualidade, manter seus clientes e ampliar seu mercado de atuação e, para isso, depende de pessoas com conhecimento adequado e com foco nos negócios.

Diante da grande concorrência existente entre as mais diversificadas áreas comerciais, as empresas buscam cada vez mais, produzir qualidade, visando obter grande penetração de mercado, com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação, que age como fator diferenciador e competitivo.

A motivação pode ser traduzida na importância que cada um dá aos seus trabalhos, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca a sua própria referência de autoestima e auto identidade.

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir resultados.

Ter uma equipe motivada é essencial conforme apontam Porter, (1999) e Larkan (2010). No entanto, a rotatividade vem sendo, atualmente, um fator preocupante nas empresas em função da forte competição e do processo de globalização. Neste contexto, a competitividade implica qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal, que viabilize a permanência de profissionais qualificados na empresa.

Segundo Mobley (1992), os processos pelos quais os indivíduos escolhem empregos e são escolhidos para eles oferecem uma gama de importantes oportunidades para o gerenciamento mais efetivo do *turnover*. O processo de ingresso em uma organização constitui uma compatibilização entre esta e o indivíduo. O desenvolvimento contínuo de prognosticadores válidos do *turnover* é recompensador, merecendo estudos sob muitas perspectivas diferentes. A média salarial e o *turnover*, as taxas de *turnover* por categoria ocupacional, carga horária, tamanho do grupo de trabalho e, sobre determinantes individuais do *turnover*, como insatisfação no cargo e comprometimento. Percebe-se, portanto, uma série de fatores que precisam ser considerados quando se aborda o tema.

Merece destaque ainda alguns estudos que apontam que a entrada no mercado de profissionais da chamada Geração Y (nascidos no período 1978 -1994) o que trouxe uma nova dinâmica às empresas, uma vez que tais profissionais não possuem planos de permanência na mesma empresa por um longo período, sendo fiéis às suas carreiras somente.

Com estas mudanças, a gestão de talentos passou a ser um foco primordial para o futuro das organizações que passaram, por conseguinte, a valorizar mais os processos de Recursos Humanos tais como a Avaliação de Desempenho e de desenvolvimento dos seus talentos.

Tais fatores impõem uma grande discussão sobre a retenção de profissionais, e sobre o *turnover* de pessoas com um alto conhecimento, os chamados *High Potential*. Tal discussão surge premida pela competitividade de mercado, que também pressiona as empresas a adquirirem uma nova consciência com relação às práticas de Gestão de Pessoas, assim como os profissionais a prestarem atenção ao seu perfil profissional, principalmente pelas expectativas de carreira e na relação com o empregador.

Porter (1999) ressalta o papel fundamental das lideranças nas empresas para desenvolver estratégias de cooperação e crescimento mútuos. A essência, segundo o autor, é a estratégia onde o líder deverá proporcionar a disciplina para as decisões relativas às mudanças, ao mesmo tempo que evita a dispersão organizacional e garante a diferenciação. Estudos sobre a rotatividade de pessoal têm despertado interesse de muitos pesquisadores que buscam uma maior compreensão do comportamento das pessoas nas organizações.



O *turnover* é um termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Este conceito tem sido utilizado com propriedade por vários autores entre os quais pode ser citado Chang (1999). Seu entendimento, monitoramento e controle tem despertado a atenção dos gestores de recursos humanos que, entendem que a alta rotatividade pode apresentar sérios danos para a empresa.

As razões que apontam os índices de turnover nas empresas podem ser diversas: tanto os trabalhadores podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, por falta de motivação ou mesmo pela busca de uma melhor colocação profissional. Já pelo lado da empresa, esta também se assenta no direito de buscar profissionais mais qualificados para compor o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e, conseqüentemente, buscar formar os seus profissionais a partir de programas de capacitação interna que possam integrar as políticas de recursos humanos.

Lacombe (2005) destaca a necessidade e a tendência de um maior investimento das organizações na área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. É, portanto, cada vez mais frequente o monitoramento e a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também dos fatores que levam a organização a demiti-lo

Quando há referências ao *turnover* nas empresas, é necessário mencionar a satisfação no trabalho e, sobre isso, Robbins (2005) aponta que esta precisa ser entendida de forma ampla, indo além da realização de atividades óbvias e rotineiras, mas que propiciem alguma contrapartida pessoal.

Nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é resultado de uma soma complexa de elementos que vão desde a convivência com colegas e chefias até aos padrões de desempenho e às formas de avaliação do funcionário. Muitos fatores tentam explicar como os profissionais permanecem numa organização ou a deixam, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com o *turnover*.

O mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua força de trabalho e organizações que proporcionam oportunidades de

trabalho. Neste sentido, pode-se referir o pensamento de Dutra (2004) que menciona que a vida profissional pode influenciar, positivamente ou negativamente, na vida familiar assim como a vida familiar pode apresentar influências boas ou ruins na vida profissional. Desta forma pode-se entender que a motivação ou a falta dela podem criar problemas, tanto no mercado de trabalho, bem como na vida pessoal. São, portanto, dois aspectos relevantes que não podem ser dissociados.

Igualmente Lacombe (2005) afirma que o clima organizacional está ligado à motivação, à identificação do funcionário com a empresa, ao interesse e comprometimento com o trabalho, à facilidade da comunicação interna, à colaboração pessoal, aos relacionamentos entre as pessoas, à integração de equipes, entre outros fatores; e quanto mais atendidas as necessidades das pessoas com relação à empresa, melhor tende a ser o clima organizacional.

Enfim, o sucesso das organizações depende de adequadas políticas de recursos humanos e do uso adequado das diversas ferramentas de gestão.

# CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA ADOTADA

## 3.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS UTILIZADAS

A pesquisa foi realizada com os profissionais com o objetivo de identificar e analisar os principais fatores que impactam na retenção dos profissionais no nicho de telecomunicações e tecnologia.

A metodologia utilizada para desenvolver o presente estudo utilizou-se de uma revisão bibliográfica por meio de estudo de caso com contribuições teóricas de vários autores que realizaram estudos sobre o *turnover* nas organizações, em livros, artigos publicados e sites.

Lakatos e Marconi, (1985, p. 38) apontam que “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que você procura e qual o resultado que pretende alcançar”. Concluem afirmando que “o objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto”. “Respondem às perguntas: Por quê? Para quê? Para quem?”

Foi utilizado o estudo de caso que, de acordo com Minayo, (2007); Lakatos e Marconi (1985), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Ainda neste sentido, Yin (2001, p. 20) afirma que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Justifica-se a escolha do método, pois o mesmo poderá proporcionar uma melhor elucidação e investigação dos dados permitindo assim uma análise e identificação do motivo de *turnover* nas empresas de Telecomunicação e Tecnologia além dos fatores de retenção de funcionários com até um ano de empresa.

### 3.2 POPULAÇÃO

O estudo de caso abordado foi realizado com os funcionários de uma empresa de telecomunicações da cidade de São Paulo que possui a matriz e mais sete empresas que fazem parte do grupo e que conta com 200 funcionários com média de idade de 34 anos.

O estudo buscou identificar quais os fatores motivacionais que influenciam na permanência dos funcionários na empresa diante das mudanças de tecnologia. A estrutura da empresa é composta por três áreas: comercial, técnica e montagem de equipamentos.

O foco da empresa é liderar o mercado brasileiro no nicho de serviços de telecomunicação com foco em banda larga fixa e móvel. A empresa tem como meta criar competências em diversas áreas para este crescimento.

População: A população da pesquisa foi constituída por funcionários de empresas de pequeno e médio porte no nicho de mercado de telecomunicações e Tecnologia da Informação sediada nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo, sendo que os funcionários foram selecionados e contratados por um processo especial *High Potential* com menos de um ano de empresa.

A pesquisa foi realizada a partir de 39 sujeitos selecionados por conveniência. Todos concordaram em responder ao questionário.

As empresas participantes da pesquisa são prestadoras de serviços nos segmentos de telecomunicações ou na tecnologia da informação e estão localizadas nas capitais de São Paulo e Rio de Janeiro. São empresas de pequeno e médio porte e cuja estrutura está dividida em quatro áreas: comercial, técnica, produtos e suporte.

O foco das empresas pesquisadas é ter liderança em desenvolvimento ou solução de primeiros implementadores do serviço/produtos no mercado em telecomunicação ou Tecnologia da Informação. As empresas têm como metas a criação de competências em diversas áreas para este crescimento do mercado. Importante referir que as empresas trabalham com áreas de RH, sendo que algumas subcontratam os serviços deste setor.

Vale ressaltar que as empresas estudadas são fornecedoras de serviços para a matriz que foi detalhado com as informações acima.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados deve ser aquele capaz de dar resposta à pergunta formulada no problema. Ballesterro-Alvarez (2000, p. 68) apontam alguns passos básicos que devem ser seguidos para a aplicação do questionário, entre eles a questão da definição da informação procurada:

Esta análise fornecerá as alternativas das respostas possíveis para várias relações que se pretendem estabelecer. Aqui são estabelecidas as formas de uso e emprego das informações. De acordo com seu conteúdo, podem ser: a) Relato de fatos: sobre o respondente (idade, sexo, formação); sobre outras pessoas (dependentes, subordinados); sobre acontecimentos (ambiente, acidentes, políticas, salário); b) Opiniões, sentimentos, crenças: razões e motivos para certas atitudes; fatores objetivos (influências); fatores subjetivos (necessidades).

A presente pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário a ser respondido pelos participantes da pesquisa, disponível no Apêndice 1. O questionário foi estruturado pelo pesquisador contendo questões fechadas e abertas, através das quais foram obtidas informações sobre o tema central. Este tipo de instrumento de coleta de dados é considerado um meio rápido e eficiente para a obtenção de dados para pesquisa, podendo medir com exatidão o que se deseja, conforme afirmam Cervo e Bervian (1996).

Para a coleta de dados da presente pesquisa, o questionário foi assim estruturado:

**QP** - Questões para levantamento do perfil dos sujeitos de pesquisa – 06 proposições.

**QC** - Questões centrais do estudo para levantamento dos aspectos motivadores para permanência na empresa e que atendem às hipóteses de estudo sendo que foram utilizadas a partir do modelo *Likert* são apresentadas **Ha<sub>1</sub>... Hk<sub>1</sub>** –11 proposições.

