



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**

**RITA DE CÁSSIA LOPES**

**ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAL DE**  
**ELEVADA QUALIFICAÇÃO GERENCIAL E TÉCNICA EM**  
**EMPRESAS INDUSTRIAIS DE SOBRAL (CE)**

**FORTALEZA**

**2011**

RITA DE CÁSSIA LOPES

**ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAL DE  
ELEVADA QUALIFICAÇÃO GERENCIAL E TÉCNICA EM  
EMPRESAS INDUSTRIAIS DE SOBRAL (CE)**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

FORTALEZA

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

L855e Lopes, Rita de Cássia.

Estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica em empresas industriais de Sobral (CE) / Rita de Cássia Lopes. – 2011.  
124 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2011.  
Orientação: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

1. Mercado de trabalho. 2. Gestão estratégica de pessoas. 3. Atração e retenção. 4. Recrutamento e seleção.  
5. Distrito industrial. I. Título.

CDD 658

---

RITA DE CÁSSIA LOPES

**ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAL DE ELEVADA  
QUALIFICAÇÃO GERENCIAL E TÉCNICA EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE  
SOBRAL (CE)**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria (Ênfase em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas), e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
Prof. Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tereza Cristina Batista de Lima  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
Examinadora

---

Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por me haver concedido força e perseverança para chegar até a etapa final do Mestrado.

À minha família, por acreditar no meu sonho e não medir esforços para me incentivar e apoiar em todos os momentos vividos, em especial, minha mãe, que solicitava a Deus proteção durante as minhas idas a Fortaleza.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Ferraz, pela dedicação e cobrança, pois seu profissionalismo e conhecimento contribuíram de forma valiosa para o meu desenvolvimento.

Ao meu querido tio Sebastião (*in memoriam*), que me aguardava todas as noites para que eu conseguisse chegar em casa com segurança.

Às minhas colegas de trabalho, Suely, Marta, Cristiane, Cláudia, Aline e Elizabeth, pelo apoio incondicional, pela ajuda e pelo exemplo de equipe.

Ao gerente industrial da Grendene S/A, Adair Flores, por acreditar e confiar no meu desempenho.

Aos maravilhosos membros da turma, que transformaram a academia em um local de enorme prazer, criando, assim, momentos inesquecíveis na minha vida, em especial, às amigas Anne e Gleiza, exemplos verdadeiros de companheirismo.

Às amigas Efigênia, Joara, Wanda, Auxiliadora e Mazinha, pelo acolhimento e carinho dedicado durante todo o Mestrado.

Ao Belarmino, pela paciência e estímulo, manifestos em palavras sábias nos momentos difíceis.

A todas as pessoas das empresas pesquisadas, que contribuíram na realização da pesquisa por meio da entrevista.

## RESUMO

Objetiva analisar as estratégias de atração e de retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica em indústrias localizadas em Sobral-CE, Brasil. O suprimento do fator humano em regiões periféricas constitui dificuldade alocacional clássica nos estudos sobre desenvolvimento econômico. No contexto das unidades industriais instaladas na região sertaneja do Nordeste brasileiro, o problema parece potencializado, sobretudo em decorrência da intensificação das práticas de atração e de desenvolvimento industrial de regiões interioranas, conduzidas por diversos Estados brasileiros, nas últimas décadas. No momento, há pressões vocacionais advindas da intensificação do crescimento econômico, em suas repercussões sobre a redução da oferta de mão de obra qualificada em todo o Brasil. A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva. Quanto aos métodos, trata-se de uma pesquisa de campo, na modalidade de corte transversal, por abordar uma variedade de setores industriais e de empresas selecionadas por porte e representatividade em um dos distritos industriais do Estado, na cidade de Sobral. Sem que sejam aprofundadas evidências empíricas desse pressuposto, a pesquisa propõe que as conclusões possam ser estendidas ao contexto das empresas instaladas distantes das grandes regiões metropolitanas e, portanto, das áreas economicamente mais dinâmicas. Na coleta de dados, foram tomadas como amostra cinco das sete maiores empresas. Para isto, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de recursos humanos das referidas organizações em fevereiro de 2011, pautadas pelo método analítico geral de coleta e de análise de dados, cujas categorias analíticas predefinidas no plano teórico permitiram analisar argumentos. Nesse sentido, o estudo pode constatar a predominância de abordagens de atração e retenção baseadas no fator remuneração fixa, em detrimento das alternativas remuneração variável, carreira, capacitação e qualidade de vida ou ainda de uma combinação mais equilibrada e estratégica desses fatores, predominando um campo amplo de desenvolvimento nas práticas para retenção de pessoas das empresas pesquisadas. Os resultados revelam, portanto, práticas pouco desenvolvidas de atração e de retenção, e não articuladas, sugerindo a existência de um campo amplo de desenvolvimento de práticas de administrar pessoas nas empresas pesquisadas em benefício da competitividade organizacional.

**Palavras chave:** Mercado de Trabalho. Gestão Estratégica de Pessoas. Atração e Retenção. Recrutamento e Seleção. Distrito Industrial.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the strategies for attracting and retaining staff, highly qualified managerial and technical, in industries located in Sobral-CE, Brazil. The supply of the human factor in peripheral constitutes allocational classical difficult in studies on economic development. In the context of industrial units in the hinterland region of the Brazilian Northeast, the problem seems to be enhanced, particularly due to the intensification of attraction practices and industrial development of backwood regions, led by several states in recent decades. The research is qualitative, descriptive type. As for methods, it is a field research is cross-sectional modality for addressing a variety of industries and companies selected by size and representativity in one of the industrial districts of the state, the city of Sobral. Without being through empirical evidence on this assumption, the research proposes that the conclusions can be extended to the context of companies located far from major metropolitan areas and therefore the areas most economically dynamics. During data collection, it was taken as sample, five of the seven largest companies. For this, we used semi-structured interviews with managers of Human Resources, said the company in February 2011, guided by general analytical method to collect and analyze data, analytic categories whose pre-defined in the plan helped analyze theoretical arguments. In this sense, the study may certify the predominance of attraction and retention approaches, based on fixed remuneration to the detriment of alternative variable remuneration, career, training and quality of life, or a combination of these factors and more strategically and balanced, one predominating broad field of development in practice to retain people of researched companies. The results show, therefore, that practices underdeveloped attraction and retention, and unarticulated, suggest the existence of a broad field of development of management practices of people in the surveyed companies for the benefit of organizational competitiveness.

**Key words:** Job market. Strategic people management. Attracting and retaining. Recruitment and selection. Industrial district.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

1. Vantagens e desvantagens do programa de benefícios flexíveis.....	26
2. O que os gerentes procuram .....	40
3. Modelo de análise de QVT .....	63
4. Relação dos colaboradores .....	70
5. Análise geral das empresas .....	108

### FIGURAS

1. Equilíbrio entre necessidades individuais e necessidade da empresa .....	29
2. Comparação entre a teoria das necessidades e teoria ERG .....	44



## **LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

QV – Qualidade de vida

FDI – Fundo de Desenvolvimento Industrial

QVT – Qualidade de vida no trabalho

PDI – Plano de desenvolvimento individual

PG – Programa gerencial

RHs – Recursos humanos

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

EC – Educação corporativa

OMS – Organização Mundial de Saúde

RSC – Responsabilidade social corporativa

SINE – Sistema nacional de emprego

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Justificativa - relevância</b> .....	12
<b>1.2 Objetivos</b> .....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.2.3 Pressupostos.....	14
<b>1.3 Metodologia</b> .....	14
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	14
<b>2 ATRATIVIDADE E ORGANIZAÇÕES</b> .....	16
<b>2.1 Noção de atratividade</b> .....	16
<b>2.2 Remuneração fixa (direta e indireta)</b> .....	19
<b>2.3 Remuneração variável</b> .....	21
<b>2.4 Benefícios</b> .....	23
<b>2.5 Desenvolvimento de carreira</b> .....	27
<b>2.6 Capacitação e aprendizagem</b> .....	31
<b>2.7 Qualidade de vida no trabalho</b> .....	33
<b>2.8 Imagem organizacional</b> .....	35
<b>2.9 Síntese</b> .....	37
<b>3 ATRATIVIDADE E INDIVÍDUO</b> .....	39
<b>3.1 Noção de atratividade</b> .....	39
3.1.1 Aspectos motivacionais.....	42
3.1.2 Aspectos do comprometimento organizacional.....	47
<b>3.2 Remuneração fixa</b> .....	50
<b>3.3 Remuneração variável</b> .....	52
<b>3.4 Benefícios</b> .....	53
<b>3.5 A carreira</b> .....	54
<b>3.6 Capacitação e aprendizagem</b> .....	56

<b>3.7 Ambiente de trabalho</b>	59
<b>3.8 Qualidade de vida</b>	61
<b>3.9 Síntese</b>	65
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Tipologia da pesquisa</b>	67
<b>4.2 Classificação da pesquisa</b>	68
<b>4.3 Unidade de análise</b>	69
<b>4.4 Instrumento de coleta de dados</b>	70
<b>4.5 Tratamento de análise de dados</b>	71
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	73
<b>5.1 Empresa A</b>	73
5.1.1 Atratividade	73
5.1.2 Remuneração fixa	74
5.1.3 Remuneração variável	75
5.1.4 Benefícios	76
5.1.5 Capacitação e desenvolvimento	76
5.1.6 Carreira	77
5.1.7 Qualidade de vida	78
5.1.8 Síntese da empresa	79
<b>5.2 Empresa B</b>	80
5.2.1 Atratividade	80
5.2.2 Remuneração fixa	81
5.2.3 Remuneração variável	82
5.2.4 Benefícios	82
5.2.5 Capacitação e desenvolvimento	83
5.2.6 Carreira	84
5.2.7 Qualidade de vida	85
5.2.8 Síntese da empresa	87
<b>5.3 Empresa C</b>	87
5.3.1 Atratividade	88
5.3.2 Remuneração fixa	88
5.3.3 Remuneração variável	89

5.3.4 Benefícios.....	90
5.3.5 Capacitação e desenvolvimento.....	90
5.3.6 Carreira .....	91
5.3.7 Qualidade de vida .....	91
5.3.8 Síntese da empresa.....	92
<b>5.4 Empresa D.....</b>	<b>93</b>
5.4.1 Atratividade .....	94
5.4.2 Remuneração fixa .....	94
5.4.3 Remuneração variável .....	95
5.4.4 Benefícios.....	95
5.4.5 Capacitação e desenvolvimento.....	96
5.4.6 Carreira .....	96
5.4.7 Qualidade de vida .....	97
5.4.8 Síntese da empresa.....	98
<b>5.5 Empresa E.....</b>	<b>99</b>
5.5.1 Atratividade .....	99
5.5.2 Remuneração fixa .....	100
5.5.3 Remuneração variável .....	101
5.5.4 Benefícios.....	101
5.5.5 Capacitação e desenvolvimento.....	102
5.5.6 Carreira .....	103
5.5.7 Qualidade de vida .....	104
5.5.8 Síntese da empresa .....	105
<b>5.6 Análise geral das empresas .....</b>	<b>105</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que querem obter vantagens competitivas estão em busca de profissionais diferenciados, com habilidades e capacidades que possam contribuir para o seu crescimento. Com efeito, não se aceitam, nos dias atuais, pessoas que apenas reproduzam tarefas delegadas, ou seja, procuram-se pessoas com qualificações que ultrapassem o domínio das habilidades específicas de execução de uma tarefa. Anseia-se por pessoas capazes de criar e inovar, que obtêm resultados possíveis de proporcionar maior valor à organização; aquelas com ressaltada qualificação, prontas para exercer cargos estratégicos.

Neste trabalho, convencionou-se denominar como de elevada qualificação as pessoas que se distinguem das demais pela capacidade de obter resultados superiores, pela competência de executar com perfeição tarefas que exigem níveis superiores de articulação conceitual e instrumental, em face das exigências da moderna organização do trabalho, adicionando valor para a organização, além de deter competências técnicas e da gestão.

A atração e a retenção de recursos humanos de elevada qualificação desafia as empresas. Segundo Almeida (2004), as organizações precisam definir estratégias para melhorar a capacidade de atração, contando com uma política definida e clara de valorização. Para Chowdhury (2003), a busca incansável por profissionais qualificados deve ser a principal estratégia gerencial. Chowdhury (2003) complementa, dizendo que a maioria das organizações não consegue contratar com a devida rapidez. A carência de profissionais bem prontos dificulta este processo pela raridade, no mercado de trabalho, de pessoas que se ajustem às necessidades específicas da empresa, lançando, assim, maior desafio para atrair esses profissionais.

As oportunidades de trabalho ajustam-se cada vez menos às pessoas disponíveis, em razão das novas exigências qualificativas dos empregados. Os fatores tecnológicos ditam as necessidades de conhecimentos, principalmente nos campos da informática, robótica e automação, exigindo assinalados parâmetros curriculares para que as empresas sejam competitivas, pois, se ocorrer o contrário, poderá comprometer sua continuidade e/ou sua sobrevivência.

Na região Nordeste, no Estado do Ceará, o problema parece auferir importância particular, em virtude de política de incentivos fiscais que propiciou a instalação de unidades industriais no interior do Estado. A política de incentivos fiscais consolidou-se no final da

década de 1970, quando foi criado o Fundo de Desenvolvimento Industrial - FDI, programa que, desde sua implantação, possibilitou a ampliação dos investimentos, resultando na instalação de indústrias diversas em território cearense, atraídas pelos incentivos tributários. (DE LUCA; LIMA, 2007). Por conseguinte, a vinda de indústrias para o interior do Estado é motivada pelos incentivos fiscais e mão de obra barata. Pressupõe-se, no entanto, que, quando há pessoas qualificadas para a assunção de cargos gerenciais ou técnicos, que exigem níveis de qualificação maiores, as indústrias têm dificuldade para suprir a demanda. No interior do Estado, o mercado de trabalho mostra-se particularmente problemático, no que concerne à captação de profissionais preparados para cargos estratégicos, o que constitui dificuldade adicional para as unidades manufatureiras que ali se instalam.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI, 2010) assevera que há uma crescente carência de pessoas de boa qualificação em setores como construção civil, metal-mecânico, couro e calçados, alimentos e bebidas, têxtil e confecções no Brasil. Ainda segundo o mesmo estudo, essa demanda por trabalhadores bem preparados aumentará nos próximos anos, entre outros fatores, em razão do acelerado crescimento econômico, da ampliação do número de empresas no Estado e chegada de grandes empreendimentos nas áreas de siderurgia e refino de petróleo. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas precisarão de pessoas com ressaltada qualificação para preencher também os cargos gerenciais com o objetivo de contribuir na criação e implementação de soluções diferenciadas.

Da mesma maneira que as indústrias necessitam de matérias-primas, recursos financeiros e outros insumos, as pessoas são fundamentais para traduzir resultados. Com efeito, as indústrias têm necessidade de pessoas que podem ser situadas em dois planos: o das capacidades facilmente mobilizadas na localidade (mão de obra direta), que designa o trabalho manual empregado diretamente na produção de um bem, e o de pessoas qualificadas para fazer face às necessidades no campo da gestão e de funções de elevada tecnicidade que levem em conta, inclusive, as especificidades tecnológicas.

Então, ante a raridade de trabalhadores qualificados para atuarem no campo de gestão e de elevada tecnicidade, parece pertinente indagar: de que estratégias essas organizações industriais da cidade de Sobral lançam mão para atrair e reter gestores e técnicos de vastas capacidades não disponíveis no âmbito onde se encontram instaladas?

## 1.1 Justificativa - relevância

Uma organização requer um contingente de pessoas com as mais diversas características que aperfeiçoe o seu desempenho. Esse conjunto é tradicionalmente demonstrado por um quantitativo de empregados ou colaboradores a compor o grupo operacional, administrativo, técnico e gerencial.

Dessa forma, as empresas precisam estabilizar os seus recursos humanos de forma quantitativa e qualitativa e, para isso, é necessário entender as estratégias a que recorrem para atraí-los e retê-los, em especial para os cargos técnicos e gerenciais.

Para Diorio (2002), ante o mercado globalizado, as organizações só poderão sobreviver se contarem em seus quadros com talentos que estabeleçam a diversidade que o mercado exige. Nessa busca incessante pela competitividade, as organizações voltam-se para soluções que propiciem a retenção dos profissionais, o melhor desempenho, a satisfação, o comprometimento e a variedade competitiva em relação às concorrentes. Na compreensão de Terra (2001), as organizações que pretendem se posicionar com sucesso no futuro precisam internalizar outros valores, necessários à atração e retenção dos melhores talentos.

