



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ- UFC
CAMPUS SOBRAL
CURSO DE PSICOLOGIA

VANESSA MARIA PONTES DE CARVALHO

**ANÁLISE DE POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PELO VIÉS ANALÍTICO
COMPORTAMENTAL**

SOBRAL - CE

2014

VANESSA MARIA PONTES DE CARVALHO

**ANÁLISE DE POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO PELO VIÉS ANALÍTICO
COMPORTAMENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Psicologia da
Universidade Federal do Ceará, Campus
de Sobral, como requisito parcial para
obtenção do título de Psicóloga.

Orientadora: Profa. Me. Liana Rosa
Elias

SOBRAL – CE

2014

VANESSA MARIA PONTES DE CARVALHO

Análise de Políticas de atração e retenção pelo viés analítico comportamental

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Psicologia da Universidade Federal do Ceará, Campus de Sobral, como requisito parcial para obtenção do título de Psicóloga.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: _____

Profª. Me. Liana Rosa Elias
Universidade Federal do Ceará (UFC) – *Campus* Sobral

1º Examinador: _____

Prof. Me. Irtan Bezerra de Sabóia
Universidade Federal do Ceará (UFC) – *Campus* Sobral

2º Examinador: _____

Profª. Esp. Larissa Façanha de Mattos Dourado
Faculdade Luciano Feijão (FLF)

Coordenador do Curso:

Prof. Me. Irtan Bezerra de Sabóia

À minha mãe, meu pai, meu irmão, meu
namorado, demais familiares e amigos, por
sempre estarem ao meu lado nos momentos
bons e ruins. Impulsionando meus sonhos e
apoiando o meu propósito.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por manter-se sempre próximo a mim, seja nas bênçãos alcançadas todos os dias, seja nas dificuldades que fazem mais forte.

Aos meus pais, Damião e Auxiliadora, pelo amor incondicional, pelos anos de dedicação e renúncia para que hoje eu possa estar aqui.

Ao meu irmão, João Carlos, pela amizade, motivação, carinho e compreensão dos meus momentos de ausência.

Ao meu tio e padrinho de Crisma, Francisco Ernesto, pelas orações a mim dedicadas.

Ao meu namorado, Yure, pelo carinho, incentivo e convívio, que me mantem forte mesmo nos momentos de dificuldade.

À Professora e Orientadora Liana Rosa Elias, por quem nutro profunda admiração, pelos ensinamentos ao longo da graduação e por me transmitir o gosto pela Análise do Comportamento.

Aos professores Iratan Bezerra de Sabóia e Larissa Façanha de Mattos Dourado pela aceitação ao convite para compor a banca examinadora deste trabalho.

Aos demais formandos da Turma de Psicologia 2014.1, pelos anos de convivência, descobertas e aprendizados compartilhados.

Aos demais familiares, amigos e professores, que, de alguma forma, contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao amigo Adriano Roberto de Abreu por me sugerir o tema abordado neste trabalho, pelos conselhos, confiança e carinho.

Meus sinceros agradecimentos. Que Deus derrame suas bênçãos sobre cada um de nós.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo de caso a respeito das políticas de Atração e Retenção para o nível de cargo Tático de uma Empresa do Nordeste do Brasil pelo viés analítico-comportamental. As políticas de atração e retenção são um dos desdobramentos da área de Recursos Humanos nas organizações. Desse modo, este trabalho é importante para verificarmos uma leitura comportamental dessas políticas e analisar os seus impactos em termos do alcance de atração e retenção dos colaboradores. Objetiva-se também delinear a viabilidade e a importância do discurso psicológico, no caso o analítico-comportamental, enquanto um conhecimento que se aplica às organizações, e suas contribuições para a construção e avaliação de Políticas de Recursos Humanos, área em que predomina o discurso da Administração. Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa nos documentos que compõem a política na empresa estudada, observação participante e acesso a relatórios de desligamento e de seleção. Partiu-se para uma operacionalização das políticas em contingências comportamentais. Analisou-se os 20 meios de atração da empresa, percebeu-se que a quantidade de meios que corresponde a controle de estímulos e que sinalizam contingências de reforçamento social equivale a 4, contingências de reforçamento natural equivale a 8, contingências de reforçamento arbitrário equivale ao mesmo número, 8. Já com relação aos meios de retenção, foram analisados 17 no total, a maioria, 11 se caracterizou como reforçamento positivo (natural, social e arbitrário), ou seja, 64,70%; 2 delas, 11,76% baseadas em reforçamento não-contingente; outras 2, 11,76% também baseadas em controle de estímulos e apenas 1, 5,88% reforçamento negativo. O estudo mostrou-se importante para entender como os meios contidos na política da empresa estudada funcionam para a Análise do Comportamento, qual o contexto desses meios na organização e quais os impactos em termos de atração e retenção dos colaboradores. Além de perceber a contribuição que a abordagem escolhida tem para o ambiente organizacional.

Palavras-Chaves: atração e retenção; políticas de RH; estudo de caso; análise do comportamento aplicada às organizações.

ABSTRACT

The aim of this study was to conduct a case study on policies Attraction and Retention for the job level of a Tactical Company of Northeast Brazil by behavior analytic bias. The attraction and retention policies are one of the developments in the area of Human Resources in organizations. Thus, this work is important for us to verify a behavioral interpretation of these policies and analyze their impact in terms of the range of attraction and retention of employees. Objective is also to outline the feasibility and importance of psychological discourse, in this case the behavior analytic, while knowledge that is applied to organizations and their contributions to the construction and evaluation of the Human Resources Policy, where it dominates the discourse of administration . To achieve the objectives of this study, a survey was conducted in the documents that make up the policy in the company studied, participant observation and access to reports and select shutdown. Left to an operationalization of policies in behavioral contingencies. We analyzed the 20 ways to lure the company, it was noticed that the amount of media that corresponds to stimulus control and signaling contingencies of social reinforcement equals 4, natural reinforcement contingencies equals 8, contingencies of reinforcement equivalent to arbitrary same number, 8. In relation to the retaining means 17 were analyzed in total, the majority 11 is characterized as positive reinforcement (natural, social and arbitrary), ie, 64.70%, twice, 11.76% based on non-contingent reinforcement two, 11.76 % based on stimulus control and just a 5.88 % negative reinforcement. The study proved to be important to understand how the media contained in the company studied political work for Behavior Analysis, which means in the context of such organization and the impacts in terms of attraction and retention of employees. In addition to realizing the contribution that the chosen approach has to the organizational environment.

Key Words: attraction and retention; HR policies; case study; applied behavior analysis organizations.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Apresentação das bases de dados e do objetivo de cada base.....	19
Tabela 2 - Meios de atração.....	20
Tabela 3 - Meios de retenção.....	20
Tabela 4 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento natural...25	
Tabela 5 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento arbitrário.....	26
Tabela 6 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento social.....	28
Tabela 7 – Meios de retenção baseadas em reforçamento positivo (natural, social e arbitrário).....	29
Tabela 8 – Meios de retenção baseadas em reforçamento negativo.....	31
Tabela 9 – Meios de retenção baseadas em reforçamento não-contingente.....	32
Tabela 10 – Meios de retenção baseadas em controle de estímulos.....	33
Tabela 11 – Comparativo do fechamento de vagas nos anos de 2012 e 2013.....	34
Tabela 12 – Dados sobre desligamento nos anos de 2012 e 2013.....	35

SUMÁRIO

1-	INTRODUÇÃO.....	10
2-	AS POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO.....	12
3-	METODOLOGIA.....	17
4-	DADOS COLETADOS: O ESTUDO DE CASO.....	18
	4.1. Identificação do Caso.....	18
	4.2. Caracterização do cargo a ser analisado	18
	4.3. Materiais e métodos de coleta de dados	19
5-	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	23
	5.1. Políticas de Atração baseadas em Controle de estímulos	23
	5.1.1 – Contingências de reforçamento natural	24
	5.1.2 – Contingências de reforçamento arbitrário	26
	5.1.3 – Contingências de reforçamento social	27
	5.2. Políticas de Retenção	28
	5.2.1 – Baseadas em Reforçamento Positivo (natural, social e arbitrário)	28
	5.2.2. – Baseadas em Reforçamento Negativo	30
	5.2.3 – Baseadas em Reforçamento Não-Contingente	31
	5.2.4 – Baseadas em Controle de Estímulos	32
	5.3 – Análise da efetividade das Políticas	33
6-	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente valorização do capital humano dentro das organizações, estando este figurado como diferencial para o desenvolvimento e crescimento das empresas na atualidade, verifica-se um crescimento e destaque para as Políticas voltadas aos Recursos Humanos nas Organizações. Uma dessas políticas que tem sido alvo de crescentes investimentos são as Políticas de Atração e Retenção de Pessoas (P.A.R.P.).

Pesquisas brasileiras que estudam os fatores de atração e retenção no trabalho demonstram que a imagem da empresa no mercado, a oferta de desafios, as perspectivas de crescimento, a liberdade de ação e um clima organizacional favorável despertam mais o interesse dos profissionais do que a remuneração (FAISSAL, 2009, p. 68).

As P.A.R.P. têm como foco tanto **atrair** profissionais, que se identificam com a missão, visão e valores da organização, ou com potencial, conhecimento e capacidade para se desenvolverem dentro da empresa, bem como, **reter** esses profissionais que já atuam na empresa através de investimentos, evitando aumento da rotatividade, perda de bons funcionários para o mercado, além do tempo e dos recursos investidos nesse colaborador, que sai da empresa carregando a experiência profissional adquirida durante sua atuação dentro da organização.

Visando aumentar as possibilidades das pessoas concorrentes às novas posições de trabalho, a empresa deve apoiar o desenvolvimento de competências, por meio de programas de capacitação e de educação continuada, invertendo o paradigma tradicional de selecionar e treinar para o de treinar e selecionar (FAISSAL, 2009, p. 69).

Pode-se pensar, desta forma, em uma valorização do capital humano já presente na organização, onde o foco está em desenvolver esse profissional internamente para depois avaliá-lo e selecioná-lo em oportunidades dentro da própria empresa.

Por se constituírem um campo novo nas Políticas de Recursos Humanos, as ações de Atração e Retenção de Pessoas podem ser melhor analisadas a partir de sua execução prática. Para tanto, optou-se por realizar um estudo detalhado de uma P.A.R.P. já bem instaurada e aplicada, bem como uma discussão teórica sobre as possibilidades, vantagens e desvantagens desta a partir de um referencial das ciências do comportamento humano.

Diante desse contexto, surgiu a inquietação em avaliar e entender um pouco mais sobre as Políticas de atração e retenção através do olhar da Análise do comportamento, abordagem escolhida pela autora ao longo da graduação.

Propôs-se, então, a realização de um estudo de caso a respeito das Políticas de Atração e Retenção para o nível de cargo Tático de uma Empresa de grande porte do Nordeste do Brasil, sendo esta análise subsidiada pelo referencial teórico da Análise do Comportamento. Enumerou-se e operacionalizou-se essas Políticas, buscando verificar a viabilidade e as consequências de cada uma de suas ações.

Utilizou-se o viés analítico comportamental também para observar a viabilidade da Análise do Comportamento enquanto uma área de conhecimento aplicada às organizações e as contribuições que esse referencial pode trazer para esses planos de intervenção. Sendo importante essa constatação para melhor conhecimento tanto da área de estudo quanto da abrangência que a abordagem escolhida pode ter.

2. AS POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO

O termo **política**, no contexto organizacional, pode ser compreendido como um conjunto de regras ou normas determinados por uma empresa de como seus colaboradores deverão de comportar em seu ambiente de trabalho. Elas definem os limites dentro dos quais as pessoas podem agir no espaço da empresa. Funcionam como guias para a ação, orientando a tomada de decisão no ambiente organizacional. Resumidamente, servem para estabelecer padrões de comportamentos, fazer com que os colaboradores hajam de forma semelhante em situações parecidas dentro do ambiente de trabalho¹.

As políticas constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação. Elas funcionam como orientações para a tomada de decisão. Geralmente refletem um objetivo e orienta as pessoas em direção a esses objetivos em situações que requeiram algum julgamento. As políticas servem para que pessoas façam escolhas semelhantes ao se defrontarem com situações similares. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam oferecer rumos para as pessoas dentro da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 205).

Como também nos traz Chiavenato (2004), As organizações definem uma variedade de políticas, como de recursos humanos, de vendas, de produção, de crédito, etc. Cada uma dessas políticas geralmente é desdobrada em políticas mais detalhadas. Para este trabalho, será abordado um desdobramento da política de recursos humanos, a de atração e retenção.

Com relação ao termo **atração**, pode-se sintetizar como o processo pelo qual as empresas buscam se diferenciar e tornarem atrativas, dentre as outras, para os candidatos a novas vagas de emprego. Vale ressaltar que esses candidatos, podem já estar ativos no mercado de trabalho ou não.

É importante para a empresa oferecer condições atraentes que estimulem os candidatos a querer aceitar o convite da organização. O orçamento disponível para treinamentos futuros, a política de remuneração e o plano de carreira podem constituir triunfos de atratividade e oferecerem margem de negociação de salários (GODOY et. al., 2008, p.118).

¹ Vale ressaltar que as políticas organizacionais também amparam a tomada de decisão dos gestores da Organização, delimitando os valores e interesses desta. Portanto, as políticas organizacionais estabelecem padrões de ação entre os mais variados âmbitos de relações sociais na organização, abrangendo desde os manuais de conduta de colaboradores, às políticas de promoção e às ações desenvolvidas com objetivo de facilitar o alcance da missão e visão da empresa.

A atração no contexto organizacional, compreende uma série de fatores, por vezes generalista, como a imagem da empresa, o porte, tipo de produto que comercializa, ou, também, fatores específicos para cada vaga ou cargo a ocupar, como salário e benefícios.

A imagem que as empresas têm no mercado atrai, ou não, naturalmente as pessoas para trabalhar. A propaganda que fazem de seus produtos, o tipo de produto comercializado, os benefícios oferecidos, a maneira como tratam os clientes, o porte da empresa, as oportunidades de carreira, enfim, diversos fatores podem atrair maior ou menor número de candidatos e até mesmo o tipo de pessoas que gostariam de nela trabalhar (GODOY, et. al., 2008, p.122).

Para ser cada vez mais competitiva e atraente, além de se dedicar ao que se chama “DNA da organização”², a empresa necessita conhecer o mercado no qual está inserida. Ou seja, estudar a concorrência, as novas técnicas, ferramentas e tecnologias empregadas em processos semelhantes ao seu (não obrigatoriamente do mesmo segmento), ter visão de onde conseguir os melhores profissionais e o que estes profissionais valorizam para aceitar uma proposta de emprego, saber que propostas os seus concorrentes estão oferecendo para atrair candidatos.

O levantamento de informações para conhecer a oferta de profissionais no mercado de trabalho, seus hábitos e interesses, bem como as propostas oferecidas pelos concorrentes são caminhos efetivos para o sucesso da atração de profissionais competentes (FAISSAL, 2009, p. 68).

Quanto mais a empresa conhecer o mercado, mais fácil também será a definição da melhor proposta de atração, aumentando a eficácia na contratação dos melhores profissionais.

Paralelo a isso, tem-se que o mercado de trabalho atual não se restringe mais ao candidato apenas aceitar ou não o convite de uma empresa para uma oportunidade de trabalho. A organização agora divide uma posição mais ativa com seus pleiteantes de uma nova oportunidade, o candidato pode disponibilizar o seu currículo para a empresa de interesse sem que haja uma vaga aberta no momento.

Mais do que recrutar profissionais quando possuem alguma vaga em aberto, o desafio das empresas passou a ser também o de fazer com que os candidatos, mesmo sem vagas disponíveis, procurem uma oportunidade de fazer parte do quadro da empresa. Isso mesmo que, inicialmente, eles devam apenas fazer um cadastro para banco de candidatos. Um dos diferenciais nos processos de seleção é o fato da empresa ser atrativa o suficiente para sinalizar aos potenciais colaboradores atrativos suficientes para que estes desejem fazer parte desta.

² Aquilo que a caracteriza como marca, produto, valores.

Um lado da atratividade relaciona-se com o que a companhia tem a oferecer: os candidatos podem ser influenciados não apenas por remuneração e prêmios, mas também pelas oportunidades de fazer carreira e pelo ambiente agradável da organização. Outro lado é a reputação e a atratividade da companhia. (SPECTOR, 2010, p. 206)

Verificou-se também neste novo cenário uma mudança considerável nas relações de trabalho. Estar empregado não significa mais que o profissional está fora das possibilidades de participar de processos seletivos para outras empresas ou até mesmo ser aprovado e contratado em uma seleção fora da sua atual organização.

A globalização e o desenvolvimento vertiginoso da tecnologia são as principais forças responsáveis por muitas das mudanças observadas no mundo do trabalho, alterando significativamente a natureza do trabalho, das relações empregado-empregador e ainda a dinâmica das organizações (ALMEIDA, 2009, p. 9).

Observa-se que, dependendo do que uma nova organização possa oferecer, os profissionais pedem demissão de seu atual emprego e aceitam a nova e atraente proposta. Desta forma, como nos traz Almeida (2009), a ideia de um “emprego vitalício”, isto é, um profissional que passava a maior parte da sua trajetória em uma única organização, deixou de ser tão frequente. Observa-se uma grande mobilidade dos profissionais, que mudam de organização com maior frequência.

Outra alteração que percebida abrange uma maior seletividade dos critérios de contratação. Os requisitos nas seleções ficaram mais exigentes, principalmente quanto à formação e experiência, sem falar das competências comportamentais, cada vez mais valorizadas.

Em quase todas as áreas de trabalho, com exceção das mais especializadas, apresenta-se maior oferta de recursos humanos do que de empregos, aumentando a disputa entre os profissionais. Nas situações em que as ofertas de empregos são maiores que as de recursos humanos, considerando o nível de qualificação exigido da força de trabalho, são poucos os que conseguem preencher os requisitos de novos perfis. Os profissionais mais qualificados levam vantagem nas duas situações (ALMEIDA, 2009, p. 12).

A empresa também pode optar por realizar seleções com seus próprios colaboradores, antes de realizar a procura de candidatos externos³. Sobre essa possibilidade, atração de candidatos internos tem uma dimensão bem distinta da atração de candidatos externos (Faissal, 2009). Como os colaboradores atuais conhecem bem a organização e sua cultura, minimiza-se o foco sobre a imagem e a ênfase passa a ser a divulgação transparente das oportunidades de trabalho e das competências necessárias para concorrência às vagas

³ Refere-se aqui aos processos de Seleção Interna.

abertas. Desta forma, estimulam-se também o autodesenvolvimento das carreiras pelos empregados e a sua motivação.

Assim, a escolha para atração de candidatos internos ou externos varia dependendo das políticas de gestão de pessoas adotadas por ela. Se a empresa tiver preocupação em formar carreira dos seus colaboradores, ela priorizará seleções internamente. Caso contrário, abrirá seleções externas, sem nem mesmo conferir o potencial de candidatos internos que possui para preencher a vaga.

Com relação ao termo *retenção*, pode-se simplificá-lo como um processo que visa a manutenção dos profissionais de uma empresa. Ele está diretamente ligado ao à atração, visto que a maneira como se atrai um candidato interfere também futuramente na sua retenção.

Assim como na política de atração a imagem da empresa, seus produtos, missão, valores, a representatividade da empresa no mercado de trabalho, na comunidade e até a nível nacional são de fundamental importância para a retenção.

[...] *ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar*. Os líderes das organizações devem criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais funcionários criando uma reputação como 'empregador de escolha' na comunidade (BRANHAM, 2002, p. 23).

Além de conhecer a empresa, quanto melhor o candidato conhecer o que lhe espera na nova proposta, maior a possibilidade de permanecer no cargo, mesmo que surjam situações desfavoráveis. Torna-se, desse modo, fundamental que a organização seja transparente no processo de seleção, evitando situações inconvenientes que poderiam ser previstas.

Ao tentar atrair um funcionário em potencial é preciso tomar cuidado para que as condições sejam apresentadas honestamente. Fornecer uma visão positiva e falsa pode resultar em grande rotatividade à medida que os novos funcionários descobrirem que as condições não eram tão favoráveis como lhes foram apresentadas. (GODOY, et.al. 2004, p. 219, 220)

Além de transparente, o processo seletivo deve ser o mais assertivo possível. Branham (2002) alerta que é preciso definir adequadamente o perfil do candidato a ser selecionado, levando em consideração também o contexto em que o profissional será inserido, escolher as fontes certas de divulgação, conduzir a seleção de forma eficaz. Para tanto, o setor de Seleção precisa estar alinhado à cultura, objetivos e às políticas de atração e retenção, uma vez que uma boa seleção sinaliza uma maior compatibilidade entre os interesses individuais e organizacionais.

Após contratadas, é imprescindível que a organização forneça às pessoas boas condições de integração e adaptação. Vale ressaltar que não só no ambiente em que essa pessoa irá trabalhar, mas na empresa como um todo, ou até mesmo na cidade onde a empresa está instalada, caso o candidato venha de fora. Como nos traz Branham, “[...] *fazê-las ter um excelente começo*. A organização e seus gerentes devem integrar os novos funcionários de forma que eles se sintam bem-vindos, valorizados, preparados e desafiados” (2002, p. 24).

Os profissionais valorizam a permanência em empresas nas quais eles visualizam a preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. A possibilidade de receber treinamentos técnicos, obter descontos em instituições de graduação ou pós-graduação, ser reconhecido após um projeto concluído com sucesso, por exemplo, são fatores indispensáveis para muitos profissionais.

[...] *treinar e recompensar para manter o compromisso*. O gerente e a organização têm papéis a desempenhar em manter o compromisso do funcionário, mas é o gerente direto que deve estar alerta para gerenciar constantemente o “contrato de desempenho”, reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários. (BRANHAM, 2002, p. 24)

A partir do que foi dito anteriormente, observa-se que a necessidade de criação e investimento em uma política que atraia e retenha profissionais adequados é imprescindível para o sucesso e permanência de uma empresa no mercado. É através dessas políticas que a organização definirá as estratégias que adotará para atrair, selecionar, contratar e manter os melhores profissionais para as suas oportunidades.

3. METODOLOGIA

A escolha pela metodologia do Estudo de Caso se deu pela compreensão de que este formato permite uma visão mais completa, aprofundada e idiossincrática do tema a ser estudado. Segundo Yin (2005), o Estudo de Caso é uma forma de fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações nas quais as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas. De acordo com Gil (1991), o Estudo de Caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Os dados foram coletados através de observação participante, visto que a autora trabalha na empresa estudada. Pesquisa documental, pois obteve-se acesso a documentos que constituem a política e também sendo todos os meios discutidos no trabalho constantes na política da empresa. Leitura de textos relacionados a área organizacional.

A observação participante permitiu verificar a existência ou não de fatores que facilitavam a retenção, mas que não estão documentados, bem como, adquirir maior conhecimento da empresa analisada. A partir desse contato, pôde-se ter acesso aos livros utilizados pelos gestores para a construção das P.A.R.P, dos documentos que configuram essas políticas dentro da organização e dos relatórios dos colaboradores da própria empresa.

De posse das informações coletadas, explicitou-se de forma detalhada as P.A.R.P. da organização em categorias operacionalizadas pelo viés da Análise do Comportamento, no caso, a partir de contingências comportamentais, atentando-se também para quem eram os envolvidos em cada meio de atração e retenção e qual o indicador desses meios.

A operacionalização consistiu em identificar qual o contexto, ou seja, o que é oferecido pela empresa para o colaborador, qual a ação que o colaborador deve ter para acessar esse meio de atração ou retenção, e qual a consequência dessa ação para o colaborador.

Depois disso, foi analisada essa operacionalização a fim de categorizar em esquemas de reforçamento. Identificar quais categorias da Análise do comportamento se encaixariam em cada meio, como por exemplo, se o meio em observação correspondia a esquemas de reforçamento, controle de estímulos, regras ou estímulos discriminativos.

Ao final, foram compiladas todas essas informações obtidas, identificando quais são os principais envolvidos nos meios de atração e retenção, quais categorias são mais utilizadas pela empresa e quais os impactos disso na realidade.

4. DADOS COLETADOS: O ESTUDO DE CASO

4.1. Identificação do Caso

A empresa escolhida atua no ramo industrial e é de grande porte. No Nordeste está localizada a matriz produtiva do grupo, onde se fabrica desde a matéria-prima, passando pela produção e confecção do produto final chegando até a expedição do material para o cliente. Bem como, realiza o fornecimento de matéria-prima para as outras unidades produtivas no país.

A organização foi líder de mercado na venda de produtos do seu ramo no Brasil em 2013 e também exporta para mais de 90 países. Na unidade industrial onde foi realizado o estudo há sete fábricas na mesma planta, tendo previsão de se ativar a oitava fábrica no ano de 2014.

Trata-se da maior empresa do seu ramo no país e uma das maiores produtoras a nível mundial. Conta com cerca de 22 mil colaboradores diretos em todas as suas cinco unidades produtivas. Possui capacidade instalada de 200 milhões de produtos/ano, tendo como diferencial competitivo a maior fábrica produtora de matrizes do mundo, produção própria de sua matéria-prima e desenvolvimento de tecnologia na área.

4.2. Caracterização do cargo a ser analisado

A empresa possui três níveis de cargos: Estratégico, Tático e Operacional. Em decorrência do volume de profissionais na unidade estudada e do índice de rotatividade ser maior nos cargos de nível tático, focou-se os estudos apenas nos cargos que compreendem esse nível. Correspondem aos cargos de nível tático na empresa estudada: todos os tipos de Analista I ou Analista II (área de apoio ou produtiva), Líder Técnico, Supervisor, Supervisor de Operações, Processista, Projetista mecânico, Técnico de edificações, Técnico eletromecânico, Técnico de segurança do trabalho, Engenheiro de segurança, Médico do Trabalho, Enfermeiro do trabalho, Assistente social, Instrutor de treinamento, Comprador de MI, Comprador de MVP, Programador Comprador MP, Comprador de Ativos, Técnico de serviços de TI, Técnico de Manutenção Hardware, Técnico de Suporte. Totalizando 1016 colaboradores ativos no momento.

4.3. Materiais e métodos de coleta de dados:

Para realizar uma análise mais assertiva das políticas de atração e retenção da empresa estudada, obteve-se acesso a uma série de materiais que embasam e são relevantes ao objeto desta pesquisa. Os meios estabelecidos para coletarmos esses dados foram:

Tabela 1 – Apresentação das bases de dados e do objetivo de cada base

BASE DE DADOS	OBJETIVO
Documentos específicos da política de atração e retenção	Entender o que a Política propõe explicitamente e oficialmente para o grupo de cargos investigado, o tático.
Banco de currículos da empresa	Análise da quantidade de currículos no banco de candidatos da empresa no ano de 2012, antes da implantação da política, e 2013, quando a política foi implantada.
Levantamento do número de colaboradores do nível tático desligados em 2012, antes da implantação da política e 2013, quando a política foi implantada, dos motivos do desligamento e entrevistas de desligamento.	Entender se esses desligamentos ocorreram por motivos que a área se propõe a evitar, sendo mais uma forma de verificar as consequências práticas da política.
Levantamento do número de promoções que ocorreram no nível tático em 2012, antes da implantação da política, e 2013, quando a política foi implantada.	Verificar a capacidade de retenção na empresa.

Adiante, apresenta-se a tabela contendo os meios propostos pela empresa estudada para atrair colaboradores. Foram identificadas 20 meios dentro da política de atração de pessoas, sendo 6 destas diretamente ligadas a propagandas ou meio virtual, 11 incidindo sobre benefícios e 3 implementadas pela empresa. Todas elas tem como indicador o número de inscrições em vagas e o número de currículos no banco da empresa, sendo a principal envolvida nesses meios a própria empresa.

Tabela 2 - Meios de atração

Meios de atração	
Divulgação de vagas em sites estratégicos (LinkedIn, Vagas.com, Fastjob, Catho)	Descontos em óticas, farmácias, cinema.
Portal de oportunidades da empresa	Auxílio creche
Portal de carreira	Agência bancária dentro da empresa
Site institucional organizado e explicativo	Venda de calçados duas vezes ao ano a preço de custo (6 pares por venda);
Processo seletivo com feedback em todas as etapas	Presentes de Natal;
Serviço médico, odontológico e Setor de Serviço Social na empresa	Cesta de chocolates na Páscoa;
Contratação de Consultorias	Empréstimo consignado
Empresa ser de grande porte;	Parcerias com instituições de ensino, obtendo desconto em escola para os filhos
Empresa ser referência na cidade;	Refeitório na empresa com alimentação a R\$ 0,20
Proposta de implantação de projetos (novos desafios);	Cesta básica

Os meios propostos para retenção são 17. Dentre eles, a empresa está envolvida em 16, não apenas no Dia do reconhecimento, pois é uma ação que depende dos colaboradores entre si realizarem. Os demais dependem da participação dos colaboradores, mas é a empresa a responsável.

Tabela 3 - Meios de retenção

Meios de retenção	Indicador	Envolvidos
Parcerias com instituições de ensino, obtendo desconto em algumas faculdades particulares da cidade	Número de colaboradores matriculados nas instituições parceiras	Empresa
Festa do Natal para os filhos dos colaboradores até 12 anos	Número de colaboradores presentes	Empresa/ Colaboradores
Empresa bem estruturada (espaço físico adequado, código de conduta, perfil de cargo, divulgação das políticas)	-	Empresa
Seleção Interna	Número de vagas preenchidas internamente	Empresa

Tabela 3 - Meios de retenção

Meios de retenção	Indicador	Envolvidos
Academia de Líderes	Participação nos treinamentos/ Desenvolvimento da gestão	Empresa
Promoção ("cerimônia" de troca da bata)	Número de promoções	Empresa
Transferências entre unidades	Número de transferências para outras unidades	Empresa
Treinamentos Técnicos em outros estados/unidades	Número de treinamentos externos	Empresa
Visita a outras empresas	Número de visitas realizadas a outras empresas	Empresa
Empresa ser líder na Campanha de doação de sangue na cidade	Número de colaboradores doadores	Empresa/ Hemoce
Empresa ser líder na Campanha de doação de alimento no Natal	Número de colaboradores doadores	Empresa
Dia do reconhecimento	-	Colaboradores
Participação em reuniões/ treinamentos	Número de colaboradores doadores nas reuniões/ treinamentos	Empresa
Adequação de máquinas de acordo com as normas brasileiras de segurança	Número de acidentes de trabalho	Empresa
Estabelecimento de metas	Acompanhamento dos resultados de cada área	Empresa
Participação em programas de desenvolvimento	Números de colaboradores que participam de programas de desenvolvimento	Empresa
Avaliação de Potencial, posteriormente gerando aumento salarial	Número de colaboradores avaliados	Empresa

Diante do que foi exposto, pode-se pensar em algumas questões. Quais são as condições para que a política ocorra? Os indicadores são acompanhados para verificar o sucesso da política? Qual a função dos envolvidos? Como se deseja promover as ações por parte dos colaboradores que geram as retenções?

Apresenta-se adiante a análise de todas as políticas de atração e retenção tomando como viés a Análise do comportamento, isso foi possível realizando a operacionalização desses meios.

A fim de subsidiar análise das possíveis consequências práticas da implementação das P.A.R.P., geraram-se os seguintes relatórios: 1) relatórios de desligamentos: para verificar a quantidade e o motivo dos desligamentos no ano de 2012 e 2013, 2) relatórios de promoção: indicam a quantidade de promoções que ocorreram nesse período, a fim de verificar o nível de retenção para o nível tático e; 3) relatório do número de currículos no banco da empresa: nesse mesmo período, para verificar se a empresa conseguiu se tornar mais atrativa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Enumerou-se as políticas de Atração e Retenção implementadas nessa Organização do Nordeste voltadas para o grupo tático de atuação. Para proceder uma análise teórica das mesmas, foi realizada uma análise funcional de cada um dos meios de atração e de retenção; qual o indicador para esses meios, quais os envolvidos em cada uma das propostas de atração e retenção. A partir dessa operacionalização, procedeu-se uma categorização dos mesmos e sua posterior discussão.

A tarefa em uma análise funcional, consiste basicamente em encaixar o comportamento em um dos paradigmas e encontrar os seus determinantes. Uma vez que encontremos os determinantes do comportamento, podemos predizê-lo (prever a sua ocorrência) e controla-lo (aumentar ou diminuir deliberadamente sua probabilidade de ocorrência). Esse é o objetivo da psicologia encarada como ciência do comportamento ou mesmo Análise do Comportamento. (MOREIRA & MEDEIROS, 2007, p. 149)

O meio utilizado para análise das políticas foi o referencial analítico comportamental. Enumerou-se todas as políticas de atração e retenção da empresa e operacionalizou-as. Através disso, observou-se a relação entre política, a ação e os seus resultados e a definição conceitual para a Análise do Comportamento.

Utilizou-se a análise funcional, pois a mesma permite identificar relações, organismo-ambiente, e entender por que os organismos agem como agem e como aprenderam a fazê-lo. No estudo, essa análise permitiu verificar o que a empresa se propõe com os meios de atração e retenção da sua política. Portanto, a Análise funcional pode ser compreendida como a identificação das relações entre o indivíduo e seu ambiente, observar comportamento e identificar que consequência ele produz.

O resultado foi possível analisando meio a meio da política através da operacionalização. Encaixou-se cada meio em uma contingência de três termos: circunstancia em que o comportamento ocorre, qual o comportamento e quais as suas consequências que o mantem. Sendo contingência comportamental para Catania (1999) o efeito da resposta sobre a probabilidade de um estímulo. Depois, identificou-se quais categorias da Análise do Comportamento equivaliam os meios.

5.1. Políticas de Atração baseadas em Controle de estímulos

Através dessa ferramenta, foi possível observar que a empresa busca atrair novos colaboradores por meios que funcionam como estímulo discriminativo, podendo estes

sinalizar um reforço natural, social ou arbitrário. Caracterizam-se por controle de estímulos, que segundo Moreira e Medeiros (2007) é o controle exercido sobre o comportamento por estímulos antecedentes a ele, o contexto em que comportamento ocorre.

Ou seja, em suas estratégias de atração a empresa foca principalmente em suas marcas, capacidade produtiva, porte da empresa para identificação do candidato com a capacidade de realização e propósito da organização.

Os meios de atração podem ser vistos como um estímulo discriminativo, pois sinalizam a consequência de ser entrevistado, ser aprovado, receber um desafio na contratação, obter um retorno, sendo ele positivo ou não, fazer parte do banco de currículos da empresa. Essas consequências são principalmente reforçadoras sociais e naturais. Para Moreira e Medeiros (2007), estímulos discriminativos são os estímulos que antecedem uma resposta e fornecem ocasião para que ela ocorra. Está correlacionado com o reforço.

Sobre os reforços sinalizados, pode-se entender por **reforço** como um tipo de consequência do comportamento que aumenta a probabilidade de um determinado comportamento voltar a ocorrer. Para Catania (1999) a palavra reforço pode sinalizar um estímulo (consequência), uma frequência (funciona como algo produzido ou retirado por uma ação que tem relação com o aumento de frequência da ação que a produziu) ou como processo (ex. reforçamento).

Quando as alterações no ambiente aumentam a probabilidade de o comportamento que as produziu voltar a ocorrer, chamamos tal relação entre o organismo e o ambiente de **contingência de reforço**, que é expressa da forma **se...então...** (se o comportamento X ocorrer, **então** a consequência Y ocorre; [...]) (MOREIRA & MEDEIROS, 2007, p. 51)

Dos 20 meios de atração da empresa, percebeu-se que a quantidade de meios que corresponde a controle de estímulos e que sinalizam contingências de reforçamento social equivale a 4, contingências de reforçamento natural equivale a 8, contingências de reforçamento arbitrário equivale ao mesmo número, 8.

5.1.1. Contingências de reforçamento natural

Na tabela abaixo pode-se verificar quais dos meios da política de atração proposta pela empresa funcionam como estímulo discriminativos, sinalizando reforçamento natural. Sabendo que o reforço natural, como apresentam Moreira e Medeiros (2007), aquele que a consequência reforçadora do comportamento é o produtor direto da própria ação.

Tabela 4 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento natural

Meios de atração	Operacionalização
Divulgação de vagas em sites estratégicos (Linkedin, Vagas.com, Fastjob, Catho)	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida: Divulgar de vagas em sites estratégicos -> Aumenta interesse dos profissionais em trabalhar na empresa
Portal de oportunidades da empresa	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida: Criar o Portal de oportunidades da empresa -> Interesse dos profissionais em trabalhar na empresa
Portal de carreira	Conseguir ser vista como uma empresa formadora de carreira: Criar do Portal de carreira -> Aumenta o interesse dos profissionais em trabalhar na empresa e crescer dentro dela.
Contratação de Consultorias	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida: Contratar consultorias-> Aumenta interesse dos bons profissionais na empresa
Site institucional organizado e explicativo	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida: Criar site institucional organizado e explicativo -> Interesse dos profissionais em trabalhar na empresa
Proposta de implantação de projetos (novos desafios);	Conseguir ser uma empresa que investe em inovação, melhorias e que oportuniza o desenvolvimento das pessoas: Divulgar vagas com propostas de implantação de novos projetos -> Tenta despertar nos candidatos o desenvolvimento profissional, ser responsável por um projeto, ser reconhecido.
Empresa ser de grande porte;	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida no mercado, estável: Valorizar nas divulgações de vagas o porte da empresa -> Tenta despertar nos candidatos a estabilidade na carreira profissional e possibilidade de crescimento.
Empresa ser referência na cidade;	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida no mercado, estável: Destacar nas divulgações de vagas a empresa ser referência na cidade -> Tenta despertar nos candidatos a importância da empresa para a cidade e o reconhecimento que terá vindo trabalhar nela.

5.1.2. Contingências de reforçamento arbitrário

Entretanto, quando a consequência reforçadora é um produto indireto do comportamento, ou seja, não é produzido diretamente pela ação, ou é mediado por terceiros, tem-se um reforço arbitrário. Na tabela seguinte, podemos conferir quais os meios que quando operacionalizados verifica-se o reforçamento arbitrário.

Tabela 5 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento arbitrário

Meios de atração	Operacionalização
Cesta básica	Necessidade de alimentação em casa: Fornecer Cesta básica -> Colaborador alimentar a si e a família
Descontos em óticas, farmácias, cinema.	Necessidade de óculos de grau, medicamentos ou lazer (cinema): Fornecer descontos em óticas, farmácias, cinema -> Colaborador se sente valorizado, por a empresa se preocupar com itens de necessidade básica, pagar menos por um produto.
Auxílio creche	Necessidade dos colaboradores de darem assistência aos filhos durante as horas em que estão trabalhando: Oferecer auxílio creche -> Garante ao colaborador trabalhar sem se preocupar com o acompanhamento dos filhos, pagar menos por um serviço.
Venda de calçados duas vezes ao ano a preço de custo (6 pares por venda);	Necessidade de uso de calçados do colaborador e de sua família: Possibilitar a compra de calçados duas vezes ao ano a preço de custo (6 pares por venda) -> Colaborador consegue ter uma economia significativa na compra de calçados para ele e sua família.
Cesta de chocolates na Páscoa;	Período de Páscoa: Fornecer cesta de chocolates para o colaborador e sua família -> Colaborador se sentir parte de uma família, que é a empresa e acreditar que a empresa também se preocupa com a família dele.
Presentes de Natal;	Período de festas de final de ano: Fornecer presentes de natal relacionados a casa para todos os colaboradores -> Colaborador se sentir parte de uma família, que é a empresa.

Tabela 5 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento arbitrário

Meios de atração	Operacionalização
Empréstimo consignado	Necessidade de dinheiro dos colaboradores para quitar dívidas: Fornecer empréstimo para os colaboradores -> Colaboradores consegue quitar suas dívidas e o valor do empréstimo é descontado diretamente em seu salário.
Refeitório na empresa com alimentação a R\$ 0,20	Necessidade de refeição entre turnos de trabalho: Fornecer alimentação na empresa por um preço baixo R\$ 0,20 -> Garante ao colaborador alimentar-se por um preço bem mais baixo que em outros lugares.

5.1.3. Contingências de reforçamento social

Para Skinner (2003) um comportamento social pode acontecer quando um organismo é importante para o outro como parte de seu ambiente. Muitos reforços envolvem a presença de outras pessoas e o contato social é um reforçador primário. Skinner (2003) apresenta os reforçadores primários como os que são reforçadores para a espécie, ou seja, apenas aqueles sensíveis a eles sobreviveram, estão ligados a alimento, água, afeto.

Skinner diz que o reforço social costuma ser uma questão de mediação pessoal, ele varia de momento para momento dependendo da condição do agente reforçador. E respostas diferentes podem conseguir o mesmo efeito, bem como uma resposta pode conseguir diferentes efeitos, dependendo da situação. Verifica-se também que raramente o sistema reforçador é independente desse comportamento reforçado.

Por exemplo, ao participar de um treinamento, todos os colaboradores recebem agradecimento pela participação, tanto os que participam das atividades e discussões, quanto os que apenas compareceram à sala e não estão muito interessados, portanto não participaram das discussões. Da mesma forma, participar do treinamento fazendo questionamentos pode agradar o responsável pelo conteúdo apresentando ou desagradá-lo, por dificultar o cumprimento do cronograma.

Dessa forma, respostas diferentes podem conseguir o mesmo efeito, e uma resposta pode conseguir diferentes efeitos, dependendo da ocasião. Como resultado, o comportamento social é mais extenso que o comportamento comparável em ambiente não-social. Também é mais flexível, no sentido de que o organismo pode mudar mais prontamente de uma resposta para outra quando o comportamento não for eficaz (SKINNER, 2003, p. 327).

Encontra-se abaixo a tabela contendo os meios de atração que funcionam como reforçamento social.

Tabela 6 – Meios de Atração que funcionam como contingências de reforçamento social

Meios de atração	Operacionalização
Processo seletivo com feedback em todas as etapas	Manter bons currículos para futuras vagas: Oferecer feedback para os candidatos em todas as etapas -> Os candidatos se sentem valorizados, aumenta interesse dos profissionais em trabalhar na empresa
Empresa ser de grande porte;	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida no mercado, estável: Valorizar nas divulgações de vagas o porte da empresa -> Tenta despertar nos candidatos a estabilidade na carreira profissional e possibilidade de crescimento.
Empresa ser referênciada na cidade;	Conseguir ser uma empresa com visibilidade, reconhecida no mercado, estável: Destacar nas divulgações de vagas a empresa ser referênciada na cidade -> Tenta despertar nos candidatos a importância da empresa para a cidade e o reconhecimento que terá vindo trabalhar nela.
Proposta de implantação de projetos (novos desafios);	Conseguir ser uma empresa que investe em inovação, melhorias e que oportuniza o desenvolvimento das pessoas: Divulgar vagas com propostas de implantação de novos projetos -> Tenta despertar nos candidatos o desenvolvimento profissional, ser responsável por um projeto, ser reconhecido.

5.2. Políticas de Retenção

Já para reter seus colaboradores a empresa utiliza-se principalmente de reforço positivo, sendo ele natural, social ou arbitrário. Dos 17 meios analisados, a maioria, 11 se caracterizou como reforçamento positivo (natural, social e arbitrário), ou seja, 64,70%; 2 delas, 11,76% baseadas em reforçamento não-contingente; outras 2, 11,76% também baseadas em controle de estímulos e apenas 1, 5,88% reforçamento negativo.

5.2.1. Baseadas em Reforçamento Positivo (natural, social e arbitrário)

Dos meios de retenção baseados em reforçamento positivo, sendo ele natural, social e/ou arbitrário, alguns exemplos podem ser citados e estão presentes na tabela sobre os meios de retenção, são eles, a realização da academia de líderes, seleções internas, promoção ("cerimônia" de troca da bata), transferências entre unidades, treinamentos técnicos em outros estados/unidades, visita a outras empresas, avaliação de potencial, posteriormente gerando aumento salarial, empresa ser líder na Campanha de doação de sangue, na cidade, empresa ser líder na Campanha de doação de alimentos no Natal, dia do reconhecimento, participação em reuniões e treinamentos, participação em programas de desenvolvimento.

Desses meios citados no parágrafo anterior, alguns trazem como consequência também o reforço arbitrário, como é o caso das seleções internas, promoção ("cerimônia" de troca da bata), transferências entre unidades, avaliação de potencial, todos estes gerando, posteriormente, aumento salarial.

Como vantagem, pode-se conseguir motivar os colaboradores a se esforçarem para conseguir crescimento profissional, melhores resultados para a empresa. Em contrapartida, pode gerar disputas entre colaboradores, o trabalho pode passar a ser feito apenas para conseguir o reforço arbitrário e não mais por satisfação ou prazer. E o risco que se corre com isso é que haja a perda de interesse em almejar alguns desses pontos caso o reforço arbitrário acabe.

Confere-se abaixo os meios de retenção que funcionam como reforçamento positivo, podendo ser ele natural, social ou arbitrário.

Tabela 7 – Meios de retenção baseadas em reforçamento positivo (natural, social e arbitrário)

Meios de retenção	Esquema de reforçamento em vigor	Operacionalização
Empresa ser líder na Campanha de doação de alimento no Natal	Reforço social	Reconhecimento da empresa na cidade: Promover e divulgar que a empresa é líder na Campanha de doação de alimentos no Natal -> Colaboradores valorizarem a empresa pelo seu papel social e se sentirem reconhecidos por também trabalharem na empresa.
Academia de Líderes	Reforço positivo/ social	Conteúdo do treinamento para Líderes: Participar de treinamento, desenvolver repertório -> Melhorar gestão, satisfação na liderança

Tabela 7 – Meios de retenção baseadas em reforçamento positivo (natural, social e arbitrário)

Meios de retenção	Esquema de reforçamento em vigor	Operacionalização
Seleção Interna	Reforço positivo/natural/arbitrário/Social	Seleção interna: Participar de Seleção interna -> Melhorar cargo, crescimento profissional, reconhecimento, desafios, aumento de salário.
Promoção (“cerimônia” de troca da bata)	Reforço positivo/social/natural/arbitrário	Promoção (“cerimônia” de troca da bata): Realizar promoções e a cerimônia de troca da bata -> Colaboradores se sentirem reconhecidos pelo seu bom trabalho, aumentar integração da equipe, aumento de salário, melhorar cargo, crescimento profissional.
Dia do reconhecimento	Reforço social	Mobilização de todos para reconhecerem uns aos outros: Elogiar os colegas -> Colaboradores se sentirem reconhecidos pelos que trabalham diariamente com eles e pelos colegas de empresa.
Treinamentos Técnicos em outros estados/unidades	Reforço positivo/natural/social	Custeio de treinamento: Participar do treinamento -> desenvolvimento profissional, colaboradores se sentem reconhecidos, importantes para a organização.
Transferências entre unidades	Reforço positivo/natural/social/Arbitrário	Transferências para unidades com mais oportunidades, com custeio por parte da empresa: Realizar transferências entre unidades -> Aumenta o reconhecimento social, aumenta os desafios, aumenta oportunidade de crescimento, adequação salarial à nova localidade.
Empresa ser líder na Campanha de doação de sangue na cidade	Reforço social	Disponibilização de espaço e condições para a doação de sangue dos funcionários: Doar sangue -> Colaboradores valorizarem a empresa pelo seu papel social e se sentirem reconhecidos por também trabalharem na empresa.
Visita a outras empresas	Reforço positivo/natural/social	Custeio de visita: Participar da visita -> desenvolvimento profissional, colaboradores se sentem reconhecidos, importantes para a organização.
Participação em reuniões/treinamentos	Reforço natural/social	Oferecer reuniões e treinamentos: Participar em reuniões e treinamentos -> Reconhecimento social, obtenção de informações privilegiadas.
Participação em programas de desenvolvimento	Reforço natural/social	Oferecer programa de desenvolvimento para colaboradores selecionados: Participarem da seleção e dos módulos do programa de desenvolvimento: -> colaboradores se sentem reconhecidos, importantes para a organização, desenvolvimento profissional.

5.2.2. Baseadas em Reforçamento Negativo

Catania (1999) traz que a diferença entre reforço positivo e negativo depende se uma resposta produz ou remove um estímulo. Ele prioriza as respostas geradas no ambiente do organismo e a diferença no responder antes e depois da mudança. No reforço negativo, as mudanças produzem efeitos onde outras respostas têm alta probabilidade de preceder e competir com a resposta reforçada. Já no reforço positivo, essas mudanças contribuem para o aumento da probabilidade da resposta reforçada.

Referente a reforço negativo tem-se apenas adequação de máquinas de acordo com as normas brasileiras de segurança. Onde a empresa prega muito aos seus colaboradores uma preocupação com a integridade física deles. Entretanto, essa adequação é obrigatória, não podendo ser considerada um diferencial da empresa.

Abaixo tem-se o meio de retenção baseado em reforçamento negativo e sua operacionalização.

Tabela 8 – Meios de retenção baseadas em reforçamento negativo

Meios de retenção	Operacionalização
Adequação de máquinas de acordo com as normas brasileiras de segurança	Adequar máquinas de acordo com as normas brasileiras de segurança: Usar máquinas seguras -> Colaboradores se sentirem seguros em seu ambiente de trabalho, diminuir chances de acidentes.

5.2.3. Baseadas em Reforçamento Não-Contingente

Quando o reforço é liberado independentemente de uma resposta específica, pode-se dizer que se trata de um esquema de reforçamento não-contingente, ou seja, o reforço vem sem que seja preciso emitir algum comportamento. A utilização desse reforçamento sofre grande probabilidade de não atingir os seus objetivos, pois os indivíduos serão reforçados independente da emissão do comportamento desejado.

Parcerias com instituições de ensino, obtendo desconto em algumas faculdades particulares da cidade, realização da festa do Natal para os filhos dos colaboradores até 12 anos compreendem reforços positivos, social, arbitrários e não-contingentes. Pois é um benefício oferecido para todos os colaboradores, basta trabalhar na empresa e não

necessariamente os colaboradores irão procurar uma instituição de ensino superior ou participar da festa de Natal da empresa.

Abaixo verifica-se os meios de retenção baseados em reforçamento não-contingente.

Tabela 9 – Meios de retenção baseados em reforçamento não-contingente

Meios de retenção	Esquema de reforçamento em vigor	Operacionalização
Parcerias com faculdades particulares, obtendo desconto em cursos de graduação	Reforço positivo/não contingente	Fornecer parcerias com instituições de ensino fornecendo desconto em algumas faculdades particulares. Não contingente, depende ação do colaborador em procurar a instituição.
Festa do Natal para os filhos dos colaboradores até 12 anos	Reforço arbitrário/social/não contingente (basta ser colaborador)	Festa do Natal para os filhos dos colaboradores até 12 anos: Participar da Festa do Natal para os filhos dos colaboradores até 12 anos -> Gerar nos colaboradores satisfação em pertencer à empresa por dedicar-se à sua família

5.2.4. Baseadas em Controle de Estímulos

O estabelecimento de metas é um meio de retenção que pode ser analisado como controle de estímulos, que por sua vez, pode ser entendido como o efeito que o contexto tem sobre o comportamento, ou seja, a influência dos estímulos antecedentes sobre o comportamento.

O estabelecimento de metas funciona como um estímulo discriminativo, e este está correlacionado com a consequência, ele antecede uma resposta, fornecendo ocasião para que ela ocorra. Dessa forma, precisa-se de um repertório previamente instalado e discriminado para o sujeito, ou seja, depende da história de reforçamento prévio.

Aqui discute-se que, para a efetividade dessa política, a empresa tem que ter previamente estabelecido o repertório, seja em ocasiões naturais ou adquiridas em treinamentos, para que o colaborador possa discriminar a contingência que a política estabelece. Além disso, a organização tem que ter certo cuidado com o estabelecimento dessas

metas, pois pode haver o risco de gerar uma competitividade não saudável entre setores, turnos ou áreas da empresa.

A empresa ser bem estruturada, ter espaço físico adequado, código de conduta, perfil de cargo, haver divulgação das políticas, é a disponibilização de estímulos discriminativos para explicitar as normas e organização da empresa, também realiza controle de estímulos e depende do repertório de seguimento de regras do sujeito e da compreensão delas pelo próprio sujeito.

Entendendo-se por regras o que Skinner (2003) define como podendo ser entendidas como estímulos discriminativos verbais que especificam ou descrevem uma contingência. Elas delineiam as relações entre o comportamento e suas consequências, ou seja, se um dado comportamento ocorre, então uma dada consequência é provável.

Abaixo confere-se os meios de retenção baseados em controle de estímulos.

Tabela 10 – Meios de retenção baseados em controle de estímulos

Meios de retenção	Operacionalização
Estabelecimento de metas	Meta é Sd, precisa de um repertório previamente instalado e discriminado para o sujeito, depende da história de reforçamento prévio, S+ (desafio) ou s- (cobrança) e risco de competitividade.
Empresa bem estruturada (espaço físico adequado, código de conduta, perfil de cargo, divulgação das políticas)	Disponibilização de Sds para explicitar as normas e organização da empresa. Controle de Estímulos. Sinaliza trabalho bom, reconhecido, crescimento.

5.3. Análise da efetividade das Políticas

A política foi implementada na empresa no ano de 2013, com a criação da área de Atração e Retenção da empresa. Essa área atua corporativamente e estabelece estratégias que devem ser eficazes para todas as unidades da organização.

Serão apresentados relatórios correspondentes ao ano de 2012, antes da implantação, e de 2013. Esses relatórios dizem respeito à quantidade de vagas que surgira na empresa em ambos os anos e à quantidade de desligamentos que ocorreram, no mesmo período. Vale ressaltar que esses números dizem respeito apenas aos cargos de nível tático. Os relatórios foram gerados pelo sistema da própria empresa.

A partir dos relatórios gerados na empresa, das 51 vagas abertas para o grupo de cargo tático, 25 foram fechadas internamente (seleção interna ou indicação), ou seja, 49% no ano de 2012, antes da política ser implantada. E em 2013, já com a implantação da política, das 158 vagas abertas para os cargos táticos 103 foram fechadas internamente (por seleção interna ou indicação), ou seja, 65%. Verifica-se que mais oportunidades surgiram na empresa e o maior número dessas vagas foi fechada com os próprios colaboradores da organização. Podemos conferir melhor esses valores na tabela abaixo:

Tabela 11 – Comparativo do fechamento de vagas nos anos de 2012 e 2013

	2012	2013	Comparativo entre os anos
Total de vagas abertas para nível tático	51	158	209%
Fechadas internamente	25	103	312%
Fechadas externamente	26	55	111%
Fechadas internamente/total de vagas	49%	65%	16%
Fechadas externamente/ total de vagas	50%	34%	-16%

Em análise dos relatórios e entrevistas de desligamento, estima-se que nem todos os colaboradores dos cargos tático estão satisfeitos com a política que a empresa investe hoje. Foi identificado um aumento no número de desligamentos do ano de 2012 para 2013 em 20%, passando de 90 para 108. Dentro desse total, o número de pedidos de demissão por iniciativa do colaborador também aumentou em 41%, de 29 para 41. E o número de pedidos de demissão para ir atuar em uma outra empresa, mesmo com a implantação da política de atração e retenção em 2013, aumentou de 2012, onde foi 29, para 41 em 2013, equivalendo a 60%. Como traz a seguinte tabela:

Tabela 12 – Dados sobre desligamento nos anos de 2012 e 2013

	2012	2013	Comparativo entre os dois anos
Total desligamentos	90	108	20%
Número de pedidos de demissão	29	41	41%
Número de profissionais que pediram demissão para ir para outra empresa	10	16	60%
Pedidos de demissão/total de desligamento	32%	38%	6%
Número de profissionais que pediram demissão para ir para outra empresa /Pedidos de demissão	34%	39%	5%

Esses dados oferecem indícios de uma não efetividade da política no que diz respeito a retenção de seus colaboradores, pois os números tem só aumentado mesmo com a implantação da política de atração e retenção.

7. CONCLUSÃO

Pôde-se observar que para atrair novos colaboradores a empresa se utiliza de estímulos discriminativos sinalizando tanto reforço natural, social, quanto arbitrário. Foca bastante na imagem da empresa, nas marcas, nos valores da organização, nas margens de lucro e crescimento que vem obtendo. Verificou-se em relatórios da empresa que após a implantação da política houve um aumento considerável de 69.397 currículos no banco de candidatos da empresa.

Entretanto, o que se constata analisando os cadastros de entrevistas realizadas pelos profissionais de Seleção da empresa com alguns dos candidatos desse banco, é que a empresa perde um pouco da competitividade no processo de atração ao longo do processo seletivo. Nas anotações constam desistências do processo seletivo ou reprovação de candidatos ocasionadas pela cartela de benefícios da empresa não ser tão abrangente, não contendo, por exemplo, vale transporte, vale refeição, plano de saúde, participação nos lucros, ajuda de custo em Pós-graduação. Benefícios estes que são oferecidos por grande parte de seus concorrentes para os candidatos no mercado. Além disso, em alguns cargos do nível tático o valor de remuneração também não é atrativo, quando comparado com a média de mercado.

Também nos cadastros de entrevistas contidas nos sistemas da empresa, verifica-se que pessoas desistem de algumas oportunidades na empresa por conta da remuneração ser semelhante a de oportunidades em seus estados de origem, quando os candidatos são de outras localidades. Dessa forma, a ausência de benefícios atrativos acaba por tornar a mudança inviável (implicando um alto custo de resposta para uma consequência pouco atrativa), pois mesmo que aceitassem a proposta de ganhar o mesmo valor teriam que gastar do seu salário para obter os benefícios das empresas em que estavam.

Como uma saída para estes pontos levantados, a organização poderia realizar uma pesquisa de mercado, analisando o que os seus concorrentes, não só do mesmo ramo, e a nível nacional, estão oferecendo como valor de remuneração e também como pacote de benefícios. Tentando se adequar a essa realidade, podendo também negociar com empresas da região o oferecimento de alguns serviços como o plano de saúde.

O desconto oferecido em instituição de nível superior da cidade para que os colaboradores busquem cursar uma faculdade é não-contingente. Ou seja, o colaborador deverá por conta própria procurar a instituição para se matricular e cursar o nível superior. A empresa não oferece nenhum tipo de incentivo além do desconto ou acompanhamento do número de colaboradores que procuraram realizar a sua matrícula. Imagina-se que uma

política que facilite o ingresso ou manutenção dos colaboradores em curso superior poderia auxiliar na atração e retenção da organização.

Uma alternativa para aumentar a retenção, seria na ajuda de custo para cursar uma Pós-Graduação. A maioria dos profissionais do nível tático na empresa estão concluindo ou já concluíram a Graduação e a maioria das ofertas dos cursos de Pós-Graduação ocorrem fora da cidade onde a empresa está instalada. Dessa forma, há gastos com transporte, hospedagem, alimentação, além do próprio valor do curso escolhido. A empresa poderia fornecer algum tipo de auxílio financeiro, tendo-se que o conhecimento adquirido será investido na própria organização, além de provavelmente aumentar a retenção do colaborador.

Paralelo a isso, a grande maioria das instituições que fizeram parceria com a empresa fornecem cursos de nível superior ou técnico apenas noturnos e os colaboradores dos turnos que trabalham do período da tarde até a noite não conseguem cursar. Uma proposta de intervenção diante do exposto anteriormente, seria a empresa investigar a quantidade de colaboradores destes turnos que têm interesse em cursar um nível superior, montar turmas e negociar com as instituições a abertura de um curso no período da manhã.

Como se percebe, o estabelecimento de metas também tido como fator de retenção na empresa, atualmente está funcionando apenas como um estímulo discriminativo. Como foi explicado anteriormente, o colaborador, para que seja sensível a tal contingência, precisa de um repertório comportamental previamente instalado e discriminado, depende da história de reforçamento prévio. A organização pode dispor dessas contingências de instauração, promovendo ações tanto no ambiente natural do trabalho, como em treinamentos específicos para tal.

Ao depender de um possível repertório prévio, a meta estabelecida pela organização pode ser (para o colaborador), interpretada tanto como um desafio ou como uma cobrança. Pode-se indagar sobre o que acontece com aqueles que “batem” a meta? E com os que “não batem”? Para que se possa investigar melhor a função da meta para os colaboradores. Caso a meta seja entendida como uma sinalização de punição (cobrança), os efeitos comportamentais deste tipo de contingência são desmotivação, baixo engajamento ou até mesmo punição por parte dos outros colaboradores. Além disso, corre-se o risco de uma competitividade não saudável, havendo disputas entre turnos, setores, ou gerências, diminuindo a integração da empresa e o trabalho em conjunto para o alcance dos resultados.

Ainda no que diz respeito a retenção, observa-se que a empresa também se utiliza principalmente do reforço natural. Nestas, os colaboradores são instigados a buscar

reconhecimento, promoção, participar de reuniões e treinamentos, obtendo também o reforço social e em alguns casos, o reforço arbitrário, aumento de salário.

A partir disso, faz-se necessário a organização analisar que outras medidas de retenção ela poderia se utilizar. Pois os relatórios estudados, bem como as entrevistas de desligamento observadas comprovam que esse meio não está sendo muito eficaz para o que se propõe.

De repente, investir mais na remuneração poderia garantir menores gastos com contratação, desligamento e perda de capital treinado e capacitado da organização para o mercado. Pois a partir das entrevistas de desligamento, verificou-se que os profissionais gostavam do seu ambiente de trabalho, dos colegas e das atividades, mas consideravam a sua remuneração incompatível com o nível de complexidade e exigência do cargo.

Entende-se, a partir desse trabalho, que a Análise do Comportamento enquanto uma área de conhecimento aplicada às organizações traz uma série de contribuições, sendo assim viável e que esse olhar permitiu também sugestões de planos de intervenção. Sendo importante essa constatação para melhor conhecimento tanto da área de estudo quanto da abrangência que a abordagem escolhida tem.

Diante dos objetivos propostos alcançou-se um resultado positivo na condução do estudo e na obtenção dos resultados. Conseguiu-se aplicar a Análise do comportamento para verificação dos meios de atração e retenção contidos na política da empresa. Permitindo, dessa forma, entender mais do contexto das políticas, quais os indicadores para observar se estão obtendo resultados a que se propõem e também realizar algumas propostas de modificação nesses meios.

Para a Análise do comportamento foi um estudo importante para verificar a aplicabilidade da abordagem em um contexto onde predominam os conhecimentos da Administração. Foram apresentados dados qualitativos focados neste viés e os quantitativos confirmaram as conclusões.

A partir desse trabalho poder-se-ia realizar entrevista com uma amostra dos colaboradores para identificar se eles sabem da existência da política e se o que a empresa propõe com esses meios de atração e retenção é o mesmo que os colaboradores esperam dela. Pensar em outros meios que poderiam também ser eficazes no contexto da organização para tentar alcançar resultados mais consistentes que os obtidos. Além de aprofundar no estudo dos resultados nos anos posteriores, para verificar se está havendo uma evolução nos resultados esperados pela empresa no que se refere a atração e retenção.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências.** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa** / tradução Adriana Ceschin Rieche. – Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CATANIA, A. C.; trad Deisy das Graças de Souza... [et al.]. **Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição.** – 4.ed. – Porto Alegre : Artes Médicas Sul, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** – 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 il.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** – 8.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DE-FARIAS, A.K.C.R. e colaboradores. **Análise comportamental clínica : aspectos teóricos e estudos de caso.** – Porto Alegre : Artmed, 2010.
- FAISSAL, R. *et al.* **Atração e Seleção de pessoas** / Reinaldo Faissal, Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos, Márcia da C. Furtado de Mendonça, Walnice Maria da Costa de Almeida. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 154 p. (Gestão de Pessoas)
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S.; HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** – 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- MOREIRA, M.B.; MEDEIROS, C.A. **Princípios básicos de análise do comportamento.** – Porto Alegre: Artmed, 2007.
- PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas.** São Paulo: LTr, 2001.
- SKINER, B.F. **Ciência e Comportamento humano.** Tradução João Carlos Todorov, Rodolfo Azzi. – 11ª Ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2003. – (Coleção biblioteca universal)
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** Tradução Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão técnica Natacha Bertoia da Silva. – 3.ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- YIN, R.K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** – Porto Alegre: Artmed, 2004.