**QA** – Questões abertas que permitem ao sujeito expressar livremente seu entendimento sobre o assunto – 7 proposições.

**QM** – Questões de múltipla escolha – 2 proposições.

A escala tipo *Likert* foi usada na presente pesquisa por ser a mais conveniente para a obtenção dos resultados que se pretendem. Likert (1932) propôs:

Uma escala de cinco pontos com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária, de indiferença ou de nulidade, do tipo “ótimo”, “bom”, “regular”, “ruim”, “péssimo”. Essa escala tornou-se um paradigma de mensuração qualitativa e desde então tem sido largamente aplicada, quer na forma original, que em adaptações para diferentes objetos de estudo.

Outras atribuições semânticas podem ser dadas, tais como: “concordo totalmente”; “concordo em parte”, “às vezes concordo, às vezes discordo”, “discordo na maioria das vezes” e “discordo sempre”. Estas definições também foram utilizadas no presente estudo.

Quadro 1 – Proposições de estudo

<b>N</b>	<b>ETAPA</b>	<b>Hipótese/Perfil</b>	<b>PROPOSIÇÕES</b>
P1	QP 1	Perfil	Qual a área que atua?
P2	QP 2	Perfil	Qual a sua idade
P3	QP 3	Perfil	Qual o nível organizacional da sua posição atual na empresa?
P4	QP 4	Perfil	Há quanto tempo ocupa a posição atual?
P5	QP 5	Perfil	Há quanto tempo atua na empresa?
P6	QP 6	Perfil	Qual a sua formação?
P7	QC 7	Ha <sub>1</sub>	A facilidade de compreensão dos processos de trabalho impactam positivamente na retenção do HP
P8	QC 8	Hb <sub>1</sub>	A comunicação amistosa entre o gestor e a equipe impacta na retenção do HP.
P9	QC 9	Hc <sub>1</sub>	Trabalhar em uma empresa na qual as aspirações pessoais do HP fazem parte da estratégia da própria empresa impacta na retenção do HP.
P10	QC 10	Hd <sub>1</sub>	A remuneração e os benefícios oferecidos pelas empresas são fundamentais para garantir minha permanência na empresa.
P11	QC 11	He <sub>1</sub>	A oportunidade que tenho para crescer e me desenvolver são os principais motivos para garantir a minha permanência na empresa.
P12	QC 12	Hf <sub>1</sub>	Sabendo que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso, a segurança que sinto em saber que não serei demitido de maneira arbitrária é fundamental para que permaneça mais tempo na empresa.
P13	QC 13	Hg <sub>1</sub>	Acredito que o bom relacionamento entre equipe e líder existe na empresa, contribuindo para que permaneça mais tempo na empresa.
P14	QC 14	Hh <sub>1</sub>	A dificuldade para conciliar minha vida pessoal com a vida profissional pode me levar a rejeitar uma promoção.
P15	QC 15	Hi <sub>1</sub>	A minha permanência na empresa requer que esta me proporcione o possibilidade de me aperfeiçoar e ser uma referência técnica na minha área de conhecimento e interesse.

P16	QC 16	Hj <sub>1</sub>	A minha permanência na empresa requer que a empresa tenha formas consistentes de remuneração e mérito.
P17	QC17	Hk <sub>1</sub>	Aceito trabalhar por um salário menor em uma empresa que garanta um bom ambiente de trabalho, onde a liderança mostre constantemente sinais de reconhecimento e proporcione oportunidades de aprendizagem aos colaboradores
P18	QA18		O que as empresas dos setores de telecomunicações estão fazendo para qualificar os seus colaboradores?
P19	QA19		Quais são os investimentos na área?
P20	QA20		Quais problemas a falta de qualificação de pessoal tem trazido às empresas do setor?
P21	QA21		Quais são as necessidades de treinamento que as empresas de telecomunicações possuem? Como você se sente quando realiza diversas atividades rotineiras por um longo período de tempo?
P22	QA22		Você acha importante ter sempre metas pré-definidas e desafiadoras? Por quê?
P23	QA23		Como você se sente com mudança de tecnologia na sua área?
P24	QA24		O que o levaria para uma nova mudança de carreira? Por quê?
P25	QM25		O que seu colaborador espera da área?
P26	QM26		O que motiva a sua permanência na empresa?

Fonte: Da pesquisa

O instrumento de coleta de dados foi aplicado a um grupo de trinta e nove profissionais. Os aspectos mencionados sobre motivação (desafio, reconhecimento e desenvolvimento) tanto pela área técnica como pelas demais áreas entrevistadas, são relacionados aos fatores intrínsecos do fenômeno e às ações que devem ser adotadas pela organização a fim de potencializar a motivação e estão claramente associadas aos fatores de higiene (proporcionar desafio, programas de reconhecimento, gestor acessível, transparência, ambiente de respeito e informalidade). Assim o intuito da pesquisa foi apurar os fatos e, conseqüentemente, analisar os fatores que retêm os profissionais que participaram do estudo.

Considerando-se que as empresas estudadas têm como práticas o mesmo nicho de mercado e a mesma necessidade de competência e a fim de elaborar um contexto completo das empresas estudadas, tornou-se importante também incluir, também, um histórico de uma empresa, no entanto, não se pode deixar de considerar as teorias de processo, pois as variáveis dinâmicas que interferem na motivação de acordo com as teorias de processo também aparecem nas respostas das entrevistas, ainda que não de forma totalmente explícita.





### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados a partir da aplicação do instrumento tiveram um tratamento estatístico através do Excel para a elaboração de gráficos que permitem uma maior visibilidade do fenômeno estudado bem como igualmente foram analisados qualitativamente tendo por base a fundamentação teórica que dá sustentabilidade teórica ao estudo proposto. Na medida em que os dados são fundamentalmente ordinais, as técnicas são basicamente não paramétricas; testes paramétricos foram utilizados para variáveis de razão. Para a análise dos dados foi utilizado os softwares Minitab r16.1 e BioEsat 5.0.

Para as respostas coletadas por meio de Escala Likert foi calculado o Grau de Aderência (GA), que é a variável que mostra a força relativa entre a discordância (respostas em DT e D) e a concordância (respostas em C e CT) cujo valor no intervalo entre zero e 100 é calculado pelo oscilador de Wilder (1981). Os níveis 20 e 80 são níveis de referência respectivamente para aderência baixa e aderência alta. A fórmula geral é:

$$GA = 100 - \left( \frac{100}{\frac{C}{D} + 1} \right)$$

Os valores do grau de aderência (seja à proposição seja ao fator) ficam no intervalo [0;100] e é conveniente um padrão quanto ao que é um valor fraco ou forte. Davis (1976, p.70) propõe uma interpretação que pode ser adaptada para os propósitos de expressar o grau de aderência e que pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 1 – Interpretação de valores de GA

Grau de Aderência	Interpretação
90 ou mais	aderência muito forte
80 a 89,99	aderência substancial
70 a 79,99	aderência moderada
20 a 69,99	aderência baixa
10 a 19,99	aderência muito fraca
10 ou menos	aderência desprezível

Fonte: Davis (1976, p.70), adaptada.

### 3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A operacionalização da pesquisa descreve os passos principais da mesma. Tais passos, de uma forma genérica, estão assim definidos:

- 1 – Foi elaborada a lista dos sujeitos pesquisados
- 2 – Foram contatados os sujeitos selecionados e foi feita a solicitação para participarem da pesquisa;
- 3 – Foram tabuladas as respostas recebidas;
- 4 – Procedeu-se à análise dos resultados coletados.

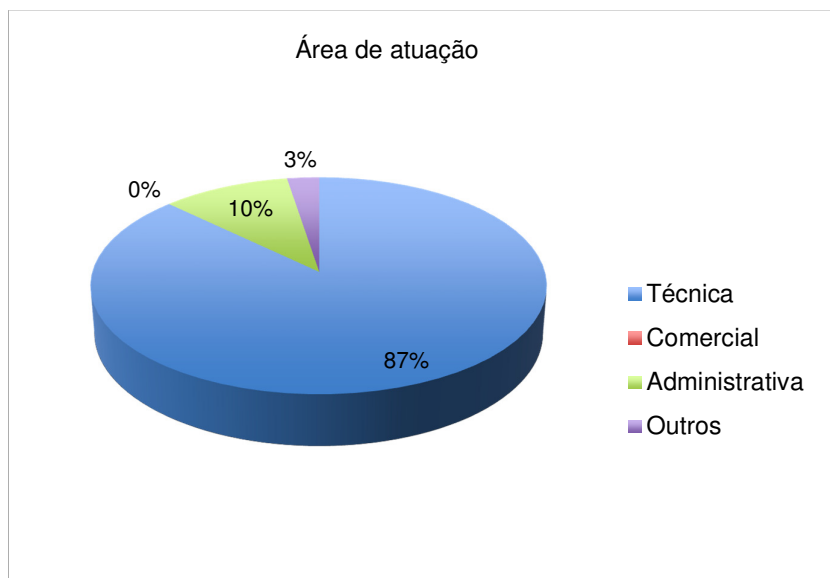
# CAPÍTULO 4 - RESULTADOS OBTIDOS

## 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os resultados obtidos na presente pesquisa, face aos dados coletados são a seguir apresentados, discutidos e analisados buscando conformidade com as hipóteses metodologicamente estabelecidas.

A presente pesquisa abordou os fatores de retenção de funcionários *High Potential* em empresas de pequeno e médio porte nos nichos de Telecom e Tecnologia e do universo pesquisado pôde-se perceber que a área técnica congrega o maior número de profissionais, representando 87% dos pesquisados enquanto que a área administrativa conta com 10% conforme se pode observar na Figura 1 a seguir apresentada. Tais dados são coerentes uma vez que os nichos pesquisados requerem uma gama maior de profissionais com atuação na área técnica.

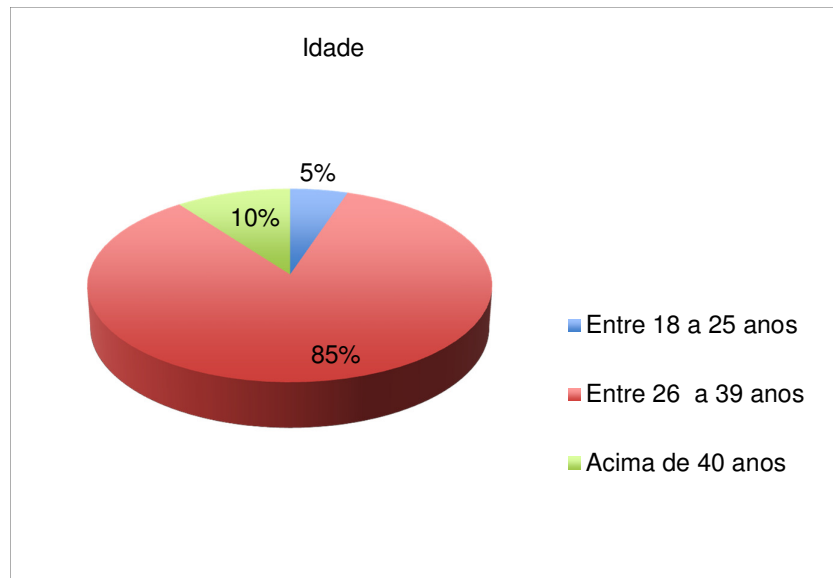
Figura 1 – Área de atuação dos entrevistados



Fonte: Da pesquisa

Em relação à idade dos participantes da pesquisa, a grande maioria, ou seja, 85% encontram-se na faixa etária entre 26 a 39 anos enquanto que 10% têm acima de 40 anos e somente 5% têm entre 18 e 25 anos. Percebe-se que existe uma concentração bastante grande de jovens profissionais em uma área que vem ganhando grande expressividade nos últimos anos.

Figura 2 – Idade dos participantes da pesquisa



Fonte: Da pesquisa

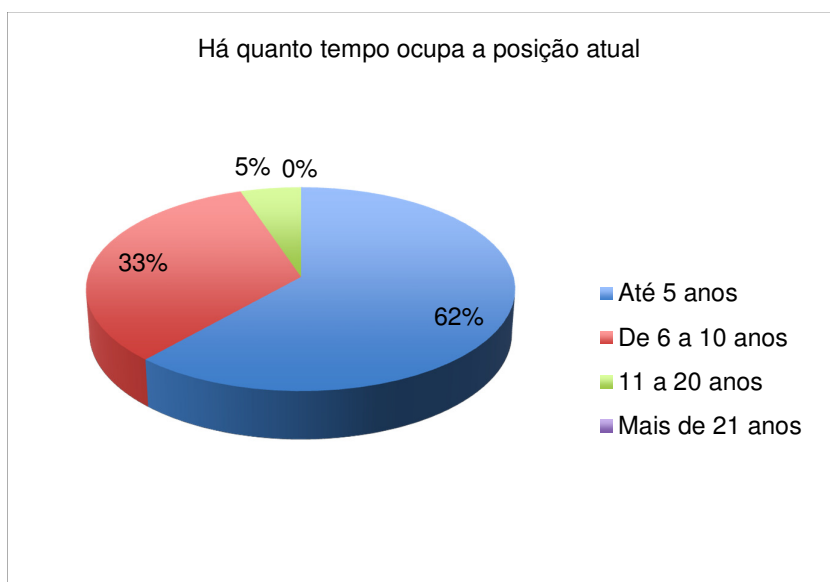
Ao analisar a posição que os profissionais pesquisados ocupam nas empresas em que atuam 46% informaram exercer função de Analista, seguido de 31% que informaram atuar como Consultores seguidos de 13% em cargos de Supervisão/Coordenação enquanto que 10% informaram ocupar cargos de Gerência, conforme se pode verificar na Figura 3 a seguir apresentada. Tais dados reforçam os resultados encontrados na Figura 1 que apontam a área técnica como a de maior incidência entre os pesquisados.

Figura 3 – Cargo ocupado na empresa



A Figura 4, revela que 62% dos pesquisados atuam nos cargos/funções na empresa há menos de 5 anos enquanto que 33% atuam entre 6 e 10 anos e apenas 5% revelaram ter entre 11 e 20 anos no atual cargo.

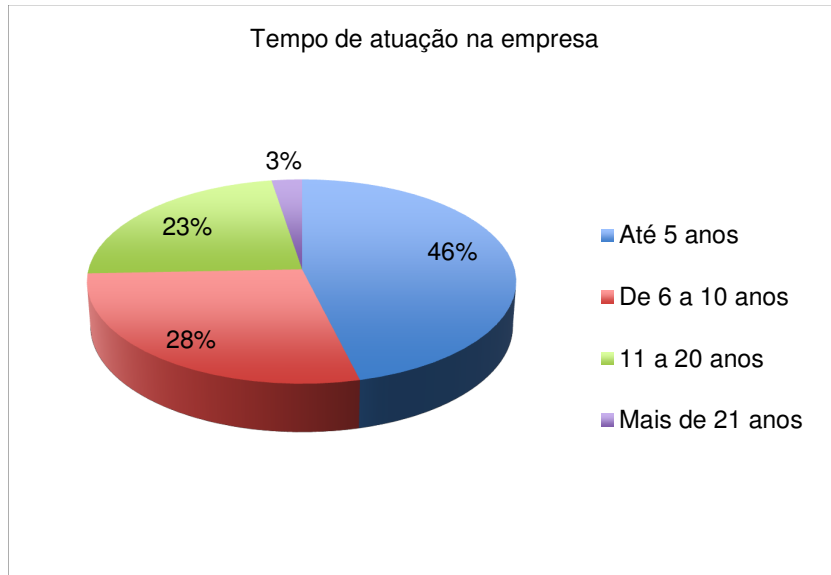
Figura 4 – Tempo de trabalho no cargo/função



Já quando questionados sobre o tempo de trabalho na empresa, os resultados apontam que 46% dos entrevistados têm até 5 anos de trabalho enquanto que 28%

têm de 6 a 10 anos de trabalho e 23% dos entrevistados têm entre 11 e 20 anos de trabalho na mesma empresa.

Figura 5 – Tempo de atuação na empresa

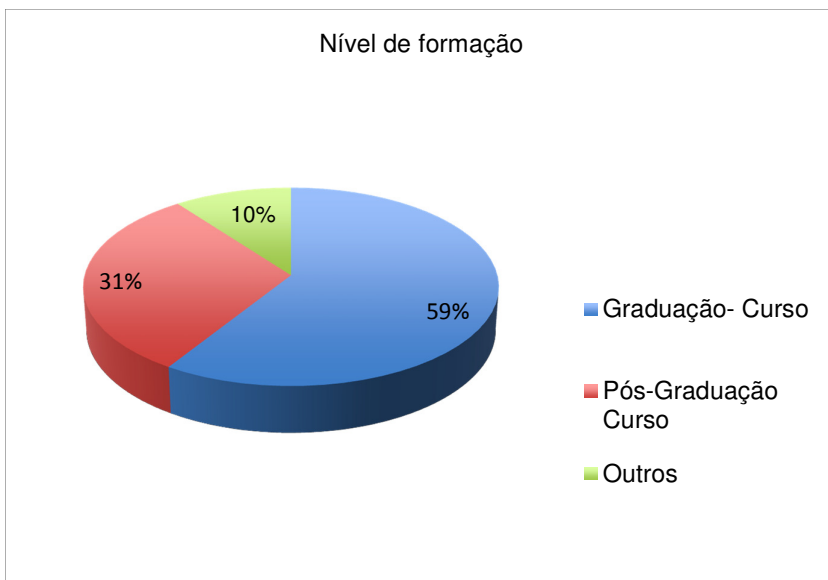


Fonte: Da pesquisa

Tanto os dados apontados na figura 4 quanto os da figura 5, apresentam-se como importantes fontes de reflexão acerca da temática central da presente pesquisa, que teve por finalidade analisar a retenção de *High Potential*.

Tais dados podem ser corroborados também quando questionados sobre o nível de formação acadêmica onde se percebe que 59% detêm título de graduação enquanto que 31% referem ter cursos de pós-graduação conforme se pode observar na Figura 6, abaixo apresentada, que indica o nível de formação dos sujeitos de pesquisa.

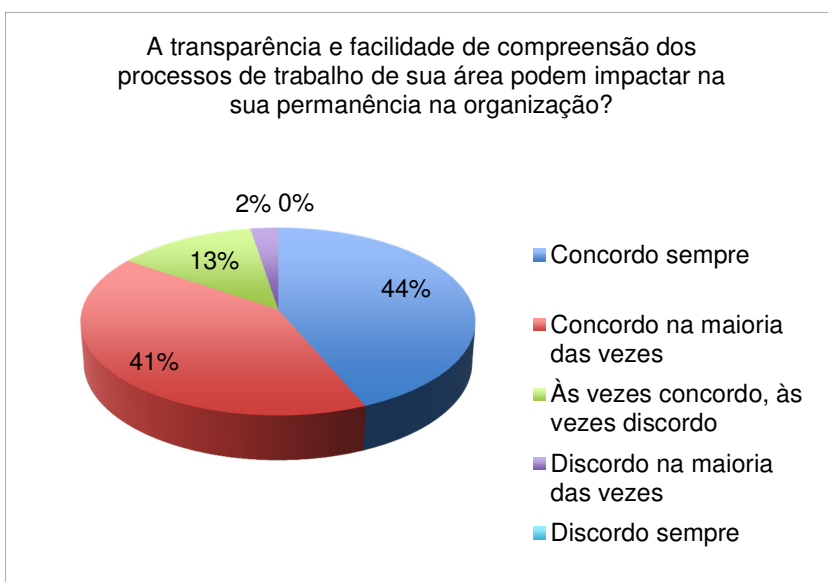
Figura 6 – Nível de formação



Fonte: Da pesquisa

Para entender os aspectos que fazem com que um *High Potential* permaneça nas empresas, perguntou-se sobre a influência da compreensão dos processos de trabalho sendo que os dados levantados apontam que 44% concordam sempre que este aspecto é importante, enquanto que 45% concordam na maioria das vezes, o que leva à inferência de que a retenção de profissionais capacitados passa pela clareza dos processos de trabalho. Ver figura 7.