Boa remuneração e condições físicas de trabalho, embora importantes, já não são mais suficientes para assegurar a permanência de profissionais de elevada qualificação nas organizações. Na compreensão de Robbins (2008, p. 16), em tempos de escassez de mão de obra, bons salários e outros benefícios não serão suficientes para encontrar e manter excelentes profissionais.

[...] os executivos precisarão encontrar estratégias sofisticadas de recrutamento e manutenção. Além disso, será necessário modificar algumas práticas organizacionais para atender as necessidades dos trabalhadores. O conhecimento do comportamento organizacional pode ajudar os executivos a lidar com esta situação. Em um mercado com força de trabalho escassa, os administradores que não entenderem de comportamento humano e não conseguirem tratar adequadamente seus funcionários correm o risco de não ter a quem comandar.

Evidencia-se, com efeito, a necessidade de elaborar estratégias diferenciadas de recursos humanos que possam estruturar modelos da gestão mais inovadoras e consistentes para atrair e reter profissionais de elevada qualificação. Vale ainda esclarecer que, nesse ambiente seletivamente competitivo, os melhores funcionários da empresa são disputados incansavelmente por outras organizações.

No contexto apresentado, as estratégias de recursos humanos ganham relevância e desafiam as organizações a usarem práticas que sejam capazes de conquistar e conter pessoas de elevada qualificação.

As razões que justificam a realização desta pesquisa estão associadas à relevância de conhecer as estratégias de atração e retenção de pessoal de relevante capacidade gerencial e técnica praticadas pelas indústrias instaladas no sertão cearense. Com esta pesquisa, pretende-se ampliar o conhecimento sobre a gestão organizacional nos contextos indicados, contribuindo para a qualidade da gestão organizacional por meio das informações que foram coletadas e posteriormente disponibilizadas para as organizações pesquisadas. Ao mesmo tempo, com esta investigação, espera-se contribuir para a ampliação do campo do saber acerca da gestão de pessoas no plano de atração e retenção destas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Em vista do exposto, este trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica em indústrias localizadas em Sobral - CE, Brasil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para que o objetivo geral seja alcançado, torna-se necessário analisar as questões nas diferentes perspectivas em que a atração e a retenção de pessoas surgem relacionadas na literatura administrativa. Por consequência, este estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- verificar como o fator remuneração fixa é negociado e levado em conta;
- aferir como a remuneração variável e os benefícios são incluídos para atrair e reter pessoas;
- descrever como os fatores desenvolvimento e carreira são trabalhados para esse fim; e



- averiguar o fator qualidade de vida considerado para atração e retenção de pessoas no contexto explanado.

### 1.2.3 Pressupostos

O pressuposto deste estudo é que as empresas pesquisadas combinam os fatores remuneração fixa, remuneração variável, benefícios, desenvolvimento, carreira e qualidade de vida para estabelecer políticas de atração e retenção de pessoas situadas no interior do Estado do Ceará.

## 1.3 Metodologia

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, na tradição positivista da investigação científica (COLLIS; HUSSEY, 2005). Assim sendo, quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva. No que concerne aos métodos, é uma pesquisa de campo, na modalidade corte transversal, por abordar uma variedade de setores industriais e de empresas selecionadas por porte e representatividade, localizadas em um dos distritos industriais do Estado do Ceará, na cidade de Sobral.

Para isto, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de recursos humanos das referidas organizações, pautadas pelo método analítico geral de coleta e de análise de dados, onde categorias analíticas predefinidas no plano teórico permitiram avaliar argumentos.

## 1.4 Estrutura do trabalho

Além da introdução e das considerações finais, este estudo conta com uma seção que discorre sobre a noção de atratividade e organização, onde são indicados os principais elementos da gestão que a empresa mobiliza para atrair e reter pessoas de alta qualificação.

A seção seguinte discorre da dimensão do indivíduo e dos principais elementos da gestão que a pessoa considera ao escolher permanecer na organização.

Na seção quatro, discorre-se acerca dos percursos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como a classificação para o tipo de pesquisa utilizada, a definição das unidades de análise, seleção de sujeitos, o instrumento e a técnica de obtenção dos indicativos.

Na seção cinco, analisam-se as informações de campo, privilegiando os fatores de escolha nas empresas pesquisadas, bem como as práticas de RH por estas utilizadas no fenômeno de atratividade.

## 2 ATRATIVIDADE E ORGANIZAÇÕES

É nesse espaço que organização e indivíduo negociam os termos da relação de trabalho. Esta seção se reporta à dimensão organizacional, desenvolvendo os principais elementos da gestão que a organização mobiliza para atrair e reter.

### 2.1 Noção de atratividade

As organizações são desafiadas a encontrarem formas de reter seus profissionais mais valiosos e garantir a atratividade de outros. Entende-se por atratividade todas as estratégias implantadas pelas organizações, consideradas forças atrativas, usadas para seduzir e reter pessoas nas organizações.

O mercado de trabalho no Brasil mostrou, nas últimas décadas, intensa variação no ritmo de criação de postos de trabalho, no perfil dos trabalhadores e em diversos aspectos relacionados à qualidade dos empregos e às condições de contratação (ALMEIDA, 2004), desafiando as organizações a serem mais assertivas em suas estratégias de atração e retenção.

Dutra (2008) define mercado de trabalho como o conjunto de oportunidades de labor oferecido pelas organizações e como um contingente de pessoas dispostas a oferecer sua força ocupacional. No contexto mais amplo, é importante que tal mercado seja analisado de forma diferente, observando alguns aspectos. O autor explica que este mercado deve ser compreendido.

[...] como um espaço de negociação e troca, em que de um lado tem alguém oferecendo seu talento e sua capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e de outro uma organização que necessita desse talento e dessa capacidade, e que esta disposta a oferecer as condições para satisfação das necessidades e expectativas das pessoas. Cada negociação estabelecida neste mercado faz parte de um processo de conciliação complexa. Compreender o mercado como constituído não só pelas oportunidades de trabalhos oferecidas pelas organizações, mas também pelos espaços criados pelas próprias pessoas e pela dinâmica do próprio mercado. (p. 83).

Na lição de Faissal *et al* (2005), a oferta de trabalho é superior ao número de profissionais talentosos, lançando, assim, um desafio para as organizações de saberem onde encontrar esses profissionais e o que é necessário oferecer para atraí-los.

De acordo com Almeida (2004, p. 60), a atração consiste na busca de melhores pessoas no mercado. Captar e selecionar passaram a ser ações essenciais para as organizações que querem se diferenciar. Estas não de ser ações contínuas e voltadas para dentro e para fora do ambiente empresarial.

Na inteligência de Faissal *et al* (2005), o termo atração destaca mudanças na forma de buscar profissionais no mercado. Reflete o investimento feito por algumas organizações para aperfeiçoar os procedimentos na etapa de recrutamento. No entendimento de Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 76), “recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes e previstas”. Durante esse procedimento, tenta-se informar plenamente aos candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo, as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários e também um canal de informação e de constituição da imagem organizacional.

Consoante expressa Almeida (2004), a seleção requer uma abordagem integrada com os demais subsistemas da gestão de pessoas, como o desenvolvimento, carreira, remuneração, qualidade de vida e a retenção. Para granjear profissionais competentes, a organização deve ter políticas que valorizem o capital humano, dando-lhes oportunidade de desenvolvimento e crescimento em sua carreira. A autora prossegue, acentuando que as pessoas talentosas escolhem o local onde tencionam trabalhar em consequência de uma demanda de vagas. Além do mais, essas pessoas costumam estabelecer as próprias regras, buscando atender suas necessidades mediante o alinhamento de seus objetivos individuais com os da empresa.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 124) exprimem que algumas empresas exercem tanta atratividade que, ao anunciar nos jornais, não se identificam para que não haja candidatos em excesso e, por conseguinte, tornam o procedimento seletivo complicado. Aquelas que exercem maior atratividade estão na lista anual das “Melhores empresas para se trabalhar”. Essas empresas são responsáveis por unir valores e aspirações dos funcionários à cultura e aos objetivos estratégicos da organização. Aquelas classificadas como as melhores do ano, certamente, exercem maior atração sobre os que tomam conhecimento do ranque.

As organizações precisam definir estratégias eficientes para captar e reter profissionais de capacidade rara no mercado de trabalho. Na óptica de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002, p. 38), em uma pesquisa realizada sobre a “guerra” por profissionais de talento, foram identificados quatro pontos obrigatórios que as empresas devem seguir se quiserem vencer e tornar as pessoas talentosas uma vantagem competitiva em suas

organizações: a) adotar uma mentalidade voltada para os profissionais talentosos; b) elaborar uma proposta de valor atraente para o funcionário; c) reformular a estratégia de recrutamento de pessoas; d) tornar o desenvolvimento parte integrante de sua organização; e e) buscar melhoria na qualidade de vida dos colaboradores.

Após atrair e desenvolver talentos, a organização deve se preocupar também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade de seus recursos humano (RHs), já que, quando a instituição vê escapar um talento para o mercado, perde ainda, além de todo o tempo, os recursos investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação na empresa. Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) acentua:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas. Pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização pode ser suficiente para manter o funcionário.

Administrar os recursos humanos se tornou desafiadora tarefa para as organizações, pois pessoas qualificadas que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos se transformam em prejuízo para as empresas.

Na reflexão de Branham (2002), não existe apenas uma solução para manter os profissionais hábeis nas organizações, mas é possível indicar algumas práticas: a) criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais profissionais qualificados; b) selecionar as pessoas certas logo de início, definindo claramente as competências necessárias; c) fazê-las ter um excelente começo, integrando-as, de forma que elas se achem bem-vindas, valorizadas, preparadas e desafiadas; e d) treinar e recompensar para manter o compromisso, gerenciando constantemente o desempenho, reconhecendo resultados e facilitando o crescimento e o avanço profissional.

Chowdhury (2003) destaca o fato de as empresas deverem estimular uma atmosfera que faça com que o talento queira ficar, pois alguns são inquietos e móveis. Para mantê-los satisfeitos, devem ser tratados como clientes e fornecer serviços contínuos, a fim de que a empresa seja para eles um lugar evidentemente melhor do que qualquer outro.

Portanto, existem alguns elementos tradicionalmente mobilizados pela organização para atrair e reter pessoas de destacada habilidade. Elementos como remuneração fixa, remuneração variável, desenvolvimento de carreira, capacitação e aprendizagem, qualidade de vida no trabalho e imagem da empresa serão explicados no decorrer deste trabalho. Esses estimulam a atratividade e, em situações que lidem com qualificações e capacidades raras no mercado de trabalho local, a necessidade de ampliar elementos de atratividade e de retenção se torna ainda mais aguda. As organizações mobilizam esses elementos para contar com pessoas capazes, motivadas e comprometidas.

## **2.2 Remuneração fixa (direta e indireta)**

A maneira mais importante e mais complexa de concretizar a valorização da pessoa pela organização em termos da gestão é fazê-lo pela remuneração. A remuneração é a contrapartida econômica ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa (DUTRA, 2008). A utilização financeira traduz, em muitas situações, a importância relativa do empregado para a empresa e seu *status* profissional para o mercado.

Para o referido autor, a remuneração pode ser dividida em remuneração direta e indireta. A direta é o total de dinheiro que a pessoa recebe em compensação pelo trabalho realizado. O total de dinheiro pode ser fixo, ou seja, um montante previamente ajustado entre a pessoa e organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado. O total do dinheiro pode ser variável, ou seja, um montante a ser pago em razão de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa.

A remuneração indireta é um conjunto de benefícios que o colaborador recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Geralmente, a remuneração direta visa a oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em relação com a empresa.

Dutra (2001) exprime que a maior dificuldade para se criar um sistema de remuneração adequado está na definição de critérios que diferenciam as pessoas conforme sua contribuição para a empresa. Há dois principais conjuntos de critérios para determinar a

remuneração: os que têm como referência o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade. O primeiro utiliza informações externas à empresa, principalmente a pesquisa salarial, e tem como objetivo tornar o sistema de remuneração mais competitivo. O segundo utiliza comunicação interna da empresa, com o objetivo de garantir um ambiente de segurança e justiça.

A remuneração fixa, hoje em dia, é mais difícil de ser administrada. Em decorrência da legislação brasileira, a diminuição remuneratória fixa do trabalhador só ocorre em situações excepcionais, quando a empresa necessita efetuar acordos especiais com seus trabalhadores. Por esse motivo, vê-se como tendência o fato de as empresas analisarem, supondo, desde logo, que a pessoa a lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade reúne maior valor para a empresa, dessa forma, deve ser mais bem remunerada (DUTRA, 2008).

Como ressaltam Batista e Vila Boas (2004), a remuneração tradicional, também conhecida por qualificativa funcional ou remuneração por cargo, é o modo mais tradicional utilizado pelas empresas para recompensar os funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a “âncora”, ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração. As empresas, todavia, continuam usando a remuneração funcional pelos seguintes fatores:

- é implantada junto com o sistema de cargos e salários, o que ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
- permite a equidade externa. Por meio de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão de obra desejada; e
- permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos com suporte em regras aplicáveis a todos da empresa, o que produz um sentimento de justiça entre os funcionários.

A remuneração funcional, em sua forma tradicional, representa a maneira de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas. Esse expediente é adequado para determinados tipos de negócios, certo contexto estratégico e alguns modelos de estrutura organizacional. No mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco alto demais manter um

sistema desse tipo, que exprime uma série de contradições com as práticas gerenciais emergentes. Ela deve continuar, porém, sendo utilizada por muito tempo. Muitas empresas continuarão empregando o sistema para atingir um patamar de estruturação mais adequado. É imperativo, no entanto, que as inovações sejam realizadas para adequar seus diversos componentes à nova realidade.

### **2.3 Remuneração variável**

As profundas transformações pelas quais as empresas transitam hoje exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. A questão central está em transformar a visão ordinária da remuneração como custo em uma óptica remuneratória como fator que aperfeiçoa e impulsiona a melhoria e o aumento da competitividade (REIS NETO, 2006).

Sendo assim, surgem outras formas de remunerar, principalmente em novas estruturas organizacionais com menor número de níveis hierárquicos, o que acarreta maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidades para os profissionais qualificados. De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 45), a remuneração estratégica é um catalisador para a convergência de energias nas organizações. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a ensejar consenso e atuando como alavanca de resultados.

Planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos fiscais, participação nos lucros e associação nos ganhos constituem algumas formas possíveis de programas de remuneração variável (ROBBINS, 2008, p. 173). O autor complementa dizendo:

[...] o que diferencia esta forma de remuneração daquelas mais tradicionais é que, em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho ou cargo exercido, uma parte da remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, individual e/ ou organizacional. Na remuneração variável, as quantias recebidas flutuam de acordo com a medição do desempenho. É exatamente essa flutuação de remuneração variável que a torna tão atraente para dirigentes das empresas. Ela transforma parte dos custos fixos com a força de trabalho em custos variáveis.



Souza *et al* (2005, p. 96) asseveram que, ao longo das ultimas décadas, a remuneração variável se consolida praticamente como principal mecanismo para reconhecimento do desempenho dos empregados, reduzindo-se a ênfase conferida aos aumentos no salário fixo.

[...] isso não significa que as empresas estejam abandonando a política de promover o crescimento da remuneração fixa de seus empregados ao longo do tempo. O que tem ocorrido na pratica é que a evolução salarial dos empregados tem-se justificado por outras razões além do bom desempenho e passado a refletir a valorização das competências profissionais, sua evolução na carreira e sua capacidade de gerar valor para organização.

Hipólito (2001, p. 75) adverte, entretanto para a ideia de, que a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que enseje capacidade de atrair e reter pessoas qualificadas e, ao mesmo tempo, reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico. Conclui assinalando que, enquanto a remuneração não seja um considerável determinante do comprometimento, a ausência de coerência remuneratória pode produzir o seu oposto - o não comprometimento.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), as metas mais comuns de uma política de remuneração estratégica incluem: a) recompensar o desempenho passado do funcionário; b) permanecer competitivo no mercado de trabalho; c) manter a equidade de salário entre os funcionários; d) associar o futuro desempenho dos funcionários às metas da empresa; e) controlar orçamentos destinados à remuneração; f) atrair outros funcionários; e g) reduzir a rotatividade necessária.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1995), entre os objetivos típicos que as empresas perseguem ao adotar a prática de remuneração variável, mencionam-se:

- comprometer os integrantes da organização com a realização de objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- integrar esforços das diversas áreas para consecução dos objetivos;
- reconhecer contribuições diferenciadas para os resultados;
- melhorar a competitividade da remuneração da empresa, sem produzir aumentos nos custos fixos;

- substituir custos fixos de pessoal por custos variáveis;
- reforçar valores e princípios da cultura organizacional, como o gerenciamento participativo, o comprometimento com os resultados, o trabalho em equipe, entre outros;
- reter e atrair empregados qualificados com maior foco nos resultados; e
- alinhar interesses dos empregados e executivos com os proveitos dos acionistas.

Oliveira e Leone (2008) entendem que as recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fator central de motivação humana. Tais formas de premiação devem fazer parte do “pacote” de remuneração, observando-se tanto o contexto quanto as condições socioeconômicas do empregado. É importante considerar que os sistemas de pagamento devem ser traduzidos em programas de recompensas integrados às estratégias do negócio e às expectativas e necessidades dos funcionários.

A remuneração é um agente transformador e catalisador para a convergência de energias na organização e a principal arma para atrair e manter pessoas qualificadas. A medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a ensejar consensos e atuando como alavanca de resultados.

## **2.4 Benefícios**

Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado (MARRAS, 2002).

Um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o da organização e o da pessoa. Aqui cabe discorrer sobre os objetivos organizacionais.

Esses objetos são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades da pessoa, e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade, boa qualidade de vida dos empregados, redução de estresse entre outros (MARRAS, 2002).

Em um mercado por demais competitivo, onde atrair e reter pessoas com alta qualificação se tornou um constante desafio, as organizações estão atentas aos profissionais que ajuntam valor ao negócio. Para isso, lançam mão de benefícios que compõem parte integrante e significativa do “pacote” de remuneração ofertado pela empresa, sendo representada pelos benefícios concedidos aos profissionais, visando a contribuir para a melhoria das condições de vida do empregado e de sua família. Trata-se, portanto, de uma importante ferramenta para que a empresa se sustente em posição competitiva favorável na atração e retenção de pessoas qualificadas.

Kelley (1999 *apud* OLIVEIRA; LEONE, 2008) compreende que os benefícios são ferramentas para promover a saúde, a frequência e o desempenho no trabalho e que têm impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. Já Wood Jr. e Picarelli Filho (1995) alertam para o fato de que os benefícios atuam como fator de decisão para permanência do funcionário na empresa ou para a aceitação de novo convite de trabalho. Sabe-se, inclusive, que os benefícios podem auxiliar a motivar o desempenho, fortalecer a cultura organizacional, apoiar mudanças comportamentais e diversidade no ambiente de trabalho, assim como eliminar barreiras ao desempenho e à produtividade (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Para Fochesatto (2002, p. 37), o aumento de variedades de benefícios oferece aos empregadores um número aparentemente infindável de opções, mas nem todas elas são eficazes em todos os grupos de empregados ou na totalidade das organizações. Algumas podem até entrar em conflito, com metas, valores e estratégias de negócio da organização. A má escolha de benefícios concedidos aos funcionários implicará custos desnecessários para a empresa. Esta pode adotar “pacotes” uniformes de benefícios, sempre considerando a relação custo/benefício e a disponibilidade financeira da empresa para essas ofertas.

Visando minimizar os efeitos negativos e evitar despesas desnecessárias, muitas empresas pede a colaboração de seus funcionários na avaliação da importância de determinados benefícios. Dessa forma, algumas sociedades mercantis disponibilizam os benefícios chamados flexíveis.

Na perspectiva de Robbins (2008), benefícios flexíveis permitem ao empregado escolher o que ele quer ter em meio a um cardápio de opções de benefícios. A ideia é permitir a cada empregado escolher um “pacote” de benefícios que seja personalizado para as próprias necessidades ou situação. Ele substitui os tradicionais programas do tipo “um plano de benefícios para todos”.

A ideia de dar a todos os funcionários os mesmos benefícios parte da premissa de que as necessidades deles são todas iguais. Evidentemente, sabemos que esta premissa é falsa. Dessa forma, os benefícios flexíveis transformam os gastos com benefícios em agentes de motivação. Coerentemente com a teoria das expectativas, que sustenta que as recompensas organizacionais devem estar vinculadas às metas individuais dos funcionários, os benefícios flexíveis individualizam as recompensas, permitindo que cada funcionário escolha o pacote de opção que melhor atenda às suas necessidades. (ROBBINS, 2008, p. 178).

Os benefícios flexíveis também são conhecidos como cardápio de benefícios. Segundo Hanashiro, Texeira e Zaccarelli (2008, p. 196), o sistema funciona da seguinte forma:

[...] dentro do “cardápio” de benefícios oferecidos pela empresa, o funcionário pode escolher aqueles que forem de sua preferência. A empresa aloca uma “verba” em função do nível hierárquico, salário ou outros critérios. Se o funcionário está gastando além da “verba”, deverá pagar pela diferença. No entanto, se sobrar, o montante será revertido para o funcionário mediante um critério definido.

Os objetivos flexíveis personalizam as recompensas, ao permitirem que cada empregado escolha o pacote de compensação que melhor satisfaça suas necessidades atuais. As organizações usam a introdução de benefícios flexíveis para aumentar as deduções e os prêmios. Estes planos de incentivos e recompensas, no entanto, são mais difíceis de administrar, tornando-se, para algumas empresas, um custo elevado e difícil de ser administrado.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 311), os principais objetivos dos programas de benefício são aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho, atender aos requisitos de saúde e segurança, atrair e motivar os funcionários, reduzir a rotatividade e manter uma posição competitiva e favorável. Os autores citados anteriormente exprimem uma relação das vantagens e desvantagens mais citadas dos programas de benefícios flexíveis.

QUADRO 1: Vantagens e desvantagens dos programas de benefícios flexíveis

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários selecionam benefícios que atendem às suas necessidades individuais.</li> <li>- As seleções de benefícios adaptam-se a uma força de trabalho (diversificada) em constante mudança.</li> <li>- Os funcionários ganham mais entendimento dos benefícios oferecidos a eles e dos custos implícitos.</li> <li>- Os empregadores maximizam o valor psicológico de seu programa de benefícios, pagando apenas pelos benefícios desejados.</li> <li>- Os empregadores limitam os custos de benefícios, permitindo aos funcionários “comprar” benefícios apenas até uma quantia máxima (definida).</li> <li>- Os empregadores ganham vantagens competitivas no recrutamento e na retenção dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A má seleção dos benefícios concedidos aos funcionários resulta em custos financeiros indesejáveis.</li> <li>- Há certos custos adicionais para estabelecer e manter o plano flexível.</li> <li>- Os funcionários podem escolher benefícios de alto uso para eles que aumentem os custos de prêmio para o empregador.</li> </ul>

Fonte: Bohlander, Snell, Sherman (2005).

De acordo com Souza *et al* (2005), como todo sistema de gerenciamento, os programas de benefícios devem ser delineados considerando as influências do ambiente de negócio, assim como os resultados a serem alcançados; ou seja, os programas de benefícios necessitam de uma concepção alinhada a práticas que contribuam para atração e retenção de colaboradores necessários à excelência organizacional, sem, contudo, tornar proibitivos os custos empresariais.

A literatura pesquisada indica que não existe apenas um modelo para a estruturação de programas de remuneração e benefícios para talentos. Sua efetividade depende, em grande parte, da integração e alinhamento com outras práticas da gestão de pessoas, tais como gestão de carreira, treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida.

Quanto mais houver o enriquecimento das recompensas oferecidas aos empregados, maior será a procura de candidatos interessados em trabalhar na organização. Não basta, entretanto, ter amplas recompensas. Cabe às empresas verificarem se estão efetivamente oferecendo as recompensas que atrairão e manterão as “pessoas-chave” para a produção dos resultados exigidos (REIS NETO, 2006). Ainda de acordo com o autor, profissionais talentosos valorizam benefícios relevantes para objetivos pessoais. E, assim, ao pensar em um plano de benefícios, a organização deverá privilegiar efetivamente o que os profissionais valorizam.

## **2.5 Desenvolvimento de carreira**

Atualmente, uma das preocupações da pessoa passa por caminhos que permitam a realização não apenas dos seus sonhos e intentos materiais, mas também que possibilitem encontrar um sentido para o seu trabalho, alcançando a realização profissional.

Muitos estudos e modelos desenvolvidos sobre carreira enfocam a relação de trabalho entre a pessoa e a organização. A teoria da carreira também foi objeto de alterações decorrentes da mudança ocorrida no âmbito das organizações e no mercado de trabalho.

A carreira nas organizações é tradicionalmente associada à ocupação e à profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo.

Na perspectiva de Schein (1996), os processos da gestão de carreiras evoluíram nas organizações. De um lado, as empresas procuram diminuir o paternalismo e, de outra parte, as pessoas se tornam mais autoconfiantes e assumem maior responsabilidade pelo seu desenvolvimento. O maior desafio consiste em integrar as necessidades de cada qual às demandas do ambiente organizacional. Isto é algo complexo, considerando-se que tanto os indivíduos como as organizações têm necessidades diferentes, que mudam com o decorrer do tempo.

Dessa forma, o conceito de carreira é modificado ao longo do tempo. A carreira profissional significa uma progressão, passando por etapas que têm um ofício como base (CHANLAT, 1995). O conceito de carreira cunhado por London e Stumph (*apud* DUTRA, 1996, p. 17) é utilizado como principal referência para as publicações produzidas na década de 1980:

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de experiências profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudanças.

A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Existem três tipos diferentes de estrutura de carreira: (1) estruturas em linha, onde cada estágio da carreira representa um conjunto de atribuições e responsabilidades ou atributos pessoais; (2) estruturas em rede, que fornece várias opções para o exercício de uma atividade ou função na empresa, possibilitando que o profissional opte pela opção que mais atende ao seu objetivo e carreira; e (3) estruturas paralelas, ao possibilitarem que novas opções de carreira sejam criadas, mesmo não estando relacionadas à arquitetura organizacional (HOFMEISTER, 2009).

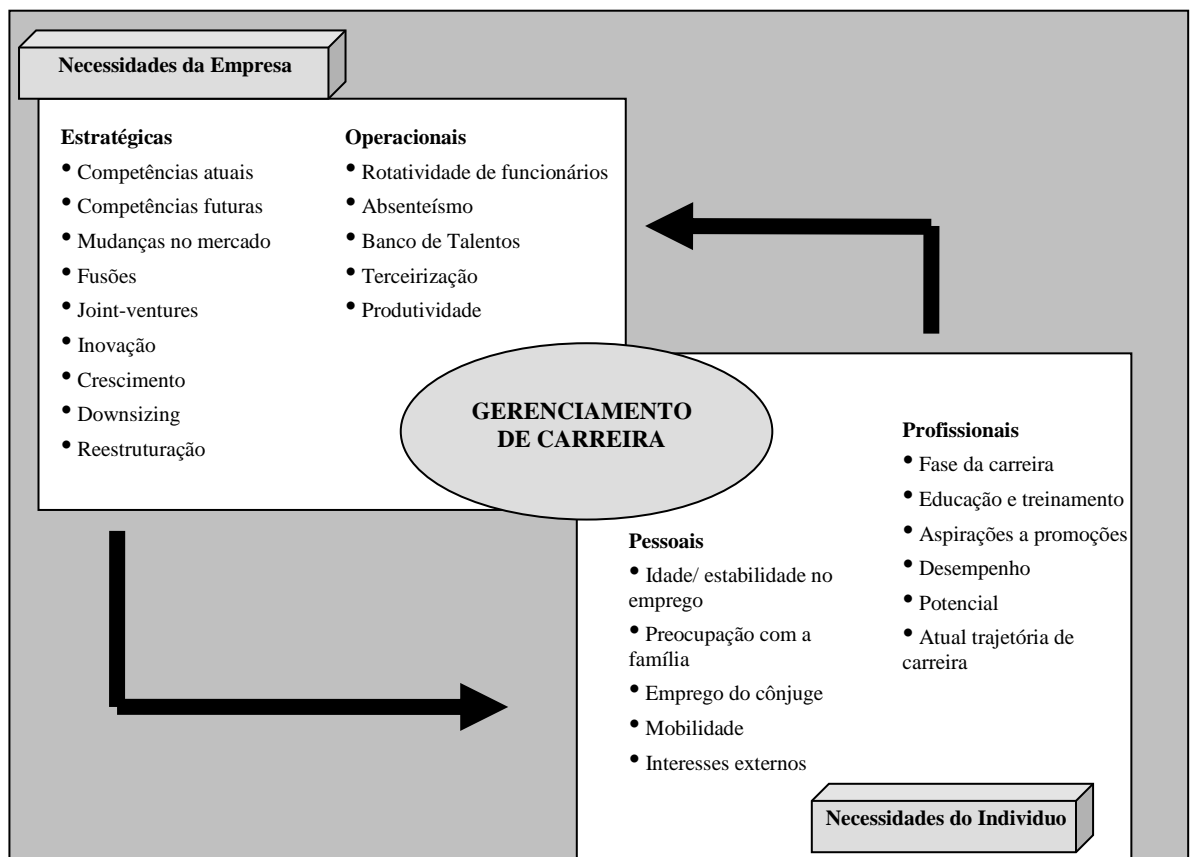
Esta definição encerra conceitos importantes: em primeiro lugar, não trata a carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre a pessoa, originadas dela própria e do ambiente onde está inserida. Em segundo lugar, pensa a carreira como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambas. E, finalmente, trata a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoa e empresa.

O mister da organização no decurso de desenvolvimento de carreira é ajudar o funcionário a formar autoconfiança e manter sua empregabilidade por meio do aprendizado contínuo. De acordo com Souza *et al* (2005), a carreira passa a ser concebida como uma negociação entre interesses pessoais e organizacionais. Ela é, então, visualizada como uma

relação estabelecida entre indivíduo e organização, na qual os interesses das partes precisam ser privilegiados e trabalhados em conjunto.

As necessidades da empresa devem estar integradas às exigências de carreira das pessoas, de forma a unir a eficiência pessoal e a satisfação dos funcionários com a realização do objetivo estratégico da organização. Bohlander, Snell, Sherman (2005) representam na figura 1.

FIGURA 1: Equilíbrio entre necessidades individuais e necessidade da empresa



Fonte: Bohlander; Snell; Sherman (2005).

Na compreensão de França (2007, p. 87), a carreira segue dois rumos: um focando mais o papel da pessoa, outro se dirigindo ao mister da empresa. A autora ainda complementa:

Atualmente, recomenda-se que a gestão de carreira seja efetivamente compartilhada pelas duas partes. Se, por um lado, a pessoa deve planejar sua carreira e garantir sua competitividade profissional no longo do prazo, por outro a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira da pessoa dentro dela, de modo que resulte no próprio desenvolvimento organizacional. Dito de outra forma é como se a



empresa tivesse disponível várias estradas em construção, cabendo ao profissional decidir qual dela irá percorrer, construindo e dando os acabamentos finais á medida que for avançando, contando com o apoio da empresa em todos os momentos.

Para que o desenvolvimento de carreira aconteça, o funcionário deve receber apoio total da alta gerência. Há que refletir as metas, a cultura da empresa e a filosofia, que devem estar entrelaçadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Com efeito, é importante que a organização descubra o paralelismo entre seu sucesso e o êxito das pessoas em sua carreira. Esse compartilhamento traz benefícios tanto para o desenvolvimento da organização quanto dos empregados.

Nesse mesmo pensamento, Robbins (2008) expressa a ideia de que a organização deve dar o apoio preciso para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Para o autor, esse apoio inclui:

1. comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização – quando as pessoas sabem para onde caminha a empresa, são mais capazes de fazer planos individuais para compartilhá-los no futuro próximo ou mais remoto;
2. criação de oportunidade de crescimento – os funcionários devem ter experiências de usufruir práticas de trabalhos novos, interessantes e profissionalmente desafiadoras;
3. assistência financeira – a organização deve custear cursos e treinamentos necessários para atualização do profissional; e
4. oferecer tempo necessário ao aprendizado do funcionário – a organização deve proporcionar tempo livre remunerado para que os profissionais façam seus cursos e treinamentos.

Além disso, a carga de trabalho individual não deve ser tão demandante ao ponto de impedir que os funcionários não tenham tempo para desenvolver suas capacidades, habilidades e conhecimentos (ROBBINS, 2008).

No raciocínio de Herman (1993), as pessoas talentosas procuram as melhores oportunidades para impulsionar sua carreira. Se conseguirem atingir seus objetivos de crescimento em uma empresa durante longo período, geralmente permanecem lá para

continuar a crescer. Se o ambiente é derivado como restrito, quase que naturalmente passarão a procurar outras oportunidades.

## **2.6 Capacitação e aprendizagem**

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter sua vantagem competitiva e de se adequar aos desafios provenientes das mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2012). Dessa forma, surge o desafio de criar programas de capacitação e desenvolvimento atrativo, com o objetivo de fazer com que as organizações sejam percebidas como espaço de capacitação, e, ao mesmo tempo, retenham as pessoas qualificadas que nela trabalham.

A capacitação pode ser definida como um “conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização e que aumenta a possibilidade de crescimento pessoal dos empregados” (MOURÃO *et al*, 2003, p. 2). Para Marras (2002), o desenvolvimento de pessoas está relacionado predominantemente à questão do treinamento e à transmissão de conhecimento.

A possibilidade de desenvolvimento no interior da organização é apontada como um dos principais motivos que levam uma pessoa a escolher, rejeitar ou permanecer em uma organização. Dessa forma, surge o desafio de criar programas de capacitação e desenvolvimento atraentes, com o objetivo de fazer com que as organizações sejam percebidas como espaço de capacitação e, ao mesmo tempo, retenham as pessoas qualificadas que nelas trabalham.

Estudos realizados por Tanure, Evans e Pucik (2007) revelam que o investimento no desenvolvimento de habilidades de propósito generalizado de seus talentos, ainda que aumente o valor desses profissionais e crie o risco de perdê-los para o mercado, é uma das importantes estratégias utilizadas para a sua retenção. Isto porque, no estudo dos mencionados autores, ao investir em desenvolvimento, as empresas criam vínculos mais duradouros com seus talentos e asseguram o seu comprometimento com os resultados organizacionais.

No pensamento de Bohlander, Snell e Sherman (2005), o vocábulo treinamento muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus componentes. Muitos especialistas, porém,

distinguem treinamento para questões concernentes a desempenho de curto prazo e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades das pessoas para futura responsabilidade. Os autores concluem:

Os dois termos tendem a combinar em uma única frase - “treinamento e desenvolvimento” - para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidade dos funcionários. A razão básica para a empresa treinar novos funcionários é levá-los para um desempenho satisfatório. À medida que continuam no emprego, o treinamento adicional lhe oferece oportunidade de adquirir conhecimento e habilidade. Como resultado, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p.134).

Abbad e Borges-Andrade (2004) referem-se a treinamento, desenvolvimento ou educação como ações voltadas à constante capacitação das pessoas e desenvolvimento de competências profissionais. Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apoiam processos de mudança individual e grupal.

Ao fazer se referência a capacitação, treinamento, desenvolvimento ou educação nas organizações, convém analisar algumas considerações que os aludidos autores esposam com relação à aprendizagem nas organizações. Segundo eles, aprendizagem se reporta a mudanças ocorrentes no comportamento do indivíduo pela maturação e na sua interação com o contexto.

No que diz respeito ao âmbito das organizações e, hoje, às tendências em capacitação, Gil (2001, p. 121) salienta:

Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto requer muito mais do que pessoas simplesmente treinadas, [...] O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relativos à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

A capacitação contínua é requisito fundamental e eficaz à gestão de pessoal qualificado no ambiente dinâmico das organizações. Trabalho e aprendizagem caminham

juntos. O investimento no aprimoramento constante das competências humanas é uma exigência imposta às organizações orientadas para excelência, inovação e atratividade.

## 2.7 Qualidade de vida no trabalho

O trabalho assume papel cada vez mais central na vida de cada um, chegando mesmo a definir aspectos como *status* e identidade pessoal. Assim, é previsível que modelos modernos de tecnologias da gestão se ocupem também da qualidade de vida no trabalho (QVT) e dos fatores que incorporam a satisfação da pessoa em sua atividade laboral e na humanização das situações relacionadas ao labor humano.

Além de estar ligada diretamente à satisfação dos funcionários, a QVT se preocupa com a sua contribuição para o sucesso da empresa, bem como para as oportunidades de crescimento, reconhecimento, remuneração justa e demais aspectos que contribuem para amenizar a atenção e o estresse na vida pessoal e profissional (NOGUEIRA *et al*, 2012).

Para Walton (1975), qualidade de vida no trabalho (QVT) resulta da combinação de várias dimensões laborais e da vida pessoal, capazes de produzir motivação ao resultar em condutas dos indivíduos pertencentes à organização e satisfação em diferentes níveis. O autor garante que a QVT é uma forma de reaver valores humanísticos e ambientais, negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Consoante o juízo de Davis e Newstrom (1992), a proposta de QVT, na qualidade de programa ou ação institucional, é justamente desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas quanto para a saúde da organização. É possível perceber, todavia, que essas duas dimensões são complementares, pois a QVT trata de comportamentos importantes para o aumento da produtividade, como motivação, criatividade, inovação e mudanças, os quais tendem a se efetivar quando o trabalhador tem satisfação com as tarefas que realiza e se sente bem no ambiente de trabalho.

A QVT possui, portanto, duas dimensões importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a busca de aumentos da produtividade para a empresa.

Hoje, a forma como a organização se relaciona com seus profissionais afeta diretamente o cumprimento de seus objetivos operacionais. A satisfação no trabalho vai além do salário, enquanto os benefícios espontâneos oferecidos transcendem esses aspectos. O

ambiente psicológico de trabalho, as relações informais, o estilo de liderança do gestor e a comunicação, agregados à qualidade de vida no trabalho, atenderão tanto os objetivos individuais quanto organizacionais.

De acordo com Walton (1975), a meta de um programa de QVT é dar azo a uma organização mais humanizada, em que o trabalho envolva, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia no nível do cargo, recebimento de recursos de “*feedback*” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedades, enriquecimento do trabalho com ênfase no desenvolvimento pessoal. As organizações precisam instituir um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a alta direção, com elas próprias e entre seus colegas, bem como necessitam estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

Não há QVT sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias. (MATOS, 1997, p. 40).

Sua aplicação, no entanto, conduz, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais. Consoante a inteligência de Fernandes (1996, p. 24), “a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho”.

Compreende o autor que, embora diversos escritores dessa matéria expressem enfoques diferentes para o conceito de QVT, todos eles voltam seus conceitos para a conciliação de interesses individuais e organizacionais. A autora se reporta à influência dos fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e o clima organizacional, agindo no bem-estar do trabalhador.

[...] QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque a organização e as pessoas mudam constantemente e é contingencial, pois depende da realidade de cada empresa e do contexto o qual esta inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho sem deixar de

considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que em conjunto, afetam a cultura organizacional. (FERNANDES, 1996, p. 46).

Assim, a ideia de QVT procura atender a interesses diversos, e muitas vezes contraditórios, presentes no ambiente e condição de trabalho das organizações. Tais interesses envolvem o mundo subjetivo (desejos, vivências, sentimentos), os valores, crenças, ideologias, preceitos econômicos e políticas de organizações e do indivíduo. Esses precisam ser administrados pela organização, mesmo não sendo tarefa simples, como forma de atrair e reter profissionais qualificados.

Com efeito, a definição de QVT empregada em um novo contexto cultural nas organizações favorece a melhoria na relação trabalho-trabalhador e organização. Nota-se que o trabalho, além de suprir as questões financeiras, pode ser divisado como uma fonte de satisfação e desenvolvimento pessoal. Pessoas mais satisfeitas tendem a permanecer mais tempo nas organizações e a compartilhar as iniciativas da empresa com a sociedade onde se encontra.

## **2.8 Imagem organizacional**

Kotter (2000) exhibe a imagem da empresa como a maneira como o público a vê, bem como aos seus produtos, um conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. Para Barich e Kotter (1991, p. 65), a imagem da empresa é

[...] a soma das crenças, sensações e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas tem de um objeto, de uma pessoa, de um lugar, de uma marca, de uma organização, de um produto ou de um serviço. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Certas ou erradas. As imagens guiam e moldam o comportamento.

Dessa forma, pode-se dizer, a imagem que as pessoas têm da organização constitui um indicador de atratividade que ela suscita, visto que, se positiva, pode constituir fator determinante de adesão aos objetivos empresariais.

As organizações estão se preocupando cada vez mais com questões como ética, transparência no uso de recursos financeiros, cuidados com o meio ambiente e agravamento dos problemas sociais.

Além disso, no panorama organizacional, numa perspectiva de sobrevivência dos negócios em longo prazo, passa a ser interessante a empresa estreitar os laços com seus públicos (*stakeholders*), seja para conhecê-los, podendo incorporar suas necessidades à gestão da empresa e melhor atendê-los, seja como forma de mantê-los sob controle, tornando-os mais previsíveis. Esse relacionamento precisa suceder com base em maior transparência organizacional e numa ação mais compromissada inclusive, com questões como meio ambiente e desenvolvimento social.

Essa transformação vem acompanhada, ainda, de toda uma valorização do universo simbólico, com a busca da união dos membros em torno de um sentido de missão e de uma ideologia organizacional, tendo como mecanismo de coordenação um sistema de valores e comportamentos partilhados, com a manipulação da imagem. Até os balanços e relatórios sociais publicados pelas empresas são envoltos em todo um trabalho gráfico, chamando a atenção para seu lado estético, além das premiações, crescentes publicações e toda uma atenção para reforçar os valores que representam, contudo, também, com os agentes de propagação como consultores de negócios e os gurus, que influenciam a adoção ou a rejeição de novas práticas e sistemas (WOOD JR., 2001).

Por outro lado, a ação social das empresas traz consigo todo um discurso que busca tornar as empresas mais atraentes, mais humanas, lugar de prosperidade, guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública, que legitima suas ações (FREITAS, 1999). Todas essas iniciativas contribuem para uma boa imagem empresarial.

Os fatores formadores da imagem, conforme Barich e Kotler (1991), são compostos por uma série de atributos, a saber:

- conduta social da empresa – ambiente, cidadania, qualidade de vida, comunidade;
- conduta corporativa participativa – doações, escolas e universidades, artes;
- conduta em relação aos empregados da empresa – respeito, salários, qualidade de vida, qualidade da gerência;
- força de vendas – tamanho e cobertura, competência, cortesia, confiabilidade, credibilidade, estilo; e
- suporte – educação, manuais, treinamentos de clientes, disponibilidade.

Por meio destes fatores formadores da imagem, nota-se que ela depende de muitas variáveis, e a gestão delas é relevante para obtenção de uma imagem consistente. Verifica-se que esses elementos estão relacionados às dimensões, tanto internas como externas, da responsabilidade social da empresa. Cada uma destas privilegia determinado público, seja comunidade e meio ambiente, acionistas, funcionários, bem como é considerado o tipo de investimento realizado.

Na busca pela solidez da imagem, Neves (2000) ressalta que não é suficiente para uma empresa a percepção de uma “boa empresa” pelo público em geral. A imagem só é competitiva se obtiver resultados concretos, conseguir a preferência de clientes e consumidores, fizer crescer a renda e os lucros, alavancar o negócio e atrair e manter bons profissionais no mercado de trabalho.

Em tal direção, muitas sociedades mercantis, industriais, agrícolas e de serviço aderem ao conceito de responsabilidade social. As organizações apontam para os ganhos de atração e retenção de talentos com o amparo na adoção de um posicionamento socialmente responsável. McIntosh *et al* (2001) referem que a responsabilidade social corporativa (RSC) é fator importante para a atração e retenção de talentos na empresa, bem como pode permitir melhorias de sua imagem, aumento de vendas, acesso ao capital, gerenciamento de riscos e acesso aos mercados, favorecendo, desta forma, o fortalecimento dos negócios, especialmente quando a RSC é assumida pela organização como estratégia empresarial.

A formulação de uma imagem, assim como de uma reputação no mercado (seja ante os legisladores, clientes, atuais e futuros investidores, grupos de interesses, formadores de opinião, funcionários e clientes) torna-se cada vez mais elemento importante no contexto atual. Com efeito, RSC aparece como ou mais do que um modismo, uma necessidade e até uma vantagem para as empresas, dentre elas a facilidade do processo de atratividade.

## **2.9 Síntese**

Nesta seção, foram abordados os elementos da gestão que a organização mobiliza para atrair e reter pessoas de elevada qualificação. Tais elementos podem ser compreendidos como estímulos que a organização utiliza para satisfazer os colaboradores que ocupam cargos estratégicos e complexos, a fim de que a empresa seja percebida como um lugar evidentemente melhor do que qualquer outro para trabalhar. É uma forma que ela encontra



para estabelecer um compromisso, tornando a retenção dos bons colaboradores uma prioridade estratégica.

Entre as estratégias aludidas neste trabalho, estão os elementos remuneração fixa, remuneração variável, desenvolvimento de carreira, capacitação, aprendizagem, qualidade de vida e imagem organizacional. Com respaldo no que foi mencionado nesta seção, caracterizam-se as principais estratégias utilizadas pelas organizações no processo de atratividade, construto que será utilizado como referência na análise de dados desta pesquisa.

### **3 ATRATIVIDADE E INDIVÍDUO**

Este segmento diz respeito à dimensão da pessoa e dos principais elementos da gestão que fazem aqueles que têm alta qualificação optarem por permanecer na organização. Tais elementos são mobilizados pela organização para negociar e fazer com que as pessoas tomem decisões que afetam diretamente a sua vida profissional e pessoal.

Desenvolver-se-ão conceitos sobre noções de motivação, de comprometimento, elementos que o indivíduo leva em conta para negociar e tomar decisões de carreira como: remuneração fixa, retribuição variável, carreira, capacitação e aprendizagem, ambiente de trabalho e qualidade de vida.

#### **3.1 Noção de atratividade**

Na inteligência de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), para se vencer a escassez de talentos, é fundamental que haja uma interessante proposta de valor para o candidato e exista uma cultura voltada para o desenvolvimento, avaliando e monitorando continuamente o desempenho, a fim de atrair, desenvolver, estimular e reter os melhores profissionais para a condução dos negócios.

Almeida (2004) assegura que a seleção requer uma abordagem integrada com os demais subsistemas da gestão de pessoas, como o desenvolvimento e a remuneração. A autora prossegue, exprimindo que as pessoas talentosas escolhem o local onde pretendem trabalhar em consequência de uma demanda de vagas. Além do mais, elas costumam estabelecer as próprias regras, buscando atender suas necessidades mediante o alinhamento de objetivos individuais com os da organização.

Na consideração de Branham (2002), em torno de 50% da satisfação no trabalho são determinados pela relação do funcionário com o seu gerente ou chefe imediato. Analisando os motivos pelos quais os empregados de bom desempenho partem, pode-se observar que vários estão ligados a falhas por parte do líder em: a) estabelecer um vínculo entre o desempenho e a recompensa do funcionário, b) ajudar os funcionários a perceber oportunidades de crescimento e avanço profissional, c) manter as metas do funcionário alinhadas com as da equipe e da organização, d) fazer com que os funcionários se achem valorizados e apreciados, e) enfrentar a falta de desempenho, f) dar ao funcionário uma carga

de trabalho gerenciável e sustentável, g) permitir, criar e estimular um ambiente divertido e espirituoso, e h) tratar todos os funcionários com respeito e dignidade.

A McKinsey & Company (*apud* CAPELLI, 2009) realizou uma pesquisa, War for talent 2000 survey, no ano de 2000, em que os pesquisadores examinaram 6.900 gestores de nível médio e alto, em 56 grandes e médias empresas dos Estados Unidos, com o objetivo de analisar fatores importantes para a decisão de escolha de empresa onde os gestores querem trabalhar e nela permanecer. Os resultados são expressos no quadro 2.

QUADRO 2: O que os gerentes procuram

Trabalho estimulante		Boa empresa	
Trabalho interessante e desafiador	59%	A empresa bem gerenciada	48%
Trabalho apaixonante para mim	45%	Bom relacionamento com meu chefe	43%
Sou ouvido e posso influir nas decisões	41%	Gosto da cultura e dos valores	39%
Tomo iniciativa e o sucesso é meu	40%	Confio na alta gerencia	38%
Tenho impacto na empresa	35%	Não sou atrapalhado por burocracias	30%
Liberdade e autonomia	31%	Um chefe que admiro	26%
Participo das decisões estratégicas	22%	Setor estimulante e interessante	24%
Incentivado a inovar	22%	Industria tem perspectiva de crescimento	22%
<b>Desenvolvimento</b>		Os produtos fazem a diferença	21%
Oportunidade de progresso de carreira	37%	Empresa tem bom desempenho	21%
Compromisso comigo em longo prazo	35%	Funcionários têm alto desempenho	19%
Desenvolver aptidões para melhorar a carreira	35%	Reputação da empresa	17%
Altos gerentes comprometidos comigo	30%	Camaradagem com os colegas	13%
Funcionários com alto desempenho	28%	Contribuição além do lucro	9%
Feedback frequente	17%	Pessoas com backgrounds diversos	8%
Recebo orientação útil	16%	Impacto positivo sobre a sociedade	6%
Treinamento permanente	14%	<b>Riqueza e recompensas</b>	
<b>Estilo de vida</b>		Reconhecido e recompensado por contribuição individual	39%
Posso cumprir meus compromissos pessoais/familiares	51%	Oportunidade substancial para criação de riqueza	36%
Vivo numa cidade e região agradável	34%	Funcionários com alto desempenho recebem mais	31%
Ritmo de trabalho razoável	11%	Bônus anual e alto	26%
Flexibilidade de horário e de local de trabalho	9%		

Fonte: Capelli (2009, p. 102)

Os itens no quadro apresentado por McKinsey & Company (*apud* CAPELLI, 2009) são aqueles com intensa relação casual com o nível geral de satisfação dos empregados. A pesquisa demonstra que as pessoas permanecem em uma empresa haja visto:

- desenvolver trabalhos estimulantes e que sejam desafiadores. Esses trabalhos devem propiciar impactos positivos e a empresa gerar liberdade e autonomia;
- a empresa ter eficácia no modelo da gestão, que tenham líderes respeitados. As pessoas terão mais probabilidade de ficar na empresa se tiverem um líder a quem respeitam e que lhes dê apoio;
- a oportunidade de progresso de carreira e desenvolvimento. Dessa forma, as pessoas precisam visualizar a oportunidade de desenvolver aptidões para melhorar a carreira e ter treinamentos permanente;
- o reconhecimento e a recompensa por contribuição individual, remuneração justa. Isso inclui não só salários e benefícios competitivos, como também uma remuneração intangível, na forma de oportunidade para aprender, crescer e realizar;
- uma cultura de trabalho que reconhece a importância da qualidade de vida, como flexibilidade de horários e de local de trabalho, ritmo de trabalho razoável e cidade e região agradável;
- orgulho da organização – as pessoas querem trabalhar para empresas bem administradas e dirigidas por líderes qualificados, isto é, líderes de alto nível, que têm visão clara do futuro da empresa, que podem criar estratégias poderosas para o sucesso e podem motivar outras pessoas a perceber essa visão; e
- sensação de pertencer àquele lugar, sendo ouvido e podendo influir na decisão

Conforme depõem Hitt, Miller e Colella (2007, p. 163), “são o espírito e a inspiração que fazem com que os funcionários apliquem seu capital humano de modo a conquistar os objetivos da organização”. Os funcionários precisam traduzir seu capital humano em ações que resultem em desempenho que contribua para a conquista dos objetivos pessoais e organizacionais. A motivação é o fenômeno por meio do qual acontece essa tradução e deve ser estimulada. Ela constitui um dos mais importantes assuntos relativos ao comportamento humano, na medida em que tenta explicar as razões que desencadeiam

movimento ou ação, levando os indivíduos a se comportarem e realizarem escolhas diferenciadas.

### 3.1.1 Aspectos motivacionais

Uma organização, para obter sucesso e lucratividade, necessita do envolvimento e comprometimento de todas as pessoas em direção aos objetivos organizacionais. É fato a preocupação recorrente nas sociedades mercantis e de serviços contemporâneas sobre a motivação no trabalho.

Uma vez que as organizações são compostas por pessoas, e o desempenho organizacional é baseado no esforço individual e no empenho de grupos, motivação e desempenho são de grande importância para as organizações (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Os autores assinalam que, para as organizações serem altamente eficazes, as pessoas devem estar motivadas para: 1) ingressar na organização, 2) realizar bem suas tarefas; e 3) exercitar suas habilidades criativas no trabalho. Para os autores, motivação refere-se a

Forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencionais dos esforços de uma pessoa, orientados para alcançar objetivos específicos que não dependam de capacidades ou de demandas externas. (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 164).

Na visão de Werther Jr. e Davis (1983, p. 300), a motivação pode ser considerada como um

[...] impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. [...] Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem esse ato como significante para elas.

Outro ponto que justifica o interesse de buscar compreender melhor o conceito de motivação no ambiente de trabalho, suas teorias e aplicabilidades, é entender quais são as contribuições para a atração e a retenção dos melhores profissionais nas organizações.

De acordo com Hitt, Miller, Colella (2007), as teorias sobre motivação podem ser separadas em dois grupos: aqueles relacionados, em grande parte, com o conteúdo; e os que estão voltados, em boa medida, para o processo.

Enquanto a Teoria de Conteúdo enfatiza os fatores que motivam as pessoas, as Teorias de Processo estão relacionadas ao expediente por meio do qual esses fatores interagem para produzir a motivação (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Neste estudo, será concedida ênfase à Teoria do Conteúdo, explorar o que pode motivar as pessoas a permanecerem e serem atraídas pelas organizações. Como ensinou Hitt, Miller, Colella (2007, p. 164), “a teoria do conteúdo da motivação geralmente se concentra em identificar os fatores específicos que motivam as pessoas. Essas teorias são, em sua maior parte, simples e diretas em sua abordagem”. De acordo com os autores, as teorias são: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; Teoria ERG, de Alderfer; Teoria de Necessidade de Autorrealização, de McClelland; e Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg.

Um dos sistemas mais conhecidos sobre motivação, frequentemente citado como Teoria da Hierarquia das Necessidades, foi proposta em 1940 por Abraham Maslow. De acordo com Maslow, as pessoas são motivadas por sua intenção de satisfazer necessidades específicas (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). De acordo com esses autores, Maslow organizou essas necessidades em ordem hierárquica.

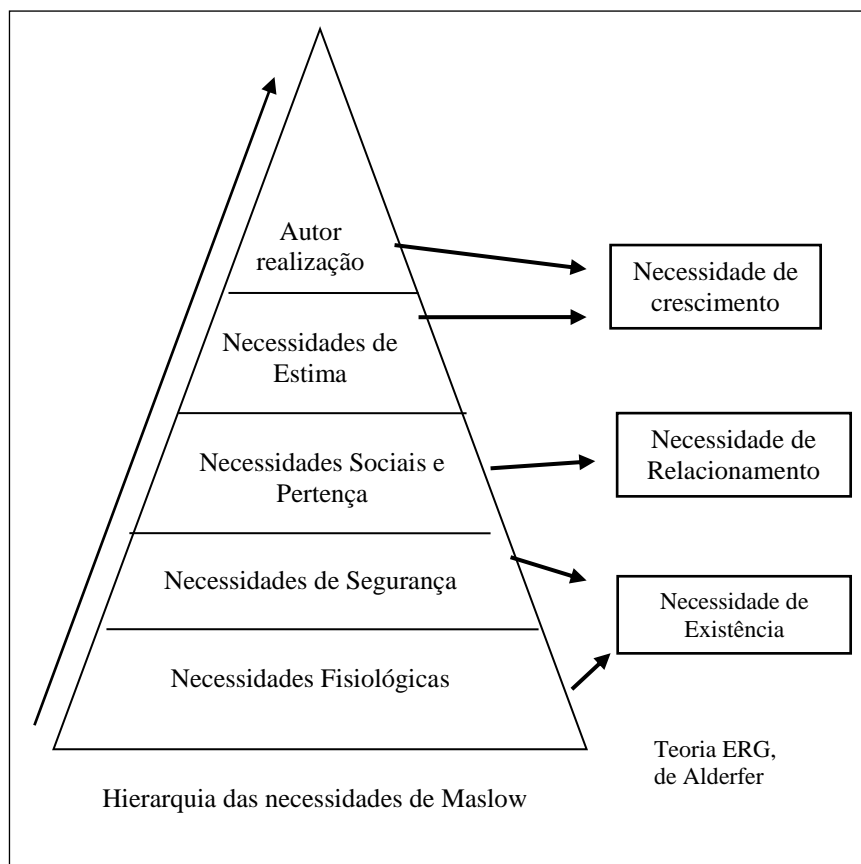
1. Necessidade fisiológica inclui as necessidades básicas de sobrevivência. A maioria das pessoas precisa satisfazer plenamente essas necessidades antes de passarem a se preocupar com outras necessidades de nível mais elevado. O dinheiro é uma recompensa organizacional que está potencialmente relacionada com essas necessidades.
2. Necessidade de segurança, relacionada com o sentimento de segurança e proteção do indivíduo em seu ambiente. As pessoas posicionadas neste nível, possivelmente, consideram seu emprego como fator de segurança e como meio de manter o que conquistaram.
3. Necessidades sociais e de pertença envolvem a interação com outras pessoas e aceitação por parte dessas pessoas. Embora uma grande parcela da satisfação possa ser oriunda de relações familiares, um trabalho geralmente oferece uma fonte adicional de relacionamento.
4. Necessidade de estima tem relação com o sentimento de respeito consigo próprio e autovalorização, juntamente com o respeito e estima dos colegas de trabalho. As pessoas, neste nível, podem ser suscetíveis do reconhecimento organizacional e de programas de recompensas.

5. Necessidade de autorrealização, representa o intento de satisfazer seu potencial. A pessoa aceita as próprias realizações e busca novas oportunidades de utilizar suas capacidades e talentos singulares.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades sugere que o comportamento de muitas pessoas é motivado por necessidades que refletem a pretensão humana de ser reconhecido e de crescer como indivíduo (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

A Teoria ERG (significa existência, relacionamento e crescimento), desenvolvida por Clayton Alderfer, é semelhante à Teoria das Necessidades, de Maslow, pelo fato de que também propõe categorias de necessidades. Inclui, entretanto, somente três categorias: necessidade de existência (E), necessidade de relacionamento (R) e necessidade de crescimento (G). A relação entre essas categorias é demonstrada na figura 2.

FIGURA 2: Comparação entre a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria ERG.



Fonte: Hitt, Miller e Colella (2007, p. 166).

A figura 2 demonstra que as necessidades de existência correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança propostas por Maslow; as necessidades de relacionamento são análogas às sociais e de pertença; e as de crescimento são análogas às necessidades de estima e de autorrealização, segundo Maslow.

A Teoria de ERG difere do sistema de Maslow de duas maneiras diferentes. Em primeiro lugar, a noção de preponderância está estabelecida na teoria ERG. As necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com seu relacionamento com outras e uso de sua capacidade. Em segundo lugar, mesmo quando uma necessidade é satisfeita, ela pode permanecer como fator motivacional dominante, caso a necessidade seguinte da hierarquia não possa ser satisfeita (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

De tal modo, percebe-se que as necessidades de relacionamento e de crescimento aumentam à medida que são satisfeitas. Em outras palavras, quanto mais elas são satisfeitas, mais são desejadas.

A Teoria de Realização, Afiliação e Poder foi desenvolvida por McClelland. Faz uso das classificações de necessidades, concentrando nas necessidades de realização, afiliação e poder. Algumas pessoas se referem a essas necessidades como aprendidas, uma vez que são influenciadas pelas origens culturais e podem ser adquiridas por meio de treinamento; ambas também podem ser independentes. Embora as três sejam importantes, a de realização recebe maior atenção, em virtude de seus efeitos preponderantes sobre a organização.

De acordo, ainda, com Hitt, Miller, Colella (2007, p. 167), a necessidade de realização é definida como o “comportamento direcionado para a concorrência, com um padrão de excelência”. Pessoas com intensiva necessidade de realização preferem estabelecer os próprios objetivos em vez de não ter qualquer objetivo ou de aceitar facilmente os objetivos estabelecidos para eles por outras pessoas. Em termos específicos, para os autores, essas pessoas: a) estabelecem objetivos de dificuldades moderadas; b) gostam de solucionar problemas, em vez de deixar resultados para o acaso; c) preferem situações nas quais recebam contrapartidas regulares e concretas em relação ao seu desempenho; d) pensam positivamente e encontram soluções viáveis para os obstáculos e para os desafios; e e) assumem realmente sua responsabilidade pessoal pelo trabalho.

Por fim, a Teoria dos Dois Fatores Baseada no Trabalho, de Frederick Herzberg. Esta aporta alguma semelhança com outras teorias das necessidades, porém se concentra nas



recompensas e resultados do desempenho do que na satisfação das necessidades. Enfatiza dois conjuntos de recompensas e resultados, aqueles relacionados com a satisfação e insatisfação no trabalho (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 169). Para os autores, esta teoria da motivação sugere que

[...] satisfação e insatisfação não representam extremos opostos de uma linha contínua, mas correspondem a estados de independentes. Em outras palavras o oposto de alta satisfação no trabalho não é alta insatisfação, mas baixa satisfação no trabalho. Decorre daí que os fatores de trabalho que acarretam satisfação são diferentes daqueles que acarretam insatisfação e vice-versa.

Os fatores relacionados à satisfação no trabalho foram chamados de fatores de satisfação ou motivacionais. Estes, quando aumentados, acarretarão níveis mais elevados de satisfação. Entre eles, encontram-se: realização, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso e promoção, o próprio trabalho e potencial para crescimento.

Os fatores relacionados à insatisfação comumente são chamados de fatores de insatisfação ou higiênicos. Quando esses estão deficientes, a insatisfação aumenta. Os fatores higiênicos incluem: salário, supervisão técnica, condição de trabalho, políticas e administração, relações interpessoais com colegas de trabalho, *status* e segurança.

As quatro teorias do conteúdo, expostas em síntese, tratam de fatores que afetam a motivação. Incluem as necessidades dos funcionários e os vários atributos do trabalho, intrínsecos ou extrínsecos, que podem ajudar o servidor a atender a essas necessidades.

Mesmo que estas várias teorias vejam a motivação desde perspectivas diferentes, elas não necessariamente levam a previsões diversas sobre o comportamento. Esse ponto converge para as teorias motivacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005), situando a motivação como decorrência das necessidades individuais e as circunstâncias como elemento que permite ou não a satisfação do indivíduo e sua atratividade para com a organização. Esses elementos devem ser de conhecimento e fundamental importância para a organização, de maneira que esta consiga melhor administrar seus colaboradores, em especial aqueles que se encontram em cargos de maiores complexidades, como é o caso dos técnicos e gerentes.

A motivação é um tema bastante complexo, porém fundamental à gestão de pessoas com qualificações diferenciadas, porquanto não basta que os trabalhadores estejam aptos à realização de suas tarefas, mas é necessário que queiram realizar o trabalho e

comprometam-se com a excelência no cumprimento de seus objetivos. A compreensão das teorias motivacionais auxilia os gestores na condução de uma liderança que propicie um ambiente no qual as pessoas efetivamente cumpram seu papel de parceiros estratégicos da organização e tenham satisfação de fazer parte da empresa.

### 3.1.2 Aspectos do comprometimento organizacional

Nos dias atuais, muito se fala em comprometimento voltado para todos os níveis de relações, sejam eles sociais, pessoais, afetivos, familiares e/ou profissionais. Na concepção genuína do tema, este expressa uma ação de comprometer-se com algo, remetendo à ideia de submeter-se à obrigação perante determinado compromisso entre partes. Consoante tal visão, inúmeros são os estudos para se entender a profundidade do comprometimento ocorrente no âmbito das organizações.

Na inteligência de Bastos (1994), uma preocupação das organizações é buscar pessoas que não se dediquem à obtenção somente de bons salários e benefícios imediatos, mas sim ao prazer de trabalhar, ao significado que o trabalho tem para sua vida. Para o autor, compreender a importância de se criar condições para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa, é uma estratégia fundamental. Isto porque, estando as pessoas comprometidas com o trabalho, os resultados contribuirão com sugestões, sentindo-se integrantes do processo, com sua permanência na empresa, bem como na luta pela sobrevivência organizacional.

O autor salienta que comprometimento implica atitudes e ações dos trabalhadores, com vista a contribuir para a empresa e o seu bem-estar. Sendo assim, esse autor define comprometimento organizacional como engajamento, agregação e envolvimento do trabalhador para com a sociedade onde é empregado, bem como uma disposição, um pendor à ação. Em outros termos, o comprometimento não se resume ao campo atitudinal, pois nele estão intrínsecas as ações dos trabalhadores em prol da empresa.

Bastos (1994, p. 19) acrescenta que o “comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, e assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”. Ainda segundo o autor, o comprometimento é também uma tendência à ação, de se comportar de determinada forma, de ser uma pessoa disposta a agir. Este é o significado que se utiliza na

pesquisa – o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do funcionário relativo à sua organização.

No entendimento de Meyer e Allen (1997), existe distinção do comprometimento organizacional. Tais autores sugerem três tipos de definição para comportamento organizacional – afetivo, normativo e instrumental. O de perfil organizacional afetivo relaciona-se à graduação em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. O de teor organizacional normativo refere-se ao nível em que o trabalhador demonstra um sentimento de obrigação ou dever moral de pertencer a uma organização, sendo, pois um sentimento de dever. O de feição organizacional instrumental, por sua vez, diz respeito à intensidade em que o trabalhador se mantém ligado à organização em razão do reconhecimento dos custos associados à sua saída.

Os autores asseveram que os trabalhadores com elevado comprometimento organizacional afetivo permanecem na empresa por desejo próprio, no entanto, os colaboradores que possuem comprometimento organizacional instrumental permanecem porque precisam, ao passo que os detentores da forma organizacional normativo ficam porque são obrigados.

Mowday, Porter e Steers (1979, p. 27) assinalam que o comprometimento pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: "(a) intensiva crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) um intenso desejo de se manter membro da organização". Por conseguinte, os autores ressaltam que, assim definindo, o construto supera a simples lealdade com a empresa, avançando para um contexto no qual, além das necessidades de identificação que a pessoa exibe por uma determinada organização, há também a sensação de lealdade, o intento de continuar e de se esforçar em prol dessa organização. Esse comprometimento afetivo pode aumentar o nível e o objetivo do trabalho e está associado com a maior contribuição pessoal à organização.

Meyer e Allen (1997) concordam com a noção de que o comprometimento afetivo se refere a uma ligação emocional do funcionário, a uma identificação e vínculo com a sociedade. Para os autores, o teor afetivo é desencadeado por experiências de trabalho, principalmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se achar confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

Outro ponto importante considerado na área é o enfoque instrumental do comportamento organizacional, divisado como recompensa e custos associados à condição de integrante da organização. O enfoque instrumental é associado, também, à permanência do servidor na empresa e aos custos e benefícios a ele proporcionados pela empresa. Assim, este compromisso é entendido como a tendência a se manter nela engajado, numa linha consistente de atividades, em razão dos associados à sua saída (BASTOS, 1994). Esta dimensão também é conhecida como *side bet*, expressão que pode ser traduzida como trocas laterais. Assim, a noção de linhas consistentes de atividades implica uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação dentre diversas opções, daquela que melhor atenda seu propósito.

Na compreensão desse autor, a realização plena da pessoa extrapola seu envolvimento com a organização e o trabalho. Assim, a família, o lazer, outros grupos dos quais participa e demais interesses pessoais tendem a enfraquecer seus vínculos com a empresa onde labora. Bastos, Correa e Lira (1998) compreendem que esta propensão leva o trabalhador a fortalecer o comprometimento com sua profissão, sem necessariamente se ligar a um só emprego, o que reforça a importância de se investigar a maneira como os trabalhadores estão articulando seus vínculos – afetivos, cognitivos e comportamentais – tanto na organização onde trabalham como na profissão.

Sob igual perspectiva, Sá e Lemone (1998) noticiam o fato de que duas correntes foram identificadas para explicar o comprometimento na organização. A primeira ressalta o aspecto permutativo: o comprometimento depende das negociações (investimentos e retribuições) entre organização e empregado. Neste caso, a permanência dele vai depender das vantagens e trocas.

A segunda é definida em termos psicológicos, pois o comprometimento é dependente de uma identificação com o *locus* de trabalho, uma relação profunda que ultrapassa as vantagens imediatas. O comprometimento vai além daquilo que é racional na troca e envolve profundamente a pessoa.

Pode-se observar que as organizações esperam as ideias, competências e trabalho e quem os executa tem necessidade de remuneração, de um trabalho, de qualidade de vida e de profissionalização. Quando, porém, o ajustamento não se opera entre organização e funcionário, um ou o outro, ou até mesmo os dois, vão sofrer. Acredita-se ser relevante entender e trabalhar os elementos tangíveis e intangíveis abrigados nos conceitos retromencionados que as pessoas levam em conta para negociar e tomar decisões de carreira,

como: remuneração fixa e variável, carreira, capacitação e aprendizado, ambiente de trabalho e qualidade de vida.

### 3.2 Remuneração fixa

A remuneração é a forma de recompensar o colaborador pelo desenvolvimento das tarefas organizacionais. De maneira mais abrangente, é um sistema de compensação estabelecido pela organização às pessoas pelo seu trabalho dedicado, abrangendo todas as parcelas do salário direto e indireto.

O sistema de remuneração é um dos pontos fundamentais na estratégia das empresas, não somente por se tratar de um dos maiores itens de custos, mas também porque pode influir positiva ou negativamente na motivação dos empregados (DECENZO, 2001). O sistema de remuneração consiste no incentivo e recompensa que a organização estabelece para remunerar e compensar seus talentos. É, provavelmente, o principal aspecto pelo qual as pessoas buscam um emprego.

Consoante Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 176), a importância da remuneração vai além de seu caráter instrumental e transacional da relação de trabalho.

[...] é uma ferramenta que esclarece uma relação de parceria. De um lado, a empresa sinaliza quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los. Por outro o colaborador engaja-se nesse objetivo. E a recompensa é uma das pontes que sustenta essa integração.

Os salários são compostos por fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais). Como fatores internos, citam-se: tipologia dos cargos, política de RH, desempenho e capacidade financeira da empresa, competitividade da organização. Como fatores externos, há: situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica (inflação, custo de vida, crises), sindicatos, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes, concorrência no mercado.

Araújo (2006, p. 47) define as diferenças entre o equilíbrio interno e externo da seguinte maneira:

1. Equilíbrio interno: é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter uma hierarquia, e este equilíbrio é considerado bastante importante, uma vez que as pessoas da organização comumente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais ocupantes do mesmo cargo, da mesma posição.

2. Equilíbrio externo: é conseguido por intermédio da adequação salarial da organização frente ao mercado de trabalho.

Percebe-se que as organizações que trabalham com programas de remuneração funcional devem operar no âmbito deste equilíbrio, o que evita a criação de conflitos e insatisfação entre os colaboradores. De acordo com Pontes (2002), são princípios básicos de um sistema tradicional de remuneração, a garantia da competitividade externa e a justiça interna.

O pagamento de um salário fixo, determinado pela função e ajustado ao mercado, é a maneira mais tradicional dentre os sistemas, pois ajuda a dar coerência interna à organização, pode comparar os salários estabelecidos aos praticados no mercado e (ainda que subjetivo) pode produzir um sentimento de justiça entre os funcionários por não ensejar conflitos entre grupos ou funcionários beneficiados.

No mesmo pensamento, Branham (2002) assegura que os talentosos querem sentir que recebem salários comparáveis com os que as outras empresas pagam por trabalho semelhante no setor. Também têm interesse em saber se auferem retribuições salariais compatíveis aos de outras pessoas em posições e contribuições semelhantes. Quando os funcionários sentem que seu pagamento é justo, e compatível com o trabalho realizado, feito em condições laborais aceitáveis, apoiado por boas práticas de administração, a perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização, onde esses fatores mais sutis são desconhecidos, geralmente não é suficiente para atrair pessoas desse quilate.

Outro aspecto importante levado em conta são as regras que determinam os salários em uma organização. Elas necessitam ser claras, transparentes, amplamente divulgadas e de conhecimento de todos os profissionais (HIPÓLITO, 2001). Um sistema claro, translúcido, reduz a resistência para aplicação da política no dia a dia da organização e o nível de reclamações dos empregados.

Na reflexão de Albuquerque (1982), essa transparência reduz a rotatividade do pessoal, atrai pessoas qualificadas, eleva a moral do pessoal, traz melhorias no clima organizacional e no relacionamento entre os dirigentes e empregados e melhora a imagem da organização perante a sociedade e o mercado.

A remuneração fixa mal determinada enseja insatisfação e constitui um poderoso estimulante que submete a risco a atratividade de profissionais qualificados. É importante que

os colaboradores logrem enxergar na remuneração fixa a segurança para sua estabilidade financeira na organização e em sua vida pessoal.

### **3.3 Remuneração variável**

As profundas transformações por que as empresas transitam exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades (REIS NETO, 2006).

O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente, ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente.

Para o empregado, a remuneração variável é um vetor de atendimento às necessidades motivacionais, um padrão comparativo que pode ser ajustado conforme o mercado e condições da empresa e, então, servir de ferramenta para conquistar e reter pessoas qualificadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Reis Neto (2006, p. 1) contribui, acentuando que, “sob o ponto de vista do empregado, a remuneração variável é de especial interesse, pois representa, sem dúvida, uma possibilidade de ganhos suplementares”.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999) asseveram que, no Brasil, os modelos mais conhecidos de remuneração variável são bônus, comissão, campanhas de incentivo, participação nos lucros e nos resultados, remuneração por competências, por habilidades e remuneração estratégica. A remuneração variável deve ser encarada como uma oportunidade de modernizar a relação empregado/empregador, garantindo a competitividade da empresa, já que atualmente o grande diferencial de mercado é o capital humano.

Em termos de pagamento, os profissionais mais talentosos parecem querer algo mais, algo que a maioria das empresas não fornece, a garantia de que quanto melhor for seu desempenho, mais poderão ganhar. Segundo Branham (2002), vincular o pagamento ao desempenho é uma ferramenta de motivação poderosa, mas ainda muito subutilizada.

Na preleção de Evans (1996), a remuneração de talentos deve ir além da abordagem tradicional de cargos para abranger as habilidades e as competências dos profissionais. Por sua vez, Abreu *et al* (2004) reconhecem que, no atual ambiente de negócios, quanto maior a qualificação dos talentos, maior é a dificuldade de atraí-los, motivá-los e retê-los utilizando somente recursos monetários. Tais autores assinalam que níveis de remuneração mais altos estimulam melhorias na produtividade e na lucratividade das empresas. Não se pode garantir, no entanto, que salários maiores serão suficientes para assegurar a retenção desses trabalhadores. De tal modo, se faz necessário empregar outros instrumentos de retenção, de caráter não monetário, tais como o reconhecimento, o comprometimento e outros afins.

### **3.4 Benefícios**

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outra parte, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os modos de gerenciar pessoas (COGGBURN; DALEY, 2008).

Dessa forma, as empresas estão inovando na oferta de benefícios para atrair e, principalmente, reter os funcionários. As opções envolvem tanto instrumentos de compensação financeira quanto ações que promovam qualidade de vida, tão valorizada nos dias atuais.

Ao tratar dessa temática, Baraças (2006) enfatiza que, no passado, existia uma busca incessante por benefícios, como auxílio-alimentação, cesta básica, seguro saúde, auxílio funeral, prêmios em reconhecimento, entre outros. Muitas organizações eram classificadas pela quantidade de benefícios que concediam. Esses benefícios, entretanto, já se tornaram rotineiros em muitas organizações. No contexto atual, as organizações com maior potencial de atrair e reter pessoas qualificadas são aquelas que negociam permuta e convênios e oferecem benefícios diferenciados, como previdência privada, bolsas de estudos para contínuo desenvolvimento da segunda ou terceira língua, além de programas como auxílio-moradia e até mesmo convênios com clubes, academias de ginástica e programas de descontos em medicamentos, dentistas e ópticos etc.



O autor ainda destaca o fato de que, atualmente, muitas organizações estão valorizando os seus colaboradores, concedendo benefícios mais relacionados ao desenvolvimento pessoal e qualidade de vida. Dentre esses benefícios, se destacam o desenvolvimento de programas de prevenção do uso de drogas e de álcool, apoio para doenças cardiovasculares e diabetes, programas de ginástica, buscando a minimizar os custos advindos da falta de prevenção nos planos de saúde, e as empresas complementam esses benefícios com horário de trabalho flexível, criação de facilidades para o trabalho virtual, treinamento via Internet, dentre outros.

Reis Neto (2006) contribui, acentuando que profissionais de alto potencial valorizam os benefícios relevantes para seus objetivos pessoais. E, assim, ao pensar em benefícios, a organização há que privilegiar efetivamente o que os profissionais valorizam.

### **3.5 A carreira**

Cappelli (2009, p. 137) ressalta que “desenvolvimento de carreira é uma expressão abrangente que descreve as muitas experiências de treinamento, atribuições de trabalho e relações de orientação que fazem as pessoas avançar em suas vocações”. Qualquer empresa que tenha como objetivo reter seu pessoal mais valioso e preencher com elementos internos as vagas precisa aplicar recursos no desenvolvimento de carreira.

Na verdade, o desenvolvimento de carreira é uma forma de “contratação interna”. Além disso, a fama de desenvolver carreiras pode tornar a empresa atraente para possíveis candidatos a vagas que levam a sério suas carreiras. (CAPPELLI, 2009, p. 137).

O empregado quer alcançar os maiores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira, de sorte que procura melhores oportunidades para impulsioná-la. Além disto, Evans (1996) evoca a ideia de que os indivíduos não têm mais apenas uma só carreira em suas vidas, mas duas, três ou até quatro. Uma das grandes responsabilidades das empresas será a de ajudar o profissional a gerir a tensão entre carreira, sucesso e qualidade de vida. Se os profissionais conseguirem atingir os seus objetivos de crescimento em uma empresa durante um longo período, geralmente permanecem lá para continuar a crescer. Se o ambiente é visto

como restrito, quase que naturalmente passarão a procurar outras oportunidades (HERMAN, 1993).

De acordo com Dutra (2008), a análise do ambiente e do posicionamento estratégico em relação à carreira deve levar em conta o momento da vida do profissional, ou seja, é importante uma análise do instante em que ele está vivendo, levando em consideração o ciclo biossocial, familiar e profissional. Esse ciclo contribuirá para que a organização logre realizar um planejamento de carreira, de forma que o retenha.

No entendimento de Dutra (2001), os profissionais são os principais agentes na gestão de suas carreiras, cabendo a cada um deles a autopercepção, o autoconhecimento, a consciência de seu projeto profissional e a análise das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. Cada um poderá fazer escolhas inteligentes na direção de seu projeto de vida. Aos gestores e à empresa, cabe criar as condições necessárias à formação de carreiras, estimulando e apoiando os empregados. Dessa forma, criam-se condições mais favoráveis à retenção das pessoas talentosas por meio do diálogo aberto, da explicitação de expectativas e da negociação de possibilidades.

Rodrigues *et al.* (1996) consideram a gestão da carreira de responsabilidade, principalmente, do próprio empregado, com o apoio dos especialistas de recursos humanos. No concernente à gestão de carreiras dos talentos, referidos autores corroboram a visão de Dutra (2001), ao proporem a discussão permanente de que as pessoas já sabem o que querem fazer e têm claras suas expectativas em relação ao seu futuro na organização.

Considerando o fato de que os profissionais são gestores de sua carreira, percebe-se a importância da carreira sem fronteira. Robbins (2005) define essa ideia como uma sequência de oportunidades profissionais que extravasam o limite de um só lugar de trabalho. Ela também transpõe os líderes em termos de função e nível. Em suma, a carreira tem o direcionamento que a pessoa escolhe, é redirecionada de tempos em tempos de acordo com as necessidades individuais. Hall (2004) complementa, dizendo que a pessoa tem a liberdade de realizar escolhas, possuindo elevado grau de mobilidade e autocomprometimento com a satisfação pessoal.

Dutra (1996) exprime a noção de que tais escolhas consideram algumas variáveis para decisão da carreira, como: relação com a família em termos afetivos e materiais, seus compromissos com pessoas e entidades, suas necessidades econômicas, de reconhecimento e realização, e suas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional. As decisões sobre

carreira não se resumem a momentos episódicos na vida das pessoas, pois a todo momento elas são confrontadas com as mudanças no ambiente à sua volta e com mudanças nelas próprias.

Geralmente, as estratégias de carreira são traçadas com antecedência junto à família, de forma que essa escolha possa atender, não só, às condições financeiras do profissional, como também às suas aspirações e expectativas de uma carreira de sucesso. Aqui, cabe ressaltar que “o entendimento de sucesso na carreira é definido não apenas objetivamente, em termos de promoção, mas também subjetivamente, em termos de satisfação”. (ROBBINS, 2008, p.150).

Dutra (2008) assegura que outro aspecto fundamental na escolha da carreira é a análise da influência dos valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição da trajetória profissional. Essa influência não age somente na escolha da carreira, mas afeta, por exemplo, as decisões de movimentação entre empresa ou dentro desta, o peso dado aos vários aspectos da vida de uma pessoa, a elaboração dos objetivos e projeto de vida.

Assim, a pessoa, tornando-se responsável pela sua carreira, precisa fazer escolhas conscientes, baseada em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer da sua vida profissional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 294). Neste ponto, nota-se a importância do planejamento de carreira nas organizações, pois este possibilita fazer boas escolhas e impulsionar o desenvolvimento profissional satisfatório. Em razão de tudo o que foi refletido e relatado, é necessário conhecer como as pessoas visualizam a capacitação oferecida pelas organizações, já que esta contribui para o desenvolvimento da carreira.

### **3.6 Capacitação e aprendizagem**

As grandes organizações mundiais dirigem-se com bons olhos para implementar a gestão do desempenho de pessoas e equipes, utilizando processos gerenciais relativos a capacitação e desenvolvimento das pessoas, que tratam tanto do sistema de trabalho, da estrutura de cargos, da forma de seleção e contratação quanto da promoção da qualidade de vida das pessoas internas e externas ao ambiente de trabalho (RAMOS *et al*, 2008).

Ter o conhecimento no alcance de todos os que compõem o quadro de colaboradores de uma organização se tornou algo imprescindível para a sustentabilidade das

empresas no mercado, assim como fator de motivação e retenção de colaboradores de elevada qualificação.

Branham (2002, p. 46) evoca a existência de três motivos básicos pelos quais as empresas devem investir no treinamento de seu pessoal:

[...] transmite a mensagem de que eles são valiosos o suficiente e merecem investimento, contribui diretamente para a criação de valor de longo prazo para o cliente e a empresa geralmente retêm mais as pessoas que são treinadas por ela.

Já no raciocínio de Eboli (2004), adotar uma estratégia baseada nos talentos implica as empresas levarem mais a sério a formação, o desenvolvimento e retenção destes talentos. A autora complementa:

[...] são as pessoas que farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras. Isso significa um retorno à simplicidade de idéias e práticas, pois a única prática realmente de sucesso será a valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, que estimulem a curiosidade e a vontade de aprender inerentes a natureza humana e, o principal, que sejam concretizados em ações e resultados visíveis. (Pp. 54 -55).

Funcionários conscientes, que gerenciam suas carreiras, sabem a importância de se manterem atualizados nos dias de hoje, tanto pela solidez das organizações, como pela perspectiva de carreira profissional. Quanto maior o conhecimento dos indivíduos, maiores as chances de serem bem-sucedidos e reconhecidos.

Na perspectiva de Milkovick e Boudreau (2000), desenvolvimento é um complexo de procedimentos de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. No que compete à atratividade, o treinamento e o desenvolvimento exercem importante papel quando desenvolvem e estimulam para novos desafios, bem como contribuem para a permanência da pessoa na organização.

Em ambientes altamente competitivos, o desenvolvimento aborda atividades com a finalidade de fomentar o conhecimento e o crescimento pessoal e profissional, a fim de que o funcionário desempenhe o seu trabalho com maior motivação e com melhor desempenho.

Consoante compreende Almeida (2004), o desenvolvimento de profissionais talentosos deve ser preocupação constante das organizações que possuem uma filosofia voltada para o talento. A política de desenvolvimento há de se voltar não só para o desenvolvimento de competências e para o desempenho organizacionais, mas também para o treinamento constante das pessoas para assumirem novos desafios e responsabilidades.

Sendo o desenvolvimento um *moto-contínuo*, deve estar alicerçado pela proposta de educação continuada, objetivando permear toda a carreira do profissional, de modo que, ao longo do tempo, ele tenha qualificação necessária para se desenvolver na organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

O caminho perfilhado por organizações que perceberam a importância da Gestão do Conhecimento e, com isso, de capacitação e desenvolvimento, consiste em dar caráter corporativo à criação do conhecimento e à aprendizagem contínua (RAMOS *et al*, 2008, p. 7). Todo esse processo com a finalidade de atrair e reter pessoas qualificadas e aptas a assumirem responsabilidades diferenciadas nas organizações.

A sustentabilidade dos negócios passa invariavelmente pela criação e retenção do conhecimento. O princípio de efemeridade do conhecimento inovador faz com que as organizações busquem de forma contínua uma maneira de propiciar às pessoas que atuam em sua organização, um ambiente facilitador para a produção do conhecimento e para o estímulo à capacitação.

Hoje, as empresas investem na implementação da Educação Corporativa (EC) ligada a uma visão de longo prazo. Eboli (2004, p. 59) define EC como

[...] um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

De acordo com a autora, de modo geral, os projetos de EC enfatizam as seguintes metas globais: a) difundir a ideia de que o capital intelectual é o fator da diferenciação das empresas, essa podendo ser considerada a principal; b) despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade pelo autodesenvolvimento; e c) incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento.

A EC é responsável pelo desenvolvimento de pessoas, alinhando a estratégia da organização. Faz com que os colaboradores se achem envolvidos e recompensados. É fator primordial para sustentar e valorizar pessoas qualificadas.

Marras (2002, p. 266) contribui, assinalando que, sob a perspectiva do interesse, o fato de a pessoa tomar a iniciativa em desenvolver-se profissionalmente ressalta uma questão de enorme importância, que é a empregabilidade.

[...] empregabilidade é atualmente utilizada para designar o nível de atualização (ou desenvolvimento) de um profissional com relação as eventuais exigências do mercado de trabalho na hora de competir face a uma oportunidade de emprego. Assim se por um lado o individuo passa a arcar com o ônus do planejamento de sua própria carreira e com os respectivos custos que, digam de passagem, são bastante elevados, por outro lado garante o *timing* da mudança e orienta os conteúdos de acordo com os interesses futuros próprios.

Assim, a gestão estratégica de recursos humanos das organizações deve reconhecer a importância da manutenção de programas de desenvolvimento profissional. Para Marras (2002), esses programas devem atender fundamentalmente a dois campos de interesse: a) o do empregado, buscando satisfazer seus anseios psicológicos e projetos de vida, mantendo-o energizado motivacionalmente por logo prazo; e b) o da organização, na medida em que otimiza a substituição quantitativa e qualitativa de seus quadros mais importantes, garantindo a continuidade do seu conjunto cultural.

Com efeito, cabe às organizações proporcionarem diferentes formas de aprendizado, mantendo seus stakeholders sempre motivados e proativos a novos conhecimentos. A interação da organização com a pessoa tende a criar um ambiente de motivação, o que propicia o desenvolvimento de ambas as partes.

### **3.7 Ambiente de trabalho**

Evans (1996, p. 15) relata que “uma das tendências sociais mais marcantes em todo o mundo é a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever, para uma baseada em hedonismo, ou prazer”. Para o autor, antes havia o trabalho movido pelo dever de sustentar a família, pela obrigação e compromisso para com a empresa, pela responsabilidade para com o empregador. O autor complementa, ressaltando que

[...] outra tendência social muito marcante é a autonomia. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas, querem ter controle de suas próprias vidas, distanciando-se do poder impessoal, que representa autoridade. Por tanto as organizações não devem buscar apenas profissionais engajados, envolvidos numa relação de prazer com suas funções, mas também fornecer um ambiente de trabalho baseado nos valores básicos e simples da vida (EVANS, 1996, p. 16).

Chowdhury (2003) afluí sua contribuição, ao externar a ideia de que, para criar um ambiente propício, a empresa deve estimular uma atmosfera que faça os talentos quererem ficar, tratá-los como clientes e remunerá-los como fornecedores preferenciais.

Branham (2002) complementa, explicitando que o ambiente de trabalho deve ser orientado pelo mercado, no qual a remuneração pelo talento é disputada. As empresas inteligentes precisarão aplicar princípios de *marketing* tradicionais para alcançar o *status* de “empregadora de escolha”, ou seja, a empresa deve ser considerada pelo colaborador como um ótimo lugar para trabalhar.

O ambiente pode exercer efeitos importantes sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários no trabalho. O *locus* trabalhista inclui tanto aspectos físicos (iluminação, temperatura, ruído, arrumação do escritório, e assim por diante), quanto psicológico, tais como relações entre colegas de trabalho, entusiasmo, recompensas percebidas e estilo de supervisão (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Se as condições de trabalho forem desagradáveis, podem produzir estresse. O estresse leva o colaborador a um descontentamento junto à organização, modificando suas atitudes e comportamentos.

Para os autores ora citados, o estilo da gerência afeta significativamente o clima psicológico do ambiente de trabalho, e certos estilos de lidar com o subordinado criam mais estresse do que outros.

Certos tipos de trabalho e personalidade de funcionários podem interagir com o estilo de gerência no sentido de produzir estresse. Estilos gerenciais diretivos podem produzir menor estresse em trabalhos rotineiros e com funcionários que preferem um ambiente mais estruturado. Para pessoas que exercem funções especializadas e para aquelas que preferem um tipo de envolvimento mais pessoal e uma autodeterminação em seu trabalho, um estilo de gerência menos diretivo produz menos estresse. (P. 202).

O ambiente de trabalho deve proporcionar uma valorização para seus colaboradores. Gramigna (2002) corrobora, expressando que os talentos se acham valorizados quando participam de desafios, têm suas responsabilidades ampliadas, percebem que a

organização está investindo em sua carreira, participam de treinamentos, recebem reconhecimento público por suas contribuições e têm oportunidade de trabalhar em equipe.

De acordo com o relatado, é notável a importância de um ambiente de trabalho harmonioso, para que se dê a atratividade. As empresas hão de ter a preocupação em proporcionar um ambiente de trabalho adequado e agradável, contribuindo para a qualidade de vida, que deve estar incorporada à cultura da organização. Um dos objetivos de contribuir com este ambiente volta-se para a atração e retenção de pessoas qualificadas.

### **3.8 Qualidade de vida**

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define qualidade de vida (QV) como a percepção da pessoa a respeito da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ela vive e em relação as seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (WHOQOL GROUP, 1995). Trata-se de um conceito amplo, influenciado de forma complexa pela saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e características ambientais.

A expressão é empregada tanto para avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e segurança, quanto para se referir a saúde, conforto, bens materiais. Embora fazendo parte do cotidiano, os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade são múltiplos e resultam das características, expectativas e interesses individuais (BOM SUCESSO, 1998).

De acordo com França (2003), é fundamental que as organizações desenvolvam ações direcionadas à qualidade de vida, buscando a cada dia a satisfação do trabalhador, denominado por ela de “cliente interno”, pois a motivação deste repercutirá diretamente na melhoria de seu desempenho, contribuindo para um atendimento de melhor qualidade e retenção do colaborador.

Torna-se necessária, desta maneira, a compreensão dos conceitos que envolvem a qualidade de vida no meio da produção, a qual diz respeito a aspectos físicos, ambientais e psicológicos perceptíveis no meio, sendo utilizada como indicador das experiências humanas e do grau de recompensa das pessoas que executam as respectivas atividades.



Shin e Jonhson (1978) conceituam QV como a posse dos recursos necessários para a satisfação de necessidades individuais e pretensões, a participação em atividades que permitem o desenvolvimento pessoal e a autorrealização, e a comparação satisfatória entre o próprio indivíduo e os outros.

Na concepção de Nahas (2000), QV expressa, além da qualidade de sua saúde, suas possibilidades e limitações, representando a satisfação de suas necessidades vitais e culturais. Para o autor, QV está diretamente associada aos fatores do estilo de vida que afetam a saúde e o bem-estar de ser, como: 1) componentes de nutrição, 2) atividade física, 3) relacionamento, 4) comportamento preventivo e 5) estresse.

Um dos principais expoentes no estudo da questão, Walton (1973, pag. 45), articula a conceituação que segue:

[...] a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional.

Bowditch e Buono (1992) enfatizaram as práticas adotadas pelas organizações e que se constituem em ações voltadas à QVT. Para esses autores,

[...] um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas. ( P. 207).

A seguir, são mostrados os modelos de análises de QVT de Walton (1975, p. 91), refletindo de modo abrangente as dimensões que permeiam esta relação e permitem, inclusive, ultrapassar o limite organizacional, compreendendo o espaço total de vida do ser humano.

QUADRO 3 – Modelo de análise de QVT

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos na produtividade
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Variedade da habilidade Retro informação
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidade Relacionamento senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado no trabalho
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton (1975, p. 91).

Os critérios ou categorias de análise definidos no Quadro 3 não estão relacionados em ordem de prioridade. O modelo de Walton (1975) estabelece que, dependendo do grupo de trabalhadores ou do ambiente, podem ser traduzidos conjuntos distintos de critérios, os quais são passíveis de assumir novas hierarquias de ações das pessoas pertencentes à organização na busca da satisfação de suas necessidades. A combinação destas dimensões é capaz de produzir motivação e satisfação, ao converter-se em aceção do conceito do bem-estar, com origem em

uma visão biológica e psicossocial. Possibilitam analisar tanto o conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados à satisfação e percepção dos empregados sobre os fatores positivos no trabalho (SILVA & TOLFO, 1995).

Sob tal enfoque, a QVT é tratada de forma sistêmica, envolvendo não apenas o ambiente físico de trabalho, como também o locus social e psicológico da organização, os quais podem afetar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, a lucratividade da organização (CARVALHO; HORT, 2008).

É importante considerar o fato de que a vida em ambientes urbanos com alta concentração populacional traz conseqüências necessitadas de avaliação. A qualidade do ar, água, da moradia, a falta de segurança e a depreciação nos relacionamentos sociais, o lazer cada vez mais individual, tudo isto é campo fértil para o estresse no ambiente das organizações.

No contexto mostrado, justifica-se a intenção de muitas pessoas de morar em cidades de pequeno porte. Várias delas se acham atraídas a viver fora dos grandes centros, privilegiando uma convivência familiar e comunitária mais sadia. Essa escolha implica diretamente o trabalho que desenvolvem.

Tem força, nesse sentido, o indicador apontado por Walton (1975), quando exprime que o ser humano busca no trabalho um espaço total da vida, balanceando com o trabalho uma jornada de trabalho razoável e a privacidade pessoal.

Outro ponto por decisões relevantes para a QVT é o apoio dos familiares aos colaboradores da organização. Para Evans (1996), muitas companhias exibem altas taxas de fracasso quando os colaboradores são transferidos para o Exterior ou para outros estados dentro do seu país. A principal razão é a não adaptação de sua família. Na compreensão do autor, a pressão de parceiros e da família é um dos principais motivos que levam o funcionário a desistir do trabalho: “Quando o parceiro (a) ou a família se sente infeliz com a forma pela qual o indivíduo está trabalhando e vivendo sua vida, com certeza ira cobrá-lo fazendo com que ele se sinta infeliz e insatisfeito”. (EVANS, 1996, p. 18).

No âmbito de reflexão ora expressa, Sucesso (1997) contribui de maneira geral, ressaltando que a qualidade de vida no trabalho abrange:

- renda capaz de satisfazer as expectativas sociais e pessoais;

- orgulho pelo trabalho realizado;
- vida emocional satisfatória;
- autoestima;
- imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- equilíbrio entre trabalho e lazer;
- horários e condições de trabalho sensato;
- oportunidades e perspectiva de carreira;
- possibilidade de uso do potencial;
- respeito aos direitos; e
- justiça nas recompensas.

Para França (2003), qualidade de vida no trabalho é um fenômeno pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo do seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no ambiente de produção. Uma característica marcante deste fato é que seus objetivos não são simplesmente intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fim de autorrealização e engrandecimento.

QVT acontece quando as organizações proporcionam um bom lugar para trabalhar, locais mais aprazíveis e saudáveis para a execução do trabalho, proporcionando melhor QV e satisfação do colaborador. Pessoas satisfeitas tendem a permanecer mais tempo na organização e entregar melhores resultados.

### **3.9 Síntese**

Nesta seção, foram abordados os principais elementos da gestão que o indivíduo leva em consideração para permanecer na organização. As pessoas de elevada qualificação querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, que as estimulem e da qual tenham satisfação em fazer parte. Os estímulos contribuem para as pessoas analisarem fatores importantes para a decisão de escolha da empresa onde querem trabalhar e permanecer.

Dentre os estímulos aludidos nesta seção, a atração e a retenção, está a motivação, fenômeno que contribui para a conquista dos objetivos organizacionais e pessoais, o comprometimento organizacional mantido por meio de ações com vistas a contribuir com a empresa e o bem-estar da pessoa, e os elementos tangíveis e intangíveis levados em conta para negociar e tomar decisão de carreira, como: remuneração fixa, remuneração variável, carreira, capacitação e aprendizado, ambiente de trabalho e qualidade de vida.

Com procedência no que foi mencionado nesta seção, caracterizam-se as principais estratégias desejadas na permanência na organização. As organizações necessitam conhecer essas estratégias para melhor administrarem a atratividade de pessoas qualificadas. Os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários podem variar de organização para organização e precisam ser contínuos. As organizações devem procurar instituir monitoramento constante do nível de satisfação de cada um, a fim de identificar futuras estratégias de atração e retenção.

## 4 METODOLOGIA

Com amparo na revisão de literatura e tendo como perspectiva o objetivo de analisar as estratégias de atração e de retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica, especifica-se, nesta seção, a metodologia utilizada na pesquisa que subsidia e fortalece a verdade dos resultados.

Em virtude da relevância da metodologia na elaboração de trabalhos científicos, são abordados, neste módulo, tópicos como a natureza e a classificação da pesquisa, a definição dos casos e dos sujeitos, o instrumento e o procedimento de coleta de dados e análise destes, bem como as limitações do método utilizado.

### 4.1 Tipologia da pesquisa

Quanto à natureza dos dados, esta pesquisa se configura como qualitativa, porquanto, no ensinamento de Richardson (2008), se trata de uma tentativa de compreender, de forma detalhada, significados e características situacionais expressas pelos sujeitos, não visando, portanto, à produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Godoy (1995), por sua vez, explica que a pesquisa qualitativa ocupa reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrínsecas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Para a autora,

A pesquisa qualitativa pode ser melhor compreendida no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisada numa perspectiva integrada. Para tanto o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (P. 21).

Richardson (2008) ressalta que a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, se justifica, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Creswell (2007) destaca, também, a ideia de que o estudo qualitativo é utilizado quando se investiga algo que não pode ser mensurado

objetivamente e quando na oportunidade em que o objetivo de pesquisa exige uma compreensão detalhada e complexa de ponto ainda indefinido.

Ante o que se expôs, considerou-se a abordagem qualitativa adequada para a realização deste estudo, em virtude da natureza de seus objetivos, visto que o alcance das estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica seria mais bem capturado pelo trato qualitativo.

## 4.2 Classificação da pesquisa

Quanto aos objetivos ou fins (COLLIS; HUSSEY, 2005), esta pesquisa classifica-se, em alguns aspectos, como descritiva e positivista.

A definição por uma pesquisa do tipo descritiva justifica-se pela necessidade de descrever características e percepções de uma população, obtendo e estudando aspectos que lhe são presumivelmente mais representativos, conforme a tipologia tradicional de métodos de pesquisa proposta por Kerlinger (1980).

Embora qualitativa, a pesquisa se estabelece na tradição positivista, por propor estudo de um fenômeno pela óptica de categorias preestabelecidas, tanto para organização como para o indivíduo. Consoante a percepção de Collis e Hussey (2005, p. 59), a abordagem positivista procura os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo da pessoa. Os autores ainda ressaltam que

O raciocínio lógico é aplicado à pesquisa com precisão, objetividade e rigor. [...] O positivismo se baseia na crença de que o estudo de comportamento humano deve ser conduzido da mesma maneira que os estudos conduzidos nas ciências naturais. De acordo com os positivistas, as leis fornecem a base da explanação, permitem a antecipação de fenômenos, prevêm sua ocorrência e, conseqüentemente, permitem que sejam controlados. A explicação consiste em estabelecer relações casuais entre as variáveis estabelecendo leis casuais e ligando-as a uma teoria dedutiva ou integrada.

Na abordagem positivista, optou-se pela metodologia de estudo de corte transversal. Para Collis e Hussey (2005), os estudos de corte transversal constituem uma metodologia positivista projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente. Os autores complementam, evidenciando esta idéia:

Normalmente, diferentes organizações ou grupos de pessoas são selecionados e um estudo é conduzido para verificar como os fatores diferem. Os dados são coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados. Portanto, o estudo de corte transversal é um instantâneo de uma situação em andamento [...] os estudos de cortes transversais não explicam por que uma correlação existe, apenas indicam se ela existe ou não. Por outro lado, os estudos de corte transversais são econômicos e podem ser realizados simultaneamente, de modo que não há problemas de mudança cronológica e poucos dos sujeitos estudados são perdidos. (P. 59).

Neste âmbito, considera-se que as unidades industriais instaladas em Sobral podem ser representativas das demais empresas fabris localizadas em comunidades interioranas do Noroeste do Ceará para responder à pesquisa, levando em consideração a realidade vivida por ambas.

### **4.3 Unidade de análise**

Levando na devida conta os propósitos deste estudo, de analisar as estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica, definiu-se pela realização da pesquisa nas indústrias instaladas na cidade de Sobral, situada na região noroeste cearense. Sobral experimenta, nos últimos anos, expressiva industrialização. Sobral é a quarta economia do estado perdendo para Fortaleza, Maracanaú e Caucaia. É a maior economia do interior do Ceará e a 8ª maior economia do interior nordestino. A cidade também é destaque nas exportações, sendo o único município do interior que compete com a Capital a liderança nas exportações do Estado.

O universo da pesquisa foi intencional, por abranger cinco indústrias do ramo diferenciado, que reúne o maior número de profissionais, faturamento e atuação geográfica, se comparadas as demais à cidade de Sobral.

As empresas pesquisadas serão denominadas neste trabalho como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E.

Para que as práticas das organizações selecionadas pudessem ser capturadas, optou-se pela escuta de executivos e técnicos da gestão de pessoas, selecionados pela organização, conforme quadro a seguir.



QUADRO 4 – Relação de colaboradores

<b>Indústria Pesquisada</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>A quem responde</b>
Empresa A	Supervisora de R&S	10 anos	Supervisora de RH
Empresa B	Supervisora de RH	11 anos	Gerente de Desenvolvimento
Empresa C	Coordenador do Setor Pessoal	2 anos	Gerente Administrativo
Empresa D	Analista de RH	5 anos	Gerente de Fábrica
Empresa E	Coordenador Administrativo	4 anos	Gerente de Fábrica

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados coletados na pesquisa.

Os entrevistados ocupam cargos estratégicos e técnicos. São representantes de confiança da organização, além de deterem o conhecimento das políticas praticadas da cultura organizacional.

#### **4.4 Instrumento de coleta de dados**

As informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, com arribo nas categorias que compõem os objetivos específicos deste estudo.

Nessa abordagem, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. “O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas”. (HAIR Jr. *et al*, 2005, p. 347).

De acordo com Hair *et al* (2005, p. 342), o tipo e a quantidade de indicadores a recolher dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa.

Realizou-se, pessoalmente a bateria de entrevistas desta pesquisa, as quais tiveram duração média de 60 min e aconteceram no período compreendido entre 14 e 18 de fevereiro

de 2011. Antes das entrevistas, ocorreram contatos por telefone, solicitando participação na pesquisa e data pré-agendada para realização da conversa. Na investigação, será mantido sigilo dos nomes das empresas e entrevistados.

As perguntas iniciais da entrevista decorreram de modo mais geral, voltadas para compreender a atratividade nas organizações pesquisadas. O segundo bloco tinha como objetivo entender a forma como o fator remuneração fixa e variável é negociado na atratividade. O terceiro bloco contém indagações com o intuito de aferir a maneira como os benefícios são incluídos nas negociações realizadas. O quarto bloco traz quesitos com vistas a avaliar como o fator desenvolvimento e carreira é trabalhado no processo de atração e retenção. O quinto e último bloco averigua como o fator qualidade de vida é considerado pelas organizações para atrair e reter pessoas de elevada qualificação.

Sendo assim, a coleta de dados origina-se pelo método do procedimento analítico geral, que também pautou o tratamento e a análise de dados.

#### **4.5 Tratamento e análise dos dados**

A análise de dados deu-se por meio do procedimento analítico geral. Esse método pode ser usado para qualquer metodologia e enfatiza o rigor metódico e os processos sistemáticos requisitados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Todos os métodos de coleta de dados qualitativos produzem um volume considerável de material. Os autores Collis e Hussey (2005, p. 247) oferecem um método pelo qual esse volume pode ser gerenciado e controlado:

Assegure-se de que qualquer material que você coletou em entrevista, observações ou documento originais está devidamente citado. A referência deve indicar quem estava envolvido, a data e hora, as circunstâncias que levaram à coleta de dados, as possíveis implicações para a pesquisa.

As estratégias utilizadas na análise forçam os pesquisadores a irem além das impressões iniciais, buscando melhorar a exatidão e a confiabilidade dos resultados.

A análise das informações - reprodução das entrevistas - foi realizada, procedendo-se à escuta das gravações e anotando-se em planilhas com o uso de temas e perguntas-chave, segundo categoria de análise previamente estabelecida. Foram referências as pessoas envolvidas no processo e data de realização da entrevista. A leitura e a análise dos

dados possibilitaram o agrupamento das informações, o que facilitou a comparação entre as afirmações dos diferentes entrevistados.

As descrições mencionadas na análise dos resultados forneceram uma visão consistente das estratégias que as indústrias estão usando na atratividade de gerentes e técnicos qualificados. Essa visão proporcionou informações que contribuíram para um bloco único de informação sobre a atratividade nas indústrias sobralenses.

Utilizando-se a técnica de procedimento analítico geral (COLLIS; HUSSEY, 2005), a pesquisa compreendeu as seguintes categorias: (1) Atratividade; (2) Remuneração fixa; (3) Remuneração variável/Benefícios; (4) Desenvolvimento e carreira e; (5) Qualidade de vida no trabalho. Todo o material coletado durante a entrevista será devidamente citado e organizado por categoria para melhor análise e entendimento.

Descritas as características básicas da pesquisa, os sujeitos, as estratégias de coleta e tratamento dos dados, apresentam-se, a seguir, dados relativos às estratégias de atração e retenção de pessoas qualificadas praticadas pelas indústrias.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Como já está devidamente assente este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica em indústrias localizadas em Sobral - CE, Brasil.

Para isso, esta seção, exhibe a caracterização das empresas pesquisadas e efetiva a análise dos resultados da pesquisa, com o intuito de ilustrar aspectos considerados relevantes no estudo. Os sujeitos investigados fazem parte do grupo de grandes e médias indústrias localizadas em Sobral. Os indicadores serão explorados com a finalidade fornecer expostos os objetivos.

O trabalho está organizado por unidades de análise, por meio da observação de cada um dos elementos que constituem os objetivos específicos tomados, de maneira isolada e em articulação para caracterizar políticas e práticas de atração e retenção.

### **5.1 Empresa A**

Empresa considerada de grande porte, atuante no setor de calçados para o público adulto, adolescente e infantil. Tem como missão fazer moda “democrática”, respondendo rapidamente às necessidades do mercado, ejetando retorno atrativo para a empresa e parceiros. Sua visão é ser a organização mais rentável do mundo entre as organizações líderes do setor. Em 2010, foi considerada a maior exportadora de calçados do Brasil. Em Sobral, está instalada desde 1993, conta com sete unidades, empregando diretamente 18.578 mil funcionários. No ano de 2010, teve como produção 179.570 milhões de pares, atingindo o lucro líquido de R\$ 312,999 milhões.

#### **5.1.1 Atratividade**

Nesta categoria, buscou-se compreender quais os tipos de profissionais mais difíceis de encontrar no mercado de trabalho local na Empresa A e quais os impactos dessa situação para essa unidade examinada. De acordo com relato da entrevistada, verifica-se que

existe um aumento de demanda por profissionais qualificados, capazes de responder à complexidade do ambiente de negócio e da arquitetura organizacional.

Os cargos de liderança são difíceis de serem encontrados, principalmente gerentes, supervisores, coordenadores, cargos técnicos, como manutenção, e médicos do trabalho. Quando se trata de gerentes e cargos técnicos, se torna mais complexo. Precisamos buscar em outros estados, demandando muito tempo. (E1).

Consoante Faissal *et al* (2005), a oferta de trabalho é superior ao número de profissionais talentosos, lançando, assim, um desafio para as organizações de terem mais foco para encontrar esses profissionais e o que é necessário para atraí-los. Percebe-se que esse contexto faz parte de um dos desafios da gestão de pessoas para a Empresa A e, se não administrado, pode causar danos ao negócio.

Em situações em que a oferta é maior do que a demanda, os gerentes ou técnicos são sobrecarregados assumindo mais de uma equipe, podendo ocasionar prejuízo para o negócio.

Em alguns momentos podem acontecer de um único gerente ou técnico assumir duas equipes. Isso prejudica o próprio funcionário, ocasionando estresse, como também prejuízo para organização com uma menor qualidade da execução do serviço por conta do aumento de volume de trabalho. (E1).

Dessa forma, pode-se deduzir a ideia de que encontrar, no mercado local, pessoas qualificadas para assumirem cargos mais específicos não é tarefa simples para a organização pesquisada. Para isso, a Empresa A necessita lançar mão de estratégias que possam atrair o funcionário, de forma que ele, em primeiro lugar, se ache atraído e, em segundo, queira permanecer. Uma das estratégias a ser avaliada é a remuneração fixa.

### 5.1.2 Remuneração fixa

A maneira mais importante e complexa de concretizar a valorização da pessoa pela organização em termos da gestão é fazê-lo pela remuneração (DUTRA, 2008). Para a gestora de RH, a empresa precisa lançar mão de proposta salarial vantajosa para atrair as pessoas de elevada qualificação.

Remuneração fixa é muito importante para o nosso processo de negociação. Se tiver alguém do que o mercado, principalmente para os cargos técnicos e gerenciais, fica muito complicado contratar e manter. (E1).

Há um entendimento, na visão da entrevistada, de que remuneração fixa é considerada o principal elemento para atrair e reter os profissionais técnicos e gerenciais na empresa, corroborando o pressuposto anteriormente definido neste trabalho. Ele dispõe de remunerações que estão acima do mercado para atrair e reter. Quando se trata de remuneração, é impossível reter as pessoas certas, sem primeiro a elas pagar com base no que a concorrência retribui.

Assumem significação aqui os achados de Reis Neto (2006), segundo os quais uma remuneração competitiva não garantirá a retenção de talentos, fazendo-se necessária a utilização de outras práticas da gestão de caráter não monetário, tais como o reconhecimento, o comprometimento e a oportunidade de enfrentar desafios. Além desses pontos levantados pelo autor, a supervisora de R&S assegura que a remuneração variável deve ser levada em consideração quando acionadas a atração e a retenção.

### 5.1.3 Remuneração variável

Na visão da supervisora de R&S, os salários fixos estão compatíveis com os praticados pelo mercado. Quando se trata de remuneração variável, a empresa considera que perde espaço em relação às demais.

A remuneração variável é muito importante, ajuda a organização a ser mais justa. Sem dúvida agrega um grande valor no processo de negociação. Não praticamos a política de participação nos lucros, isso faz falta no processo de negociação. (E1).

Embora a remuneração variável seja expressa como de grande impacto na atração de profissionais e retenção, a diretoria da organização ainda não tem posicionamento do que fará para melhorar, principalmente em se tratando de cargos técnicos.

#### 5.1.4 Benefícios

O salário pode ser um fator importante para atrair e reter pessoas, porém os benefícios também devem ser considerados um diferencial na hora de contratar e reter pessoas, qualificadas na visão da supervisora de R&S.

Temos poucos benefícios. Em alguns momentos, os candidatos tentam incluir algum benefício, no entanto não temos como mexer, nossa carta de benefícios não é flexível. Os benