

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ALÉCIO DOS REIS ESQUETINO

**RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL:
UM ESTUDO COM GESTORES DE UMA INDÚSTRIA QUÍMICA**

MARIANA

2018

ALÉCIO DOS REIS ESQUETINO

**RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL:
UM ESTUDO COM GESTORES DE UMA INDÚSTRIA QUÍMICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA

2018

E779r Esquetino, Alécio.
Retenção e valorização profissional [manuscrito]: um estudo com gestores de uma indústria química / Alécio Esquetino. - 2018.

15f.: il.: tabs.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Pena.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Pessoal - Recrutamento - Teses. 2. Pessoal - Seleção e admissão - Teses. 3. Gestão de pessoas - Teses. I. Pena, Felipe. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.96

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

FICHA DE APROVAÇÃO

ALÉCIO DOS REIS ESQUETINO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena

COMISSÃO EXAMINADORA


Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador e Presidente da Banca


Professor MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro
Membro Avaliador


Professora Bacharela Jade Antunes Simões
Membro Avaliador

Mariana, 05 de outubro de 2018.

AGRADECIMENTOS.

Esta conquista não é resultado apenas destes últimos 4 anos, mas sim de toda uma vida. Por isso, agradeço aos meus pais pelo contínuo esforço em me transformar em uma pessoa de caráter.

Agradeço a Deus pela saúde e por sempre me proporcionar oportunidades no tempo exato.

A esta Universidade e a vida republicana que me oportunizaram a possibilidade de vislumbrar um horizonte superior.

Ao professor Felipe Gouvêa Pena, pela orientação, apoio e confiança.

Agradeço a Empresa Hindalco do Brasil pelo estágio e pela efetivação, proporcionando assim, uma grande experiência que complementa toda a teoria vista na universidade.

RESUMO.

Valorizar e manter os profissionais talentosos dentro da organização se tornou obrigação, as pessoas não podem ser vista como simples recursos ou meros suprimentos para um processo, o capital humano passa a ser o principal ativo de uma empresa contemporânea. Quando existem estratégias bem organizadas e definidas, a perda destes profissionais que são importantes para a continuidade dos planos estratégicos pode gerar sérios danos aos resultados da instituição. Nesse sentido, o objetivo do trabalho foi analisar quais são os principais desafios do processo de retenção e valorização profissional em uma indústria química, sob a ótica de um grupo de gestores. Para entender melhor este contexto e suas variáveis, conduziu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, aplicada a partir de um questionário contendo cinco perguntas dissertativas e o teste de evocação de palavras, baseado na teoria de representações sociais. Os gestores relacionaram valorização do empregado e retenção de talentos com oportunidade e reconhecimento. Termos como treinamento, suporte e conhecimento aparecem nas respostas como aspectos de desenvolvimento pessoal. Quando a empresa disponibiliza ou facilita o acesso ao treinamento os profissionais são mais propensos a ser leais e aplicar todas as suas habilidades recém desenvolvidas para o sucesso da organização.

Palavras-chave: Valorização; Retenção; Talento; Gestão de pessoas;

ABSTRACT.

Valuing and keeping the talented professionals within the organization has become an obligation, people can not be seen as mere resources or mere supplies for a process, human capital becomes the main asset of a contemporary company. When strategies are well organized and defined, the loss of these professionals that are important for the continuity of strategic plans can cause serious damage to the institution's results. In this sense, the objective of this work was to analyze the main challenges of the process of retention and professional valorization in a chemical industry, from the perspective of a group of managers. To better understand this context and its variables, we conducted a qualitative research, applied from a questionnaire containing five essay questions and the word evocation test, based on the theory of social representations. Managers related employee valuation and talent retention with opportunity and recognition. Terms such as training, support and knowledge appear in the answers as aspects of personal development. When the company provides or facilitates access to training professionals are more likely to be loyal and apply all of their newly developed skills to the success of the organization.

Keywords: Appreciation; Retention; Talent; People management;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. A gestão de pessoas.....	2
2.2. A importância da gestão e retenção de talentos.....	4
2.3. Retenção <i>versus</i> rotatividade de colaboradores em uma organização.....	6
2.4. Motivadores de pessoas dentro de uma organização, aspectos que valorizam e motivam os talentos	7
3. METODOLOGIA	8
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	10
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS	17
ANEXO.....	19

1. INTRODUÇÃO

As empresas, na busca pela sobrevivência em um cenário de grande competitividade, começam a perceber a extrema importância de definir e organizar adequadamente suas estratégias. Este estilo de gestão possibilita maiores chances de continuidade no mercado de forma sustentável (MARTINS, 2016). Visto que, o único recurso dentro de uma organização capaz de criar estes métodos a curto e logo prazo são as pessoas, as ideias geniais e criativas vêm dos funcionários da empresa. Pode ser uma afirmação óbvia, porém, por muito tempo os empregados eram vistos apenas como uma simples mão-de-obra, por tanto, hoje as organizações devem considerar as pessoas como seu principal ativo a ser gerenciado (FREITAS; MENDES, 2017).

Sendo assim, a perda de profissionais engajados em estratégias gerenciais ou até mesmo operacionais que já estão definidas ou sendo executadas podem gerar consequências negativas, inclusive sérios danos aos resultados da instituição (STEIL et al., 2016). Por esse motivo e alguns outros que serão citados a seguir a discussão sobre retenção profissional é de suma importância e se justifica.