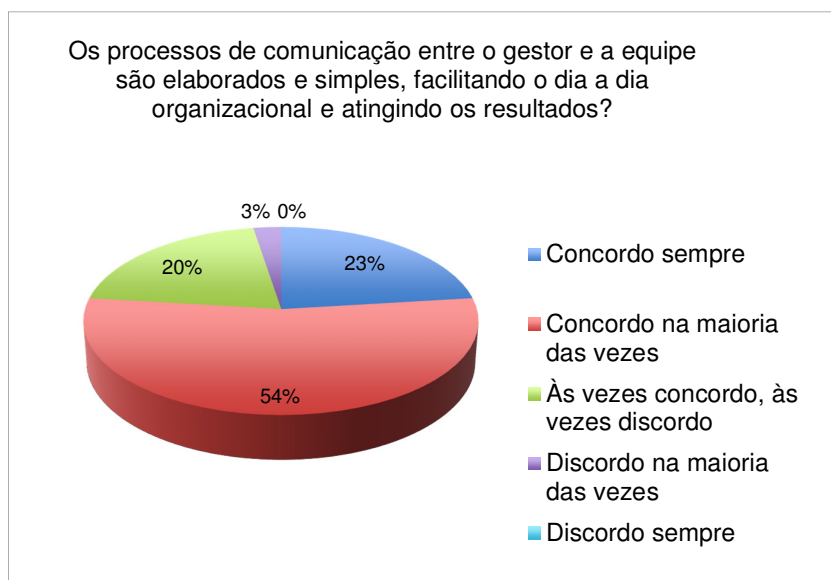
Figura 7 – Influência da compreensão dos processos de trabalho para a permanência na organização



Fonte: Da pesquisa

Já quando questionados sobre a importância dos processos de comunicação entre o gestor e a equipe e se as mesmas facilitam o cotidiano organizacional corroborando para o atingimento das metas estabelecidas, a Figura 8 aponta que 54% dos entrevistados concordam que quase sempre isso é verdadeiro enquanto que 23% dizem concordar sempre. 20% dos entrevistados apontam que às vezes concordam e às vezes discordam. Embora o índice de maior incidência obtido seja referente à concordância na maioria das vezes, se somados com os que concordam sempre, teremos 77% dos entrevistados apontando a comunicação como de grande relevância para o atingimento das metas propostas pelas empresas. Deste dado também se pode inferir que a boa comunicação seja um dos pontos de interferência para a retenção dos talentos organizacionais ajudando na redução das taxas de *turnover*.

Figura 8 – Importância dos processos de comunicação entre gestor e equipe



Fonte: Da pesquisa

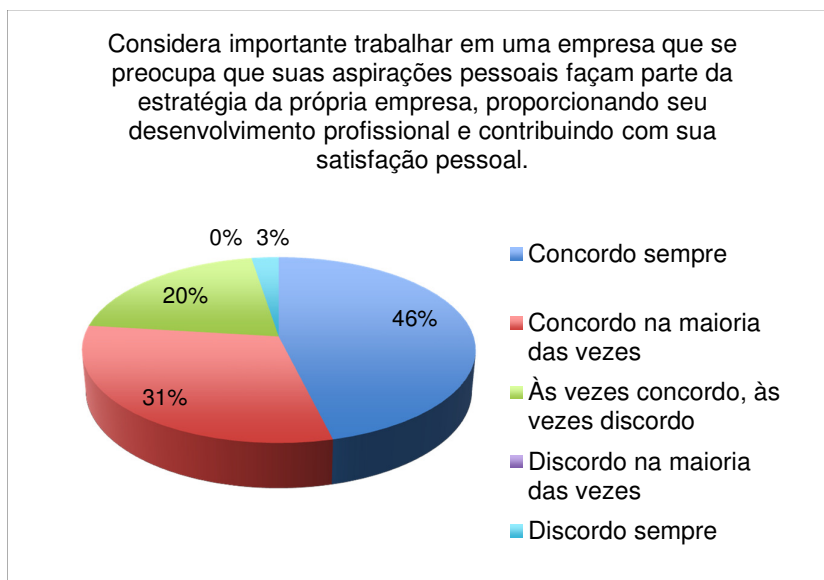
Ao se questionar sobre a importância de trabalhar em uma empresa que tenha preocupação com aspirações pessoais e com o desenvolvimento dos profissionais que nela atuam, mantendo este aspecto como estratégia da própria empresa, 46% concordam sempre com tais práticas enquanto que 31% concordam na maioria das vezes e 20% afirmam às vezes concordar e às vezes discordar. Ao somarmos os dados obtidos entre os que concordam sempre com os que concordam quase sempre, obtém-se um percentual de 77%, semelhante aos que consideram importante a comunicação conforme visto na figura anterior. Pode-se inferir, portanto, que estes dois critérios – comunicação e preocupação com o desenvolvimento dos funcionários



– são fatores muito importantes para a retenção dos talentos nos quadros das empresas.

Os dados relativos à importância da preocupação da empresa com as aspirações pessoais dos funcionários podem ser conferidas na Figura 9..

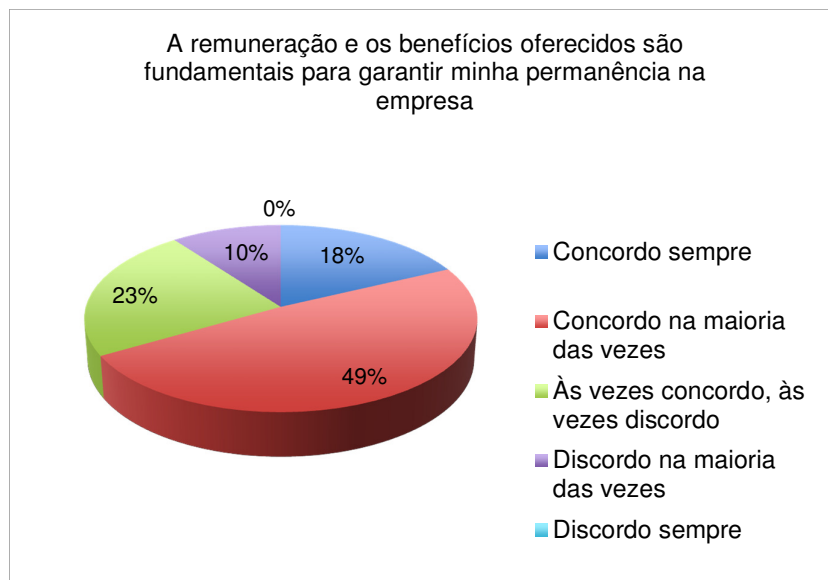
Figura 9 – Importância da preocupação da empresa com as aspirações pessoais dos funcionários



Fonte: Da pesquisa

Também para entender a retenção de talentos nas empresas, o presente estudo buscou entender a relação entre o salário e benefícios e sua influência e, na Figura 10 abaixo apresentada, pode-se perceber que apenas 18% dos entrevistados apontam concordar sempre com esta asseveração enquanto que 49% referem concordar na maioria das vezes e 23% mencionam às vezes concordar e às vezes discordar. Chama a atenção, entretanto, que 10% afirmam discordar desta assertiva.

Figura 10 – Importância da remuneração e benefícios para a permanência na empresa



Fonte: Da pesquisa

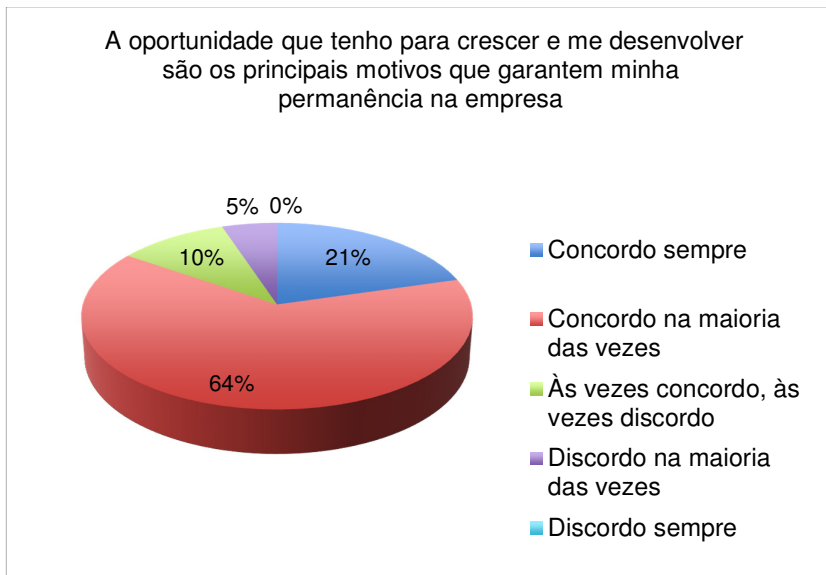
Ainda sobre a questão da remuneração e dos benefícios, é interessante chamar ao debate os apontamentos teóricos que assinalam que para atrair e reter talentos, o chamado *High Potential*, toda empresa necessita de uma boa política permanente na busca de atração de talentos, e também é preciso criar um ambiente no qual as pessoas gostem de trabalhar e trabalhem bem. Um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores e que seja capaz de satisfazer, tanto as necessidades do trabalhador quanto as do seu empregador.

Chowdhury, (2003, p. 17) corrobora com esta assertiva ao referir que, em termos administrativos, a gerência tentou desenvolver a lealdade ao oferecer mais incentivos, mas esse sistema começou a ruir à medida que mais pessoas começaram a enxergar-se como um talento, como agentes livres que deveriam receber mais se produzissem mais. Portanto, os dados da pesquisa podem ser considerados uma comprovação aos pontos teóricos que embasam o presente trabalho.

Se a remuneração e os benefícios são importantes, mas não a garantia da permanência dos talentos na empresa, a Figura 11 abaixo é um retrato do entendimento dos sujeitos de pesquisa ao referirem sobre a oportunidade de crescimento como garantia de permanência na empresa. Os dados identificam que 21% dos pesquisados concordam sempre com esta assertiva ao passo que 64%

referem concordar na maioria das vezes sendo que a soma destes percentuais apontam que 85% dos entrevistados consideram este aspecto como importantes.

Figura 11 – Importância da oportunidade de crescimento para a permanência na empresa

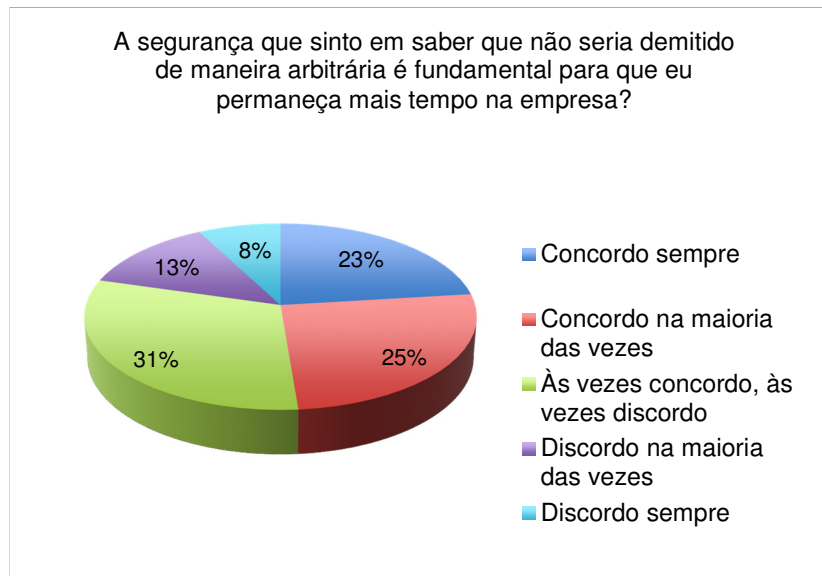


Fonte: Da pesquisa

Se por um lado os pesquisados apontam que consideram importante a possibilidade de crescimento e desenvolvimento, como visto na questão anterior, quando questionados sobre a estabilidade de emprego, 23% afirmam concordar sempre enquanto que 25% concordam na maioria das vezes. 31% afirmam às vezes concordar e às vezes não concordar enquanto que 13% discordam na maioria das vezes e 8% discordam sempre.

Tais dados remetem a algumas reflexões quando se percebe que não aparece nenhuma unanimidade nas respostas e ao serem somados os dados de concordância completa com a concordância na maioria das vezes obtém-se apenas 48% dos participantes entendendo a estabilidade como um fator de permanência na empresa.

Figura 12 – Importância da estabilidade de trabalho

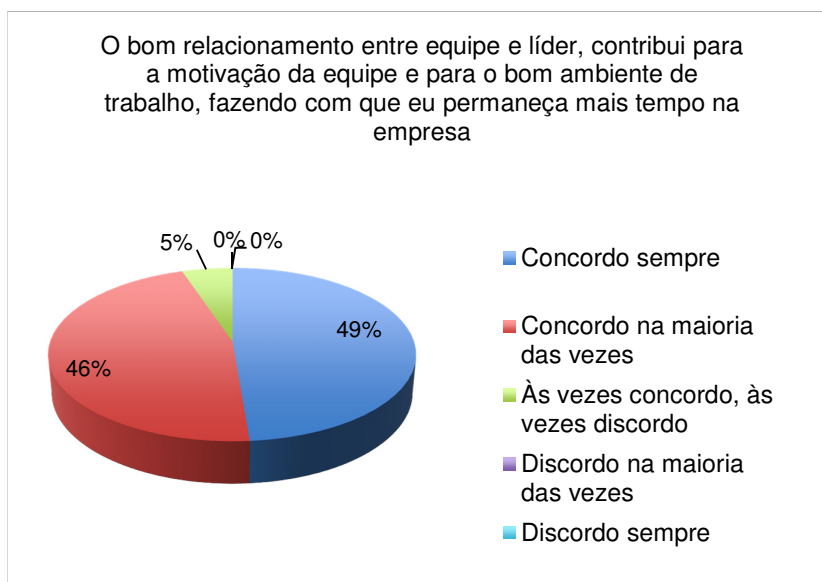


Fonte: Da pesquisa

Tais dados remetem à assertiva de Dutra (1996) que refere que na moderna administração cada vez mais compete às pessoas a gestão do seu desenvolvimento profissional na medida em que elas vão adquirindo consciência de sua função na organização e passam a cobrar mais de si e a gerenciar a própria carreira. Isso faz com que, ao gerenciar suas carreiras, para os *High Potential*, a estabilidade não seja considerada como ponto fundamental.

Quando questionados sobre a importância do relacionamento entre a equipe e o líder na decisão de permanência na empresa os dados apresentados na Figura 13 apontam que entre os que referem concordar sempre e quase sempre se obtém o percentual de 95% sendo que tão somente 5% referem concordam às vezes e às vezes não concordam. Tais dados remetem à importância do clima organizacional e ao papel da liderança na manutenção de uma equipe motivada, coesa e com boas possibilidades de retenção dos *High Potential*.

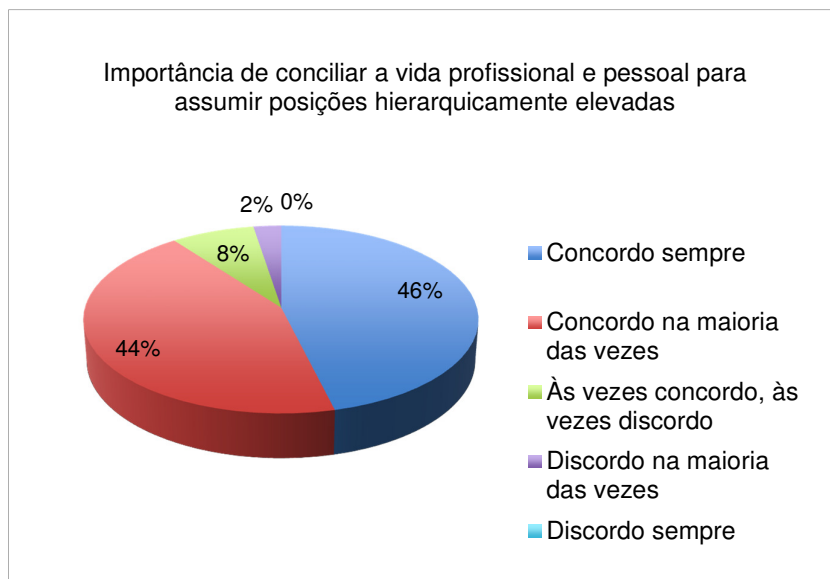
Figura 13 – Importância do relacionamento entre equipe e líder para a permanência na empresa



Fonte: Da pesquisa

Ao serem abordados sobre a importância de haver conciliação entre a vida pessoal e profissional no caso de assumir novas posições hierárquicas na empresa, 46% dos entrevistados concordam sempre enquanto que 44% afirmam concordarem na maioria das vezes. Somando estes percentuais obtém-se 90% de concordância do valor de conciliar vida pessoal e profissional para o equilíbrio produtivo. Este aspecto é considerado importante e deve servir de referência para o estabelecimento de políticas de recursos humanos que privilegiem o equilíbrio entre os aspectos pessoais e profissionais. Os dados podem ser observados na Figura 14 abaixo exposta.

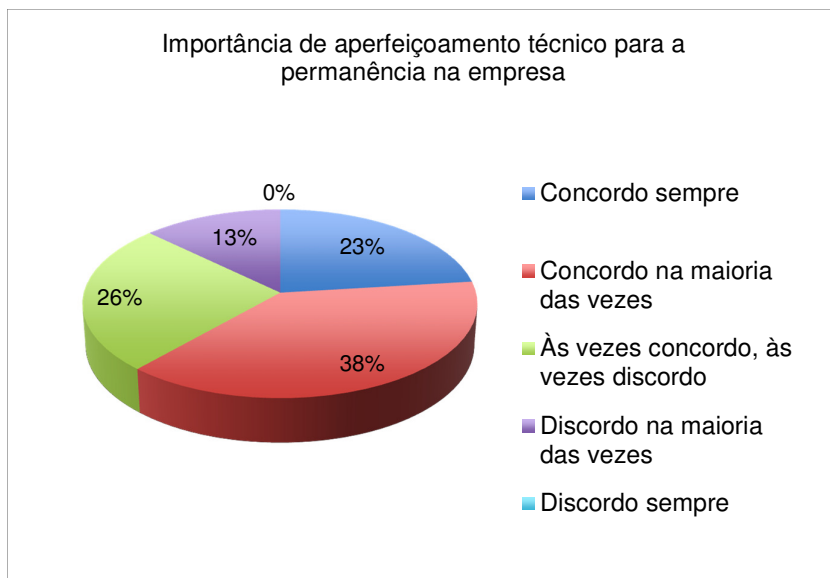
Figura 14 – Importância de conciliar a vida profissional e pessoal para assumir posições hierarquicamente elevadas



Fonte: Da pesquisa

A área tecnológica tem um crescente desenvolvimento e implementação, forçando a atualização dos profissionais para que se mantenham potencialmente interessantes para as empresas. Entretanto, ao questionar os sujeitos de pesquisa sobre a importância do aperfeiçoamento técnico, a Figura 15 mostra que 23% concordam sempre enquanto que 38% concordam na maioria das vezes. Já 26% dos entrevistados às vezes concordam e às vezes não enquanto que 13% discordam na maioria das vezes. Pode-se inferir que os *High Potential* já não esperam unicamente pela empresa para desenvolverem suas carreiras. Como o conhecimento é o seu potencial, o gerenciamento de sua carreira precisa ser cuidado de modo diferenciado, não mais dependendo unicamente de programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras.

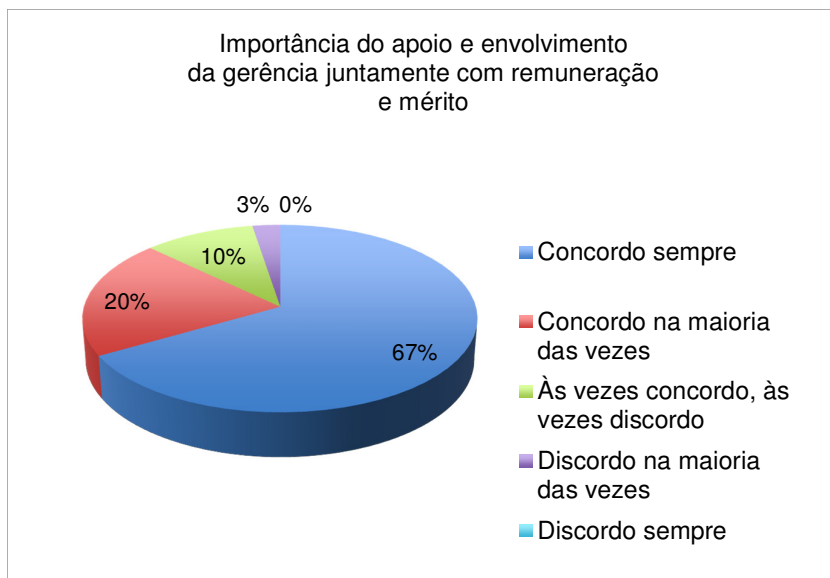
Figura 15 – Importância de aperfeiçoamento técnico para a permanência na empresa



Fonte: Da pesquisa

Igualmente foi questionado aos sujeitos de pesquisa sobre a importância do envolvimento da gerência juntamente com uma política de remuneração e mérito, 67% dos pesquisados concordam sempre e 20% concordam na maioria das vezes como pode ser observado na figura 16 abaixo.

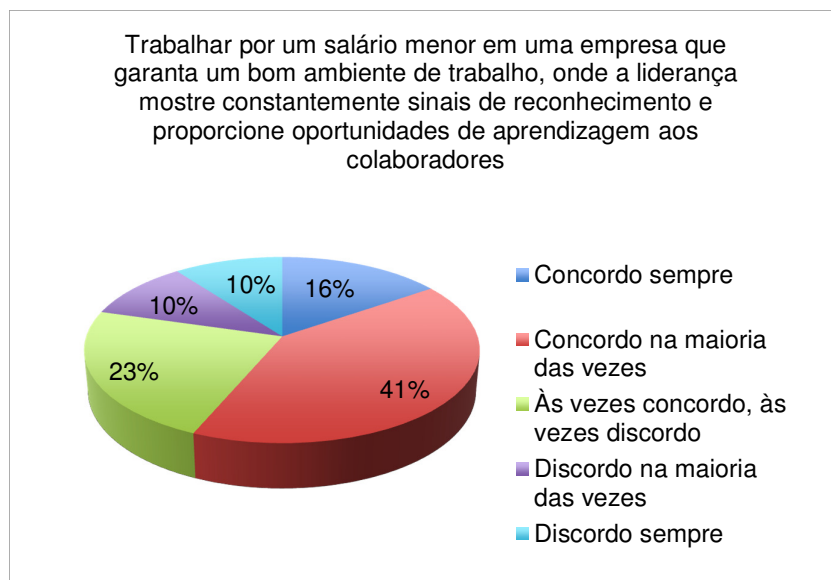
Figura 16 – Importância do apoio e envolvimento da gerência juntamente com remuneração e mérito.



Fonte: Da pesquisa

Ao serem questionados sobre a possibilidade de trabalho em empresa cujo salário se apresente menor, mas que tenha um bom ambiente de trabalho com oportunidade de aprendizagem, 16% dos participantes concordam sempre ao passo que 41% concordam na maioria das vezes. 23% dos entrevistados dizem às vezes concordar e às vezes discordar. Já 10% informam discordar na maioria das vezes e o mesmo percentual de 10% dizem discordar sempre. Os dados podem ser conferidos na Figura 17 abaixo.

Figura 17 – Salário X ambiente X reconhecimento X oportunidades



Fonte: Da pesquisa

Ainda quando questionadas sobre o que esperam de seus trabalhos, os HP participantes da pesquisa, ocupantes de cargos de liderança informaram considerar importante que se sintam reconhecidos pela expertise técnica da solução e ser considerado referência para solucionar questões estratégicas de projetos e clientes.

Igualmente consideraram importante sentirem-se extremamente satisfeitos e motivados quando conseguem solucionar problemas complexos, inóspitos e em ambientes instáveis.

Afirmaram ainda darem mais importância para a oportunidade de conciliar minha vida profissional e pessoal do que para assumir posições hierarquicamente elevadas, procurando oportunidades profissionais que pouco interferem em seus interesses pessoais ou familiares. Revelaram ainda que a sua permanência na empresa está



relacionada, principalmente, com a possibilidade de equilibrar interesses pessoais e familiares.

Já os HP ocupantes de cargos técnicos declararam que se sentem mais motivados e realizados quando podem solucionar problemas ou alcançar os resultados esperados em situações muito desafiadoras. Sintem-se atraídos por oportunidades que desafiam a capacidade de solucionar problemas a partir de suas expertises.

Informaram ainda que a permanência na empresa está relacionada à possibilidade de aperfeiçoamento e ser uma referência técnica na sua área de conhecimento e interesse. Referiram ainda darem mais importância para a oportunidade de solucionar problemas extremamente complexos do que assumir posições hierarquicamente elevadas.

#### 4.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Foram testadas as hipóteses anteriormente listadas, pela análise do oscilador de Wilder (1981): as proposições com  $GA \geq 80$ , isto é, com grau de aderência pelo menos substancial, foram consideradas não-rejeitadas. A tabela 2 apresenta os resultados dos valores GA calculados para cada proposição.

Na Tabela 2 pode-se perceber que  $H_{a1}$ : A facilidade de compreensão dos processos de trabalho impactam positivamente na retenção do HP, tem um grau de aderência (GA)  $\geq 80$  tendo apresentado um alto grau de aderência com o indicativo de 94.1 sendo, portanto, uma hipótese não rejeitada, o que vem ao encontro do que afirmam Locke e Latham (1990), que partem do pressuposto de que a motivação está diretamente relacionada à clareza de objetivos e a diretrizes definidas pelas organizações. Os autores referem ainda que para que o indivíduo fique satisfeito e motivado é preciso que se estabeleçam objetivos claros, específicos, com algum grau de dificuldade e que a participação do trabalhador nessa definição seja contemplada corroborando, assim, com o resultado da pesquisa.

Já a  $H_{b1}$  que refere-se à comunicação amistosa entre o gestor e a equipe de trabalho obteve um GA de 95,4 dado este que permite igualmente referenciar o que Locke e Latham (1990), apontam sobre a clareza dos objetivos citados anteriormente.

Tabela 2 – Valores GA das proposições

P	Proposições	DT	D	I	C	CT		Disc	Conc	GA
Ha <sub>1</sub>	Facilidade de compreensão dos processos de trabalho	0	2	5	14	18	39	2	32	94,11764706
Hb <sub>1</sub>	Comunicação amistosa entre o gestor e a equipe de trabalho	0	2	8	18	11	39	1	21	95,45454545
Hc <sub>1</sub>	a estratégia da empresa leva em conta as aspirações pessoais dos funcionários	1	1	7	10	20	39	2	30	93,75
Hd <sub>1</sub>	Remuneração e benefícios	1	3	10	19	6	39	4	35	89,74358974
He <sub>1</sub>	oportunidade para crescer/se desenvolver	1	2	4	24	8	39	3	28	90,32258065
Hf <sub>1</sub>	ausência de demissão arbitrária	3	3	12	9	12	39	6	21	77,77777778
Hg <sub>1</sub>	bom relacionamento entre equipe e líder	0	1	1	15	22	39	1	37	97,36842105
Hh <sub>1</sub>	Hh <sub>1</sub> : A dificuldade para conciliar sua vida pessoal com a vida profissional pode levar o HP a rejeitar uma promoção, tem um grau de aderência (GA) ≥80.	0	1	4	16	18	39	1	34	97,14285714
Hi <sub>1</sub>	Hi <sub>1</sub> : A permanência do HP na empresa requer que esta lhe proporcione a possibilidade de se aperfeiçoar/ser referência técnica na sua área de conhecimento, tem um grau de aderência (GA) ≥80.	0	3	16	3	17	39	3	20	86,95652174
Hj <sub>1</sub>	Hj <sub>1</sub> : A permanência do HP na empresa requer que a empresa tenha formas consistentes de remuneração por mérito, tem um grau de aderência (GA) ≥80.	0	1	6	5	27	39	1	32	96,96969697
Hk <sub>1</sub>	Hk <sub>1</sub> : O HP aceita trabalhar por um salário menor em uma empresa onde a liderança mostre constantemente sinais de reconhecimento e proporcione oportunidades de aprendizagem aos funcionários, tem um grau de aderência (GA) ≥80.	2	2	10	19	6	39	4	25	86,20689655

Fonte: da pesquisa

Ao analisar HC<sub>1</sub> que buscou identificar se a permanência dos HP na empresa leva em consideração se a estratégia da empresa considera as aspirações pessoais dos funcionários. O GA identificado é de 93,7 encontrando, portanto, eco no que afirmam os estudos de Hendry e Pettigrew (1990) que ressaltam que as pessoas devem ser percebidas e reconhecidas como um recurso estratégico que viabilizam um posicionamento diferenciado da empresa por serem detentoras de competências específicas. Sentir-se parte integrante é, portanto, fator importante na permanência e retenção dos HP conforme apontam os dados do estudo.

Os dados referentes à aderência da Hd<sub>1</sub> que identificou remuneração e benefícios obteve um GA de 89,7 sendo considerada, igualmente, uma hipótese não rejeitada. Os dados permitem inferir que quando uma organização reconhece que o profissional tem capacidades de desenvolvimento profissional, pode oferecer-lhe inúmeras oportunidades. Assim, Ivancevich (2008) resalta que essas oportunidades podem envolver desde um programa de reembolso de mensalidades escolares até a um

serviço de aconselhamento detalhado para desenvolver planos de carreiras profissionais individuais.

A  $Hf_1$  obteve GA de 77,7 e refere-se às demissões arbitrárias. Esta é uma hipótese rejeitada no estudo uma vez que o  $GA \geq 80$  foi estabelecido como padrão. Infere-se que como os HPs são detentores do conhecimento, não temem a demissão. Dado importante no presente estudo é o que aponta o perfil do profissional HP que pode ser identificado com profissional da chamada Geração Y (nascidos no período 1978 - 1994). Estes emprestam uma nova dinâmica às empresas, uma vez que tais profissionais não possuem planos de permanência na mesma empresa por um longo período, sendo fiéis às suas carreiras somente, o que justifica a rejeição da presente hipótese. Pode-se ainda buscar referência ao que aponta Dutra (1996) que refere que compete às pessoas a gestão do seu desenvolvimento profissional na medida em que elas vão adquirindo consciência de sua função na organização e passam a cobrar mais de si e a gerenciar a própria carreira.

Já a  $Hg_1$  que refere sobre o relacionamento entre líder e equipe obteve o maior GA do estudo com 97,3 de onde se pode inferir a importância do trabalho em equipe para o ambiente de trabalho e a importância do líder neste aspecto conforme ressaltam Hitt, Miller e Colella (2007) quando abalizam que as empresas são compostas por pessoas e o desempenho das corporações é influenciado pelo esforço individual e coletivo e a isso os autores chamam de motivação no ambiente organizacional. A presente hipótese apresenta o segundo maior GA do estudo e, como afirma Casado (2002), há que se ressaltar a importância do papel do gestor que deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, sendo responsável por equacionar os objetivos da organização com a possibilidade de crescimento de cada integrante de sua equipe de trabalho. Dentro desta mesma perspectiva, vale salientar os estudos de Fischer (2002) que afirmam que a energia emocional e intelectual de cada funcionário de uma empresa é o que a move no sentido da competitividade.

Ao analisar a  $Hh_1$ , que obteve GA de 97,1 e diz respeito à dificuldade para conciliar a vida pessoal com a vida profissional e que pode levar o HP a rejeitar uma promoção, pode-se inferir que a mesma encontra ressonância no que Dutra (1996) aponta quando refere sobre o gerenciamento da carreira.

Referente à  $H_{i1}$ , que assinala que a permanência do HP na empresa requer que esta (empresa) lhe proporcione a possibilidade de se aperfeiçoar/ser referência técnica na sua área de conhecimento GA 86.9 vem ao encontro do que refere Albuquerque (2002) quando aponta que, atualmente, as pessoas estão mais conscientes de si mesmas e vêm dando mais atenção às suas carreiras, escolhas profissionais, oportunidades de desenvolvimento e crescimento e, conseqüentemente, demandando cada vez mais uma relação de transparência dentro da empresa. Albuquerque (2002) ainda refere que a transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo nos dias de hoje. As mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. Ainda é pertinente salientar o que Herzberg (1959) indica em seus estudos quando menciona que para se introduzir maior motivação no trabalho é necessário o enriquecimento das tarefas. Isto implica, deliberadamente, na ampliação dos objetivos, das responsabilidades e no desafio das atividades do cargo.

Ao analisar a  $H_{j1}$  referente à permanência do HP na empresa, requerer-se que a empresa tenha formas consistentes de remuneração por mérito. O estudo obteve um GA 96.9, o mais alto grau de aderência entre as hipóteses levantadas, donde se pode perceber qual a importância do reconhecimento do trabalho e das políticas de recursos humanos como um todo, mas especialmente no que se refere à remuneração e reconhecimento do mérito.

Importante perceber na  $H_{k1}$  que o HP ao ser questionado se aceita trabalhar por um salário menor em uma empresa onde a liderança mostre constantemente sinais de reconhecimento e proporcione oportunidades de aprendizagem aos funcionários, apresenta um grau de aderência de 86,2, o que vai ao encontro do que sinaliza Dutra (1996) quando referencia o gerenciamento de carreira. Para as empresas de tecnologia e comunicação é importante também perceber o que propõe Crepeau *et al* (1992), quando aponta que a gerência de Recursos Humanos das empresas de comunicação deve estar ancorada no planejamento das carreiras de TI/Telecom; orientar os profissionais de TI/Telecom nas suas carreiras; e incentivar a comunicação adequada sobre evolução profissional. Assim, não há como negar que o mercado de mão de obra fica mais competitivo. O crescimento do mercado aumenta a concorrência das empresas prestadoras de serviços inflacionando o mercado.

Ao analisar o grau de aderência das hipóteses de estudo percebe-se que somente a hipótese  $H_{f1}$  obteve GA de 77,7 tendo sido rejeitada. As demais hipóteses de estudo obtiveram  $GA \geq 80$  e foram aceitas. Tais resultados remetem à necessidade de as empresas de comunicação e tecnologia desenvolverem políticas de recursos humanos adequadas, tanto para a captação quanto para a retenção de funcionários *High Potential* que, com seus diferencial e talento possam expressar satisfação pelo trabalho que realizam e, assim, efetivamente se tornarem produtivos dentro da proposta de produtividade das empresas.

Em se tratando em empresas de tecnologia de ponta como se caracterizam as empresas de comunicação, com todas as informações já mencionadas, pode-se afirmar que a concorrência no mercado de tecnologia é grande e, portanto, as empresas precisam diminuir o *turnover* de seus funcionários, especialmente os *High Potential*.

Corroborando com este pensamento, Robbins (2002) destaca que os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho estão associados a questões que envolvem o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

# CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

## 5.1 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos na presente pesquisa permitem afirmar que os principais fatores de retenção de funcionários High Potential com até um ano de empresa, são:

- Facilidade de compreensão dos processos de trabalho;
- Comunicação amistosa entre o gestor e a equipe de trabalho;
- Estratégia da empresa em consonância as aspirações pessoais dos funcionários;
- Remuneração e benefícios;
- Oportunidade para crescer/se desenvolver;
- Ausência de demissão arbitrária e
- Bom relacionamento entre equipe e líder

O compasso acelerado em que vive o mercado obriga as empresas a repensarem suas maneiras de gerir e de se relacionarem com seus funcionários. Embalados pela incerteza do amanhã, os planos e projeções ganharam maior dinamismo e tornaram necessária a aproximação da administração com outras ciências. A contenção de custos e o condicionamento ao mercado financeiro refletem essas mudanças.

Novos competidores e novas maneiras de competir chegam de cada canto do planeta. Para sobreviver e crescer no mundo dos negócios não basta a melhoria contínua dos processos. É preciso reinventá-los, fazer novas combinações, mudar paradigmas, rever os padrões éticos, quebrar barreiras antigas da desconfiança. Enfim, buscar formas de trabalho que permitam competir em um mercado cada dia mais inteligente, satisfazendo consumidores cada dia mais exigentes, atendendo às posturas ecológicas cada dia mais vigilantes, proporcionando melhores condições de trabalho aos empregados e tornando as empresas cada dia mais lucrativas.

Nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é resultado de uma soma complexa de elementos que vão desde a convivência com colegas e chefias até aos padrões de

desempenho e às formas de avaliação do funcionário. Muitos fatores tentam explicar como os profissionais permanecem numa organização ou a deixam, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com o *turnover*.

O presente estudo referenda tais premissas quando se percebe que os resultados obtidos na coleta de dados apontam que a facilidade de compreensão dos processo de trabalho aparecem como fundamentais para a retenção dos HP nas empresa, confirmando a primeira hipótese levantada no estudo, com 77% das respostas. Da mesma forma, a comunicação entre gestores e equipe impactam positivamente na retenção dos profissionais participantes no estudo com o mesmo percentual.

As demais hipóteses propostas no presente estudo também foram referendadas pelas respostas, com grandes índices de retornos positivos, variando entre 57% e 95%. Tais percentuais obtidos nestas questões permitem inferir que a importância da remuneração, que obteve o menor índice, embora importante, não é o que pode garantir a permanência e retenção dos HP. Porém, o clima organizacional, que obteve o maior índice, é ponto fundamental para a permanência dos talentos nas empresas.

O mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho. Neste sentido, pode-se referir o pensamento de Dutra (1996) bem como com Greenhaus e Singh, (2003) que referem que a vida profissional pode influenciar, positivamente ou negativamente, na vida familiar assim como a vida familiar pode apresentar influências boas ou ruins na vida profissional.

Neste cenário, a permanência dos profissionais passa a ser primordial para o sucesso das empresas, pois quando uma empresa atrai um talento para seu quadro de funcionários, há um ganho de conhecimento, de capital intelectual, que pode se perder quando esse profissional deixa a organização Especialmente nos níveis gerenciais são necessárias ações para reduzir o *turnover* e trabalhar na retenção de profissionais qualificados. O chamado *High Potential* é um desafio enfrentado por toda empresa que queira se manter competitiva.

Os dados obtidos no presente estudo apontam para a necessidade de políticas de recursos humanos capazes de tornar as empresas atrativas e com capacidade de

retenção dos chamados *High Potential* bem como que as mesmas possam ser espaços de crescimento e desenvolvimento da *expertise* dos seus funcionários.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando-se as limitações inerentes ao tipo de pesquisa realizada, os resultados sugerem algumas recomendações de cunho prático. Tais recomendações prendem-se à aplicabilidade e utilidade desta pesquisa:

Recomendar que as empresas que queiram reter HP adotem em suas políticas de recursos humanos, medidas que visem garantir a permanência dos chamados *High Potential* em seus quadros de colaboradores.

Os pontos fracos da gestão organizacional, aqueles que apresentam um forte gap em relação ao modelo considerado, podem ser imediatamente atacados, de forma a obter uma empresa mais estruturada e preparada, mais coesa, mais íntegra, para enfrentar os desafios do mercado. Neste sentido:

1. deve ser valorizado, em todos os departamentos, o apoio e a ajuda entre empregados;
2. a empresa deve privilegiar resultados também a longo prazo;
3. os empregados devem voltar a ter orgulho de pertencer à organização;
4. cerimoniais e eventos especiais devem reforçar o reconhecimento e a premiação pelos resultados;
5. os gerentes e a os empregados devem ser capacitados a descrever valores, propósitos e clientes importantes;
6. os empregados devem saber cada vez mais como suas tarefas contribuem para os resultados da organização;
7. os líderes devem, cada vez mais, desenvolver facilitadores e formadores de opinião;
8. cada vez mais o processo de seleção deverá considerar a cultura da empresa; e
9. os candidatos, em fase de seleção, devem receber informações positivas ou negativas para permitir sua decisão de ingresso na empresa.



Este conjunto de medidas ajudará a organização a adaptar-se mais ao ambiente externo e a atender às necessidades dos seus membros tornando-a menos vulnerável aos desafios externos.

Para os estudiosos de Recursos Humanos, especialmente de fatores de retenção funcionários *High Potencial* e turnover a pesquisa contribui com um rol de fatores que auxiliam a promover tal retenção e possibilita que novas pesquisas sejam especialmente feitas com o intuito de mais fielmente quantificar a importância do assunto aqui desenvolvido.

# POSFÁCIO

Chegou-se ao término da presente pesquisa referente aos principais fatores de retenção de funcionários High Potential com até um ano de empresa. Certamente muitas omissões, incoerências, inconsistências e outras falhas devem ter sido observadas neste trabalho. Muitas das falhas já foram reparadas com a contribuição dos professores da Banca<sup>1</sup>, mas, mesmo assim, é possível que outras existam. É desnecessário reafirmar que todas as contribuições no sentido de melhorar o presente trabalho serão bem recebidas. Antecipadamente o autor agradece tal colaboração.

Caso o leitor deseje apontar omissões, incoerências, inconsistências ou quaisquer outras falhas; caso deseje fazer sugestões ou recomendações, por favor envie-as para o endereço eletrônico do autor: [robsonfern@gmail.com](mailto:robsonfern@gmail.com)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, Vol.27, nº4, Out/Dez, 1992.

\_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T L. (coord.). **As pessoas na organização**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P.M. On Becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n.1, p. 31-46, Spring 1998.

BALLESTERO - ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOHLANDER George, SNELL Socott , SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

---

<sup>1</sup> A Banca foi composta pelos Professores Doutores (em ordem alfabética): Cida Sanches, Eduardo de Camargo Oliva e Manuel Meireles.

CAMPBELL, Andrew; LUCHS, Kathleen Sommers, **Core Competency-Based Strategy**. Boston: International Thomson Business Press, 1997.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. *In*: LIMONGI-FRANÇA, A. C (org.) **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 247-258.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura, vol. 3. São Paulo: Paz e terra. 1999.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANG, E. **Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention**. *Human Relations*, v. 52, n. 10, p. 1257-1278, 1999.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento**: Obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2003.

CREPEAU, R. G. et al. Career anchors of information systems personnel. **Journal of Management Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 145-160, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. *As pessoas na organização*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

GENTILLI, Pablo A. O discurso da qualidade como nova retórica conservadora no campo educacional. *In*: SILVA, Tomas Tadeu da (org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. Petrópolis: Vozes, 1995.

GRAÇA, Luis. **A Satisfação Profissional dos Médicos de Família no SNS**. Parte III, 2000. Disponível em:  
<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html#3.%20Motivação%20e%20satisfação%20no%20trabalho>. Acesso em setembro de 2013.

HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Epusp, 1984, v.1.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A.. Human resource management: An agenda for the 1990's. **International Journal of Human Resource Management**, v.1-1, p.17-44, 1990.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LARKAN, Kerry – **A Nova Guerra pelo Talento: como o modelo asiático da gestão de talentos está eevolucionando o jeito de fazer negócio**. Tradução: Alessandra Mussi. – Rio de Janeiro: Isevier, Editora. 2010.

LEÃO, P. R. C.; MORESI, E. A. D.; OLIVEIRA, K. M. **Ontologia de Competências Profissionais em Tecnologia da Informação**. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos, SP, Brasil, 2007.

LIKERT, R. **A Technique for the measurement of attituds scalles**. Archives of Psycology. 1932.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel. **American Psychologica I Society**, V.1 n. 4, July 1990.

MCCLELLAND, D.C.; BURHAM, D.H. **O poder é o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MACEDO, Ivanildo Izaias *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C., RIBEIRO, S. R: *Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio, Ltda.* **Connexio**, Rev. Científica da Escola de Gestão e Negócios, Ano 2, nº 1, Ago. 2012 - jan 2013.

MICHAELS Ed., HANDFIELD-JONES Helen, AXELRO Beth. **A Guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MICHELMAN, Paul. **Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata: Mantendo os Talentos da sua Empresa**, São Paulo: Editora Campus, 2007.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, Hucitec-Abrasco, 2007.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, J., AHLSTRAND, B. **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.** New York: The Free Press, 1998.

MOBLEY, William H., **Turnover: causas, consequências e controle.** Trad. Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos.** São Paulo: LTR, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** 8. Ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, SP. **Comportamento Organizacional,** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Adriano. Para uma genealogia do discurso da globalização da experiência. In: Prado, José; Sovik, Liv (org.) **Local Global e Local Nenhum: ensaios sobre democracia e globalização.** São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SAVIANI, José Roberto. **Empregabilidade: Como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade,** São Paulo: Makron Book, 1997.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional.** 3a. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

SNELL, S. A.; SHADUR, M. A.; WRIGHT, P. M. Human Resources Strategy: the era of our ways. In: HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. **The Blackwell Handbook of Strategic Management.** Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWORSKI, Moisés (editor). **Gestão de pessoas, não de pessoal; os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VANDENBERG, R. J. *Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior?* Human Relations, outubro, 1999. Disponível em: <http://www.findarticles.com>. Acesso em Dezembro de 2013.

WILDER Jr. J. W. **New concepts in technical trading systems**. NY: Trends Research, 1981.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

### 1) Qual a área em que atua?

Técnica

Comercial

Administrativa

Outros

### 2) Qual a sua idade

Entre 18 a 25 anos

Entre 26 a 39 anos

Acima de 40 anos

### 3) Qual o nível organizacional da sua posição atual na empresa?

Analista

Consultor

Supervisão / Coordenação

Gerência

Diretoria

### 4) Há quanto tempo ocupa a posição atual?

Até 5 anos

De 6 a 10 anos

11 a 20 anos

Mais de 21 anos

### 5) Há quanto tempo atua na empresa?

Até 5 anos

De 6 a 10 anos

11 a 20 anos

Mais de 21 anos

### 6) Qual a sua formação?

Graduação- Curso

Pós-Graduação Curso

Outros



**7) A transparência e facilidade de compreensão dos processos de trabalho de sua área podem impactar na sua permanência na organização?**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**8) Os processos de comunicação entre o gestor e a equipe são elaboradas e simples, facilitando o dia a dia organizacional e atingindo os resultados?**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**9) Considera importante trabalhar em uma empresa que preocupa-se que suas aspirações pessoais façam parte da estratégia da própria empresa, proporcionando seu desenvolvimento profissional e contribuindo com sua satisfação pessoal.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**10) A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa são fundamentais para garantir minha permanência na empresa.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**11) A oportunidade que tenho para crescer e me desenvolver são os principais motivos que garantem minha permanência na empresa.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**12) Sabendo que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso, a segurança que sinto em saber que não seria demitido de maneira arbitrária é fundamental para que eu permaneça mais tempo na empresa.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**13) Acredito que o bom relacionamento entre equipe e líder existente na empresa, contribui para a motivação da equipe e para o bom ambiente de trabalho, fazendo com que eu permaneça mais tempo na empresa.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**14) Na sua opinião. Dou mais importância para a oportunidade de conciliar minha vida profissional e pessoal do que para assumir posições hierarquicamente elevadas.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**15) Na sua opinião. A minha permanência na empresa está relacionada à possibilidade de me aperfeiçoar e ser uma referência técnica na minha área de conhecimento e interesse?**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**16) Na minha opinião além do apoio e do envolvimento da gerência (chefia), é necessário que a empresa tenha claramente formas consistentes de remuneração e mérito.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

**17) Aceito trabalhar por um salário menor em uma empresa que garanta um bom ambiente de trabalho, onde a liderança mostre constantemente sinais de reconhecimento e proporcione oportunidades de aprendizagem aos colaboradores.**

Concordo sempre

Concordo na maioria das vezes

Às vezes concordo, às vezes discordo

Discordo na maioria das vezes

Discordo sempre

# ÍNDICE REMISSIVO

administradores, 20, 22, 65  
autoestima, 25, 26, 37, 38  
benefícios, 12, 16, 24, 27, 35, 44, 53, 54  
colaboradores, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 62, 63, 65  
competitividade, 5, 10, 15, 17, 23, 34, 35, 36, 37, 38, 39  
comunicação, 16, 24, 29, 35, 40, 44, 52, 53  
consumidores, 11, 62  
crescimento, 10, 12, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 32, 39, 42, 54, 55  
empregador., 15, 17, 31, 39, 54  
empresa, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 63, 65  
empresas, 1, 2, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 58, 62, 63, 66  
engenheiros, 27  
Fatores Higiênicos, 14  
Fatores Motivacionais, 14, 28  
funcionários, 20, 22, 23, 29, 30, 31, 32, 35, 37, 42, 53  
gestão de pessoas, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 31, 32, 36, 37, 64, 65  
Gestão de Pessoas, 12, 30, 35, 39  
*High Potential*, 5, 11, 13, 14, 15, 18, 19, 29, 30, 35, 39, 42, 47, 50, 54, 56, 63  
Inovação, 5, 14, 19  
insatisfação, 22, 26, 27, 28, 33, 38  
*Marketing*, 29, 65  
motivação, 18, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 45, 63, 64, 66  
organizações, 10, 12, 13, 20, 22, 23, 24, 30, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 63  
permanência, 11, 16, 38, 42, 43, 44, 45, 51, 54, 55, 56, 57, 59, 63  
produtividade, 5, 11, 26, 28, 29, 30, 34, 35  
profissionais, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 29, 30, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 57, 58, 62, 63, 66  
realização, 13, 15, 17, 21, 25, 26, 27, 28, 36, 40

Recursos Humanos, 5, 11, 12, 14, 17, 20, 21, 24, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 64  
relações interpessoais, 27  
remuneração justa, 27  
retenção, 1, 2, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 39, 41, 44,  
47, 50, 51, 52, 53, 56, 63, 66  
retenção de talentos, 14, 31, 33, 53  
rotatividade, 14, 20, 33, 34, 38, 39  
Tecnologia, 1, 2, 4, 5, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 23, 41, 42, 47  
tecnologia de ponta, 29  
Telecom, 5, 13, 17, 18, 24, 30, 47  
Telecomunicação, 14, 15, 19, 41  
telecomunicações, 1, 2, 4, 23, 41, 42, 45  
*turnover*, 5, 11, 12, 13, 14, 18, 20, 21, 24, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 52, 62, 63