A retenção de talentos insiste em manter os funcionários que mais estão envolvidos com as estratégias da empresa, ou seja, aquele colaborador que é peça chave para o sucesso da organização, seja na parte administrativa ou na operacional. Em análise realizada por Parise et al. (2006), foi verificado que entre 5 mil executivos, 46% deles têm a intenção de permanecer em seus cargos por apenas dois a cinco anos. Com base neste cenário, “pesquisas sobre retenção têm crescentemente focado sua atenção em profissionais que possuem atributos desejáveis à organização, independentemente de cargos ocupados” (STEIL et al., 2016, p. 6). As pessoas que demonstram estes atributos têm sido chamadas de talentos, talentos técnicos, profissionais valorosos ou profissionais qualificados. Estes atributos estão relacionados principalmente à demonstração de conhecimentos e habilidades ou de resultados específicos, como produtividade (SILVA, 2006).

Estes profissionais estão em constante busca de evolução, tanto no trabalho quanto em suas vidas sociais, por isso, as organizações que querem a manutenção de tais, devem criar maneiras de valorizá-los.

Nestes termos, o objetivo do trabalho foi analisar quais são os principais desafios do processo de retenção e valorização profissional em uma indústria química, sob a ótica de um grupo de gestores. Estudar este ramo e especificamente uma empresa é de grande importância, pois, é

um setor onde o grau de risco de acidentes de trabalho é alto, podendo gerar um desconforto para os colaboradores, ou até mesmo displicência quando se trabalha desmotivado, em compensação a empresa estudada possui grande representatividade nacional, visto que, são poucos concorrentes e é escassa a produção do setor na atualidade. Para tanto, além dessa breve introdução, o trabalho está estruturado em quatro partes, sendo elas: revisão de literatura, metodologia, análise de resultados e considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A gestão de pessoas

Na atualidade as organizações que se sobressaem são aquelas que investem em três pilares, investidores, clientes e funcionários, segundo Fiuza (2010), esses são os três alicerces que mais agregam valor a uma empresa. Devido ao avanço tecnológico e o aumento da competitividade, para que qualquer organização se diferencie e obtenha sucesso em seus resultados é necessário focar em um dos pilares citados, que são os funcionários, uma empresa precisa ter em seu quadro de colaboradores pessoas motivadas e comprometidas. Ou seja, uma organização irá se diferenciar da outra com sua capacidade de inovar, pois, são adjetivos que apenas o “talento” humano é capaz de oferecer, os profissionais talentosos possuem aspectos críticos com habilidades necessárias para esta inovação (ENGELMAN; NODARI; FROEHLICH, 2017).

E para inovar existem papéis e funções dentro das organizações que trazem as principais ideias, os principais requisitos exigidos apenas os talentos possuem, como a criatividade, o brilhantismo, e a experiência. (ENGELMAN; NODARI; FROEHLICH, 2017).

Se já não bastasse a importância das pessoas na estratégia organizacional, Fiuza (2010) ressalta que no futuro as empresas serão julgadas, além de seus compromissos sociais e ambientais, serão responsabilizadas também por ações humanizadas dentro da empresa. Então, as práticas voltadas a GP devem buscar contribuir para a realização pessoal e profissional de um indivíduo.

Desta forma, na atualidade, não há alternativa que não seja a máxima atenção com as pessoas, segundo Freitas e Mendes (2017), a moderna gestão de pessoas está ligada a três aspectos fundamentais: As pessoas como seres humanos, as pessoas como elementos que podem impulsionar a organização e as pessoas como parceiras das empresas.

Por tanto, seres humanos possuem suas vidas pessoais e neste momento as pessoas são diferentes umas das outras, possuem histórias particulares, personalidade própria, sentimentos e habilidades. Desta forma a GP é complexa e às vezes precisa ser até individual. No âmbito profissional as pessoas são dotadas de inteligência, talento e aprendizado indispensáveis que, se valorizadas podem impulsionar a organização. Ou seja, a valorização do funcionário desperta um sentimento de parceria, as pessoas fazem um investimento na organização com esforço e dedicação, responsabilidade, comprometimento e esperam ser retribuídas por isso, com crescimento profissional e incentivo financeiro.

Da importância da gestão de pessoas não resta dúvida, mas como seria na prática uma política de gestão de pessoas? Fiuza (2010) defende que a GP possui quatro ramificações, são elas: Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; condições de trabalho e recompensas.

Envolvimento: É um conjunto de práticas que fazem com o que o funcionário sinta parte da empresa, sinta envolvido em todos os processos e tenha senso de propriedade. Neste tópico é necessário que o funcionário seja reconhecido, elogiado, através de comunicação e que o colaborador tenha uma integração completa com a organização.

Treinamento, desenvolvimento e educação: As empresas possuem a necessidade de sempre estarem renovando seus conhecimentos organizacionais e é oportunizando treinamentos aos seus funcionários que buscam o objetivo, porém, além de benefícios nos processos as novas competências também trazem grande contribuição para a GP, pois o funcionário considerado talento está sempre em busca de desenvolvimento pessoal, além do funcionário se sentir valorizado quando a empresa o convida, isso aflora o sentimento de que a organização investe e acredita no seu potencial, assim, o treinamento se torna um dos principais fatores de retenção de talentos (PATRICIO *et al.*, 2017).

Condições de trabalho: nota-se a diversidade de personalidade nos seres humanos, diferentes maneiras de se entender uma informação, distintas formas de motivação, assim, o clima organizacional tem um peso relevante na condição de trabalho. A correta adequação do formalismo traz uma maior interação entre o líder e o liderado, estimulando maior autonomia ao colaborador e proporcionando assim mais eficácia na resolução de problemas. Esse clima espontâneo tende a incentivar o envolvimento do funcionário, as relações tornam-se mais fáceis e os gestores ganham a confiança dos empregados (SILVA, 2006).

Aliado ao aspecto humano, Silva (2006) já expunha que a visão de gerenciamento deve se contrapor ao clima de rotina, de rigidez e de ameaça e valorizar a simplicidade das relações interpessoais, a legalidade entre direção e serviços, e a confiança entre os participantes (SILVA, 2006). Além do Clima organizacional, condições físicas do local de trabalho, segurança e tecnologia fazem a diferença na gestão de pessoas.

Recompensa: Neste item as variáveis de gestão de pessoas são um pouco mais mensuráveis, pois recompensa é tudo aquilo que o empregado recebe ou espera receber em troca do seu trabalho. Então, de acordo com Martins (2016), para a empresa uma forma de valorização do colaborador é contar com uma matriz de funções bem estruturada e limitada, bem como a política de cargos e salários coerentes, planos de carreira onde o colaborador consiga enxergar crescimento em longo prazo na organização. Esta estrutura tem o objetivo de evitar as possíveis perdas de profissionais já consolidados na organização. Com base em Gil (2012), quando a empresa oportuniza salários e benefícios coerentes com o cargo, junto a um plano de carreira mensurável e atingível, ela não está gastando e sim aplicando recursos, ou seja, investindo em retenção de seus melhores talentos. Tal estratégia trará vantagens para ambas às partes, a sensação de reconhecimento e estabilidade aumenta o potencial de produção do ser humano.

Segundo Guimarães *et al.* (2014), circunstâncias intercorridas na gestão de pessoas relacionadas aos fatores internos e/ou externos que conduzem a conduta e o comportamento do funcionário podem levar à sua perda, remetendo a um prejuízo potencial e de produção agravado pelos custos com desligamento, recrutamento, seleção e treinamento da mão-de-obra. Por esse motivo, as organizações então buscando fidelidade ao trabalho, ou seja, reter seus talentos, segundo Freitas e Mendes (2017) a valorização do funcionário somado ao bom clima organizacional gera um desempenho superior (FREITAS; MENDES, 2017).

2.2 A importância da gestão e retenção talentos

Segundo Souza (2015) seja no ambiente industrial, de comércio ou até de educação, por exemplo, encontrar mão-de-obra qualificada é uma tarefa cada vez mais complexa, profissionais criativos, engajados e que tenha todas as competências desejadas são raridade. Estes trabalhadores são chamados de talentos, ou seja, são pessoas que possuem como características a soma de habilidades com seus conhecimentos, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Esses indivíduos de alto potencial são capazes de absorverem conhecimento sozinhos, de incorporarem conhecimento dos outros, de terem novas ideias, aprenderem a partir de feedback e ocasiões vivenciadas, estas pessoas conseguem alterar

seu comportamento através destas experiências. A diversidade, flexibilidade e mudança são pontos fortes nestes indivíduos (FREITAG et al, 2014)

Percebe-se que a presença de profissionais como estes são indispensáveis em uma organização, por isso, essas pessoas são cada vez mais disputadas. Desta maneira, é indicado que as empresas criem mecanismos para reter os melhores trabalhadores, além de atrair novos talentos. Segundo Claro e Profeta (2016) na administração vista como ciência, a eficiência na gestão do capital humano é o segredo para proporcionar melhorias aos processos e sistemas das empresas e como resultado elas terão um melhor desempenho no negócio. Os autores ainda afirmam que na década de 1920, concluiu-se que as atitudes e rendimentos dos profissionais estavam diretamente relacionados com as condições de trabalho e com valorização de cada um.

Na prática, a gestão de capital humano não é tão simples como parece, visto que os seres humanos possuem diferentes formas de se sentirem motivados e valorizados, Claro e Profeta (2016) mencionam que os aspectos motivacionais que são eternos vem de dentro do indivíduo, porém, existem aqueles que podem ser fomentados através de práticas adotadas pelas organizações na forma de benefícios tangíveis e imediatos que vão causar distinção entre as empresas quando comparadas para local de trabalho.

Percebe-se então que, cada vez mais, as empresas precisam investir nestas práticas que oferecem o sentimento de valorização profissional, como melhores condições de trabalho para os funcionários, como um ambiente agradável, climatizado, limpo, organizado, com boas condições de relacionamento interpessoal, uma missão cumprida dia após dia. “Trabalho compatível com as necessidades de cada um, como é o caso dos optantes pelas jornadas flexíveis; fornecer prêmios por resultados, participação nos lucros da empresa, experiências internacionais, treinamentos de qualidade, entre outros” (CUNHA; MARTINS, 2015, p. 97).

Cunha e Martins (2015) resumem que para reter seus talentos as organizações precisam agir de forma estratégica desenvolvendo modelos de incentivos atraentes, além do desenvolvimento pessoal e profissional.

2.3. Retenção *versus* rotatividade de colaboradores em uma organização

O *turnover* é um indicador da área de gestão de pessoas que sinaliza a rotatividade de uma empresa, ou seja, a frequência com que um novo colaborador substitui um antigo, quando este parâmetro está alto, dependendo do ramo de atuação da organização entende-se que algo não está indo bem e é necessária uma avaliação da causa raiz da incapacidade de retenção. Em

contrapartida, Lorge (1999) cita que a rotatividade pode ter resultados positivos. Desde que dentro de uma margem aceitável, a rotatividade favorece um ambiente de trabalho competitivo e aberto a novas técnicas de trabalho e de realização de negócios. Porém, o ponto positivo da rotatividade se encerra por aí, esse fenômeno pode ter consequências negativas caso se apresente em taxas acima do que poderia ser aceita como normal ou saudável.

A elevada taxa de rotatividade pode causar prejuízos aos cofres das organizações, ou seja, quando um funcionário pede demissão, a empresa tem custos com o desligamento, com a substituição, a possível perda da capacidade de produção, além do clima organizacional que pode ser abalado. Quando uma empresa opera com o quadro de funcionários reduzido, outros colaboradores podem sentir sobrecarga de trabalho por absorverem a tarefa do empregado desligado, desta forma, haverá descontentamento.

Outro dano que uma organização pode sofrer é a perda da memória organizacional, caso seja um funcionário estratégico o prejuízo pode ser maior, a memória organizacional, segundo Neves e Cerdeira (2018) é todo aquele conhecimento que é criado e acumulado a partir de experiências passadas dentro de uma empresa e que ainda é utilizada na execução dos procedimentos e sistemas da organização. Estas informações estão armazenadas em diferentes locais, tais como: procedimentos escritos, culturas, rotinas, arquivos externos e em pessoas, ou seja, funcionários atuais. Quando as informações são armazenadas nas pessoas a disponibilidade destes conhecimentos depende exclusivamente da sua vontade, logo, o acesso a este know-how esta comprometida caso o colaborador deixe a empresa.

Diante destas informações surge a dúvida, já que os funcionários de uma organização são fontes de informação é necessária uma política de retenção de talentos para todos? Os consultores da McKinsey dizem que o investimento para criar uma equipe 100% de colaboradores talentosos pode ser alto, onerando assim o produto. Complementam que não é prático nem necessário este tipo de gestão (ENGELMAN; NODARI; FROEHLICH, 2017).

Ingham (2006) explica a necessidade de identificar os talentos da organização, ele defende a ideia de que esses colaboradores merecem uma atenção superior. “As posições-chave não são necessariamente limitadas à equipe de gestão do topo da hierarquia, mas também inclui as posições-chave em níveis mais baixos, o que pode variar ao longo do tempo e entre as unidades operacionais” (ENGELMAN; NODARI; FROEHLICH, 2017, p.5)

Um erro comum entre as organizações é não entender a diferença entre o profissional comum e o talento, ou seja, é não identificar a posição-chave, assim a empresa cria uma política de retenção geral, como aumento de salário por exemplo. Segundo Silva (2006, p. 56), “embora os profissionais procurem bons salários, muitas vezes deixam empregos onde atingiram nível salarial desejável em busca de outras conquistas tais como melhores condições de trabalho além de reconhecimento pessoal e profissional”. Cabe aos gestores estarem sempre atentos a estes sinais de possível rotatividade para que consigam tomar ações corretivas frente aos impasses de forma a evitar efeitos prejudiciais aos resultados dos negócios.

A rotatividade ainda tem uma relação direta ao comprometimento de cada funcionário, Silva (2006) mostra a existência desta forte correlação entre esses fatores. Para ele, quanto mais comprometido estiver o indivíduo com a organização, menos intenção ele terá de deixar a empresa. Quando o colaborador possui metas desafiadoras, autonomia em resolver problemas e perspectiva de crescimento ele se torna comprometido com a organização, conseqüentemente adquire um sentimento de pertencimento, o que reduzirá a vontade de deixar a instituição.

2.4. Motivadores de pessoas dentro de uma organização, aspectos que valorizam e motivam os talentos.

Os motivadores de pessoas são todos os programas que as empresas possuem para oferecerem desenvolvimento, realização e reconhecimento, estas iniciativas possuem o objetivo de fazer com que um profissional se sinta atraído em se tornar parte da organização ou se mantenha por muito tempo nela. Seguindo a linha de estudo de Walker e Ferreira (2012) existem os motivadores de pessoas que são financeiros e os não financeiros

O aspecto motivador financeiro foca no salário, no bônus e na participação de resultado. Quando um funcionário possui salário mais alto do que o mercado em sua função é evidente que se sente valorizado, segundo Walker e Ferreira (2012), além disso, quanto maior o salário do colaborador menos ele exigirá outras recompensas ou benefícios. O bônus por metas atingidas funciona como motivador para a melhoria contínua de desempenho, ele também trabalha com a missão de fazer o funcionário se sentir importante para a organização quando uma meta é alcançada.

Em resumo, os benefícios financeiros contribuem para a retenção e valorização do colaborador, porém, trazem como vantagem principal a diminuição do valor gasto com outros tipos de

benefício e aumenta a atração de novos talentos. O salário é uma recompensa tangível do trabalho, por isso, é grande responsável por atrair novos colaboradores.

Ainda tomando o estudo de Walker e Ferreira (2012) como base, eles afirmam que as pessoas escolhem uma organização pelo pacote financeiro, mas permanecem nelas pelas pessoas e perfil da empresa. Desta maneira eles destacam os benefícios não financeiros que são compreendidos pela: característica da organização, reconhecimento, natureza do trabalho, incentivo ao crescimento e características das pessoas. Segue um quadro que ilustra os ramos de cada dimensão:

Dimensão	Motivadores não financeiros
Característica da organização	Tamanho da empresa
	Credibilidade no mercado
	Potencial de crescimento
Reconhecimento	Reconhecimento do gerente imediato
	Exposição a alta liderança
Natureza do trabalho	Orientação e desafios
	Orientação técnica
	Oportunidade de liderar
	Trabalho Flexível
	Consciência do valor do ser humano
Incentivo ao crescimento	Oportunidade de treinamento
	Projeção Internacional
	Movimentação para outras localidades
Características das pessoas	Identificação e bom relacionamento com o ambiente de trabalho

FONTE: WALKER, FERREIRA (2011) p.52

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem um caráter qualitativo, ou seja, o objetivo não é apenas contabilizar as repostas dos entrevistados, mas sim, deixá-los mais livres para responderem e mostrarem o respectivo ponto de vista sobre o assunto, conseguindo então, compreender o comportamento do público alvo. É um método apropriado quando se pretende estudar os fenômenos no contexto em que eles ocorrem, observando suas especificidades (CRESWELL, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2006).

Para entender melhor a relação dessas variáveis, conduziu-se pesquisa de natureza exploratória e por ser particularmente apropriada para a análise de contextos específicos (CRESWELL, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2006). Como é o caso da indústria química, palco do presente estudo, sediada em Minas Gerais, atuando como produtora de matéria prima para centenas de

clientes nacionais e internacionais. Esta empresa foi escolhida pelo alto grau de risco de acidente e por ser uma indústria com equipamentos obsoletos, dois aspectos que podem causar um alto número de rotatividade entre os funcionários, além disso por ser uma empresa de médio porte e por possuir gestores experientes em suas respectivas áreas, sendo possível observar a vivência e procedimentos relacionados a retenção e valorização profissional.

Os dados foram coletados através de um questionário (apêndice) onde há cinco perguntas dissertativas e um teste de evocação de palavras, baseado na teoria de representações sociais. No teste as pessoas são convidadas a evocar palavras a partir de um termo indutor (VERGARA, 2005). Estes questionários foram aplicados a 9 gestores de áreas e formações diferentes, desde gestores de áreas de suporte como RH e Controladoria até gestores de áreas ligadas com a produção, como manutenção e operação. Esta pesquisa foi realizada no mês de junho de 2018. O perfil dos sujeitos pode ser visualizado no quadro abaixo.

Quadro 01 – Perfil dos Sujeitos

NOME	IDADE	FORMAÇÃO	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
Sujeito 01	43 anos	Engenheiro de produção	Coordenador de produção	4 anos
Sujeito 02	56 anos	Administrador de empresas	Gerente de manutenção	5 anos
Sujeito 03	54 anos	Administrador de empresas	Coordenador de produção	5 anos
Sujeito 04	48 anos	Engenharia metalúrgica	Gerente industrial	4 anos
Sujeito 05	40 anos	Engenheiro eletricista	Gerente de projetos	3 anos
Sujeito 06	55 anos	Administrador de empresas	Coordenador de suprimentos	5 anos
Sujeito 07	44 anos	Administrador de empresas	Gerente de suprimentos	5 anos
Sujeito 08	50 anos	Administrador de empresas	Coordenador de RH	5 anos
Sujeito 09	34 anos	Administrador de empresas	Gerente de controladoria	2 anos

Fonte: dados do estudo.

Por fim, para a apuração do resultado utilizou-se análise de conteúdo, técnica que trabalha tradicionalmente materiais textuais escritos, neste caso, construídos no processo de pesquisa. Na análise de conteúdo o contexto onde o entrevistado se encontra é relevante, porém, o ponto de partida é a mensagem. Ou seja, não deve ser considerado apenas o que está escrito, mas sim o cenário atual (CRESWELL, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2006).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho serão analisados os resultados obtidos através dos questionários aplicados, o estudo tem início com o teste de evocação de palavras, onde os gestores são convidados a evocar palavras a partir de um termo indutor, ou seja, as 4 primeiras palavras que vem à cabeça dos líderes quando escutam a expressão “Retenção de talentos e valorização profissional”, em seguida acontece a análise das 5 perguntas feitas a estes gestores.

Quadro 1 – Teste de Evocação de Palavras: Expressão “Retenção de talentos e valorização profissional”

Sujeito	1ª Palavra	2ª Palavra	3ª Palavra	4ª Palavra
Sujeito 01	Talento	Retenção	Valorização	Profissional
Sujeito 02	Iniciativa	Conhecimento	Visão	Engajamento
Sujeito 03	Retenção	Oportunidade	Treinamento	Atração
Sujeito 04	Oportunidade	Promoção	Reconhecimento	Desempenho
Sujeito 05	Respeito	Reconhecimento	Oportunidade	Desafios
Sujeito 06	Valorização	Estímulo	Reconhecimento	Clima
Sujeito 07	Performance	Competitividade	Reconhecimento	Expectativa
Sujeito 08	Conhecimento	Carreira	Benefício	Oportunidade
Sujeito 09	Suporte	Treinamento	Valorização	Oportunidade

Fonte: dados da pesquisa.

Os gestores relacionaram o assunto com as palavras oportunidade e reconhecimento, ambas levam ao mesmo caminho, segundo esses líderes um profissional empenhado a trazer resultados positivos para a organização sempre espera reconhecimento por parte de seus superiores, não é apenas a remuneração financeira que o colaborador espera de retorno, ele cria expectativas de crescimento dentro da organização. Inclusive, a palavra expectativa também aparece entre as respostas, esta que faz conexão com as palavras carreira e promoção, vinculadas também com o reconhecimento.

Termos como treinamento, suporte e conhecimento aparecem nas respostas como aspectos de desenvolvimento pessoal, os indivíduos que procuram se capacitar, sendo apoiados pela empresa ou não, são mais engajados e empenhados em superar os desafios de se trabalhar em uma organização dinâmica. Quando a empresa disponibiliza ou facilita o acesso ao treinamento os profissionais são mais propensos a ser leais e aplicar todas as suas habilidades recém-desenvolvidas para o sucesso da organização.

As palavras que foram lembradas com maior frequência pelos gestores, somadas ao contexto destes líderes, estão argumentadas na tese de que os benefícios não financeiros podem representar maior importância na retenção e valorização profissional do que os benefícios financeiros. Com o teste de evocação de palavras o estudo mostra a visão dos gestores sobre o

assunto, a primeira pergunta tem o objetivo de analisar a coerência das respostas do teste, ou seja, se o gestor acha que possui a mesma visão sobre valorização que os funcionários.

Com isso, a primeira pergunta dissertativa foi: o que o funcionário contemporâneo observa para dizer que se sente valorizado pela organização? Cite e explique os principais fatores. A seguir destaca-se as principais considerações a tal questão.

Segundo os participantes, o principal fator que o funcionário contemporâneo observa para dizer que se sente valorizado pela organização é ser reconhecido, seis deles citaram este quesito. Fazendo conexão ao reconhecimento, quatro dos gestores disseram que é necessário a oportunidade de crescimento na organização, ou seja, para se sentir valorizado o funcionário precisa enxergar a possibilidade de criar uma carreira estruturada na instituição, neste sentido, os sujeitos 02, 05 e 09, responderam que o colaborador se sente valorizado quando a organização investe no seu desenvolvimento, proporcionando treinamentos que possam agregar valor não apenas para a empresa, mas também ao indivíduo. Para os sujeitos 01, 02 e 04a valorização do funcionário passa também pelas atividades que os esses executam, ou seja, se estas são desafiadoras, eles se sentem essenciais para a manutenção do negócio. Nesta pesquisa, o fator que pode-se mensurar com maior facilidade, foi lembrado por apenas 3 pessoas, sujeitos 04, 08 e 09, segundo eles o salário e a remuneração pela prestação do serviço possui grande poder de valorizar um colaborador.

Os participantes direcionam as suas respostas para quesitos além do salário e benefícios, desta forma, entende-se que os gestores estão cientes que, na atualidade, a remuneração é sim um fator relevante, porém, não o principal item. Fica evidenciado o que Walker e Ferreira (2012) defendem, as pessoas escolhem uma organização pelo pacote financeiro, mas permanecem nelas pelas pessoas e perfil da empresa. Quando os gestores dizem que o reconhecimento profissional e a oportunidade de criar carreira na instituição é o principal ponto para um funcionário contemporâneo se sentir valorizado, sugere-se que esta prática contribui para a vida pessoal e profissional dos colaboradores, além de possibilitar uma segurança para o que empregado colaborador supere os obstáculos empresariais e crie um ambiente favorável ao seu trabalho, o que por consequência contribuirá para o aumento da produtividade e para a manutenção dos bons talentos da corporação.

A segunda pergunta dissertativa foi: você acredita que todos os funcionários de sua organização sentem que estão sendo valorizados profissionalmente? Por quê? A seguir destaca-se as principais considerações a tal questão.

Quando a pergunta para os gestores se refere à instituição que eles atuam e se todos os profissionais se sentem valorizados, nenhum deles disse que sim, os sujeitos 07 e 08 responderam que mensurar esta hipótese em uma organização de médio porte pode ser complexo, já que cada colaborador se sente valorizado por motivos distintos, ou seja, as pessoas têm este sentimento quando as expectativas individuais são atendidas.

Surgiram alguns motivos para que as respostas fossem negativas, como nomenclatura de cargo incoerente, pessoas que atuam em uma atividade, porém, o cargo oficialmente é outro, essa prática traz menor custo com pessoas, entretanto, causa um descontentamento do empregado. Os sujeitos 02 e 06 responderam que para uma empresa nova a dificuldade para prática de valorização dos funcionários aumenta, conectaram esse agravante ao acúmulo de tarefas, fator que também aparece nas respostas dos gestores. Lembraram também que, é necessária uma matriz de cargos e salários coerente e que há também ausência de treinamentos importantes.

Os gestores ressaltam que há alto *turnover* existente na corporação e isto é o indicador mensurável que justifica as respostas negativas quando perguntado se na visão deles os empregados se sentem valorizados. Fica explícito a dificuldade de valorização do empregado, e analisando as respostas, claramente o principal obstáculo que os gestores admitiram é a falta de recurso, devido ao atual momento da empresa. Reflexo disto é o acúmulo de tarefas e a cobrança excessiva, conseqüentemente um clima organizacional desfavorável. Relacionando o atual momento vivido pela organização com o principal fator que os funcionários se sentem valorizados, reconhecimento e crescimento profissional, entende-se a dificuldade em proporcionar oportunidades em efetivar um plano de carreira.

Nestes casos Engelman, Nodari e Froehlich (2017) lembram que são nas pessoas talentosas que as organizações depositam a confiança na inovação, a flexibilidade na aquisição de novas competências, porém, são estes colaboradores também, que se insatisfeitos, vão contestar as formas de gestão da empresa e possuem o potencial para influenciarem outros trabalhadores.

Expondo todas as dificuldades de valorização de funcionário, acreditando que poucos colaboradores se sentem parte fundamental da organização, os gestores então, responderam o que eles fazem efetivamente para reter suas principais peças na empresa ao responderem à questão: o que sua organização tem feito para reter e valorizar seus profissionais? Explique.

As respostas foram diversas, porém o reconhecimento apareceu em destaque apenas nas posições dos sujeitos 06 e 07. O tipo de reconhecimento citado não são remunerações ou promoções e sim reconhecimento em mídias de comunicação interna. Entretanto, os gestores 01 e 08 responderam que existem sim planos de carreira para cargos estratégicos, inclusive reajustes de salário. Outros gestores foram para um caminho oposto nas respostas, falaram que a empresa procura aprimorar sua forma de selecionar candidatos, obtendo assim, novos talentos. Ainda quando se trata de contratação, foi dito que a seleção interna é usual, oportunizando novos desafios a empregados da organização.

Aparece entre as respostas que a empresa pesquisada conta com metas anuais, algo que é capaz de desafiar o colaborador, porém, estas metas são coletivas, então não surge efeito significativo para valorizar individualmente quem cumpre o objetivo. Por fim, os gestores 02, 03 e 08 citaram que existem programas de treinamentos para novos funcionários, assim eles adquirem uma visão sistêmica do negócio e se sentem parte da organização.

Neste sentido, os respondentes sabem a importância dos treinamentos internos para novos colaboradores, esta prática proporciona um alinhamento com a cultura organizacional e leva, também, ao conhecimento dos negócios da empresa, fazendo com que o novo empregado se sinta parte integrada do negócio e um profissional valorizado. Estes treinamentos mostram o que os empregados têm a ganhar na instituição, falando em termos de aprendizado na carreira e isto reflete no bom desempenho do novo colaborador.

Os participantes possuem autonomia para gerir suas equipes da melhor forma que julgarem, desta forma, eles responderam: O que você (enquanto gestor) tem feito para reter e valorizar seus profissionais?

Feedback, esta foi a palavra que mais apareceu nas respostas dos gestores. Gestores 01, 03 e 06 destacaram que dão retorno de um bom trabalho para seus talentos. Outro fator destacado é a distribuição de tarefas desafiadoras, com finalidade dos colaboradores se sentirem valorizados e motivados. Outros quesitos aparecem em menor frequência nas respostas como, compartilhamento de conhecimento, autonomia e reflexão sobre os benefícios que a empresa oferece. Sobre treinamentos, os sujeitos 04 e 09 pontuaram que atuam de forma a oferecer esta capacitação, na maioria das vezes interno e sem custo, com essa prática eles acreditam que o objetivo de valorização vem sendo cumprido.

Fica claro nas respostas dos líderes que eles trabalham para reter e valorizar seus colaboradores através de práticas que envolvem pouco ou nenhum recurso financeiro. Não aparece entre as respostas fatores que onerariam a empresa, como promoções, treinamentos externos, plano de carreira efetivo, ou se quer, aumento de salário. O que faz a entender que empresas podem valorizar seus empregados na ausência de investimento financeiro para manutenção de pessoas.

Por fim, depois de responderem o que consideram pontos relevantes para valorização de um funcionário, se acreditam que esses pontos, na prática, são adotados na empresa, o que a empresa efetivamente trabalha para reter funcionários e o que individualmente fazem para que obtenha sucesso na retenção de talentos, os gestores responderam quais são os principais desafios enfrentados pela organização no processo de retenção de talentos e valorização profissional? Explique

De acordo com os gestores, os principais desafios enfrentados se canalizam no resultado do negócio, desta forma, o salário não é um diferencial, os benefícios são limitados, a remuneração não é compatível com algumas funções, não existem metas individuais seguida de reconhecimento. Por outro lado, as oportunidades dentro da organização existem, porém são escassas e não padronizadas, não existe um plano de carreira descrito, assim, o colaborador não acredita em uma ascensão profissional.

As respostas dos gestores foram direcionadas para os resultados do negócio, ou seja, a frágil situação financeira da empresa trás as dificuldades de retenção de talentos e valorização do funcionário. As pessoas em modo geral buscam uma estabilidade financeira ao longo da carreira, desta forma, um clima de desconfiança na solidez e na permanência da empresa no mercado causa o desejo em buscar novos ambientes de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar quais são os principais desafios do processo de retenção e valorização profissional em uma indústria química, sobre a ótica de um grupo de gestores. As discussões foram estabelecidas ao longo do trabalho e agora se apresenta algumas considerações finais. Diante da pesquisa fica evidente que, as principais dificuldades destes líderes estão canalizadas no resultado do negócio, ou seja, o profissional ainda não confia na solidez da instituição no mercado, assim, as constantes propostas externas pelos talentos trazem preocupações. Segundo os gestores esse momento delicado da organização reflete no baixo salário, nos benefícios reduzidos e na ausência de metas individuais acompanhadas de reconhecimento.

É de fundamental importância que eles busquem estimular seus colaboradores através de atividades desafiadoras, mas também demonstrar que eles são parte importante dos processos e podem ser valorizados a partir de um bom desempenho.

O resultado do negócio é primordial também, para que a empresa invista em capacitação para seus talentos, o funcionário estratégico valoriza seu constante crescimento, sabendo disso, as organizações que disponibilizam treinamentos estão investindo em melhoria de seus processos, além de fidelidade de seus talentos. O funcionário com grande potencial procura oportunidades de aprendizagem, sejam com outros funcionários, com *feedbacks* e experiências.

Com a ausência de investimentos se torna complexo promover um ideal de “valorização”, se as práticas e planos de carreira não são visualizados. Os gestores destacam que ausência de mapeamento de talentos dentro da instituição e a criação de regras claras e estruturadas do plano de carreira geram impasses na gestão cotidiana e cria frustrações no quadro de funcionários. Fica claro nestas considerações finais que se tratando de motivadores de pessoas a organização estudada não adota algumas práticas principalmente os benefícios não financeiros. Não fica explícito na pesquisa se na empresa existe um ambiente de clima favorável, isso pode ajudar na retenção.

Entende-se que o estudo conseguiu mapear um conjunto de percepções sobre a temática central e analisar alguns elos de assimilações entre falas dos gestores, o que pode atestar algumas dinâmicas organizacionais importantes de serem observadas. Entende-se também que o estudo cumpriu sua finalidade geral, mas que duas limitações precisam ser pontuadas: A ausência de opiniões dos funcionários sobre o assunto e a falta de consideração dos gestores em vista do alto grau de periculosidade da organização. Todavia, acredita-se que novas pesquisas podem fortalecer ainda mais o entendimento das peculiaridades dos processos de gestão de pessoas em indústrias químicas, um estudo complementar com funcionários, além dos gestores seria ideal para a comparação de ponto de vista.

6. REFERÊNCIAS

ESQUETINO, A. R.

ALLEN, N.J.; MEYER, J. P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* **Journal of Occupational Psychology**. v.63, p.1-18, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. v,5. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. v,5. 428 p. São Paulo: Manole, 2014.

CLARO, J. A. C. D. S.; PROFETA, R. A. Programas de Benefícios Sociais para Profissionais Brasileiros como Forma de Reter Talentos: Um Estudo Exploratório. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 117-134, 2018.

CUNHA, N. C.; MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista GETEC – Gestão e Tecnologia de Pessoas**. v,4. n,8. p. 90-109 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2006.

ENGELMAN, R.; NODARI, C.H.; FROEHLICH, C. Gestão estratégica de talentos: Proposta de um modelo para empresas inovadoras. Vol. 15 n.1. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe). 30/03/2017

FEERREIRA, M. A. A; WALKER, E. C. Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens e engenheiros na Alcoa, Revvista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr 2012

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. In: **XIIISemeAD – Seminários em Administração**. 17 p. ISSN 2177-3866, 2010

FIUZA, G. D. Política de gestão de pessoas valores pessoais e justiça organizacional. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 5 • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2010 • p. 55-81 • ISSN 1678-6971

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. A gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? . **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.

FREITAS, M. A.; MENDES, L. D. Política de gestão de pessoas com foco na retenção de talentos e na motivação. **Revista Universitária Rural**. v.119, n. 1, p. 37-55, 2017.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. v, 1. 243 p. São Paulo: Atlas, 2012.

GUIMARÃES, L. M. P.; FERREIRA, V. C. P.; COSTA, D. V. F. Estratégias para retenção de funcionários na agência de cooperação intermunicipal de Juiz de Fora e região. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**. v,5. n,2. p. 296-311, 2014.

LORGE, S. *Whenturnoverisn'tsobad. Sales and Marketing Management*. New York. v.151, p. 9-13,1999.

MARTINS, M. L. A importância da implementação do plano de cargos e salários para a atuação para a atuação da gestão de pessoas nas organizações: o caso de uma instituição de ensino superior de médio porte. **Revista Factus de Administração e Gestão**. v.1, n.1, p.122 – 144, 2016.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. v,1. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

PARISE, S.; CROSS, R.; DAVENPORT, T. *Strategies for preventing a knowledge-losscrisis. MIT Sloan Management Review*. v,47. n,4. p.31-38, 2006.

PATRÍCIO, S. P.; FERREIRA, B. J.; CARDOSO, I. S.; SANTOS, W. F. L. Retenção de talentos no setor de produção de uma indústria têxtil.v,1. n,5. 2017.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76- 8498, v. 6, n. 6, 2010.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de Rh**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055761/pages/65>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O Estilo da Liderança como Fator de Comprometimento na Empresa. In: **XXII Encontro Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu: PR, 1999.

SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade em uma indústria química**. 2006. 140 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. M. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. v,16.n,1, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – Modelo de questionário aplicado aos gestores

QUESTIONÁRIO		
CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO		
<p style="text-align: center;">Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade e sem reservas, para participar como sujeito de pesquisa deste estudo. Entendo que os dados obtidos serão divulgados apenas para fins de publicação de artigos científicos, e, nesse caso, sempre será preservado o anonimato dos participantes, assegurando minha privacidade.</p>		
Data: ___/___/_____		Assinatura do(a) participante
Sexo: () M () F	Idade:	Qual é seu cargo na empresa?
Escolaridade: () Fundamental incompleto () Fundamental completo () Médio incompleto () Médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Superior Completo e Pós-Graduação		
Formação (ex: administrador, psicólogo, médico, etc.):		
Há quanto tempo está na empresa?		

Ao ler e/ou escutar a expressão
“RETENÇÃO DE TALENTOS E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL”,
 quais são as **quatro** primeiras palavras que vêm à sua cabeça?

1ª	
2ª	
3ª	
4ª	

Responda conforme sua experiência.

O que o funcionário contemporâneo observa para dizer que se sente valorizados pela organização? **Cite e explique os principais fatores.**

Responda conforme sua experiência.

Você acredita que todos os funcionários de sua organização sentem que estão sendo valorizados profissionalmente? **Por quê?**

Responda conforme sua experiência.

O que sua organização tem feito para reter e valorizar seus profissionais? **Explique.**

Responda conforme sua experiência.

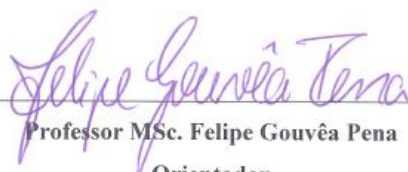
O que você (enquanto gestor) tem feito para reter e valorizar seus profissionais? **Explique.**

Responda conforme sua experiência.

Quais são os principais desafios enfrentados pela organização no processo de retenção de talentos e valorização profissional? **Explique.**

DECLARAÇÃO

Certifico que o aluno **Alécio dos Reis Esquetino**, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado **“RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM GESTORES DE UMA INDÚSTRIA QUÍMICA”** realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador

Mariana, 23 de novembro de 2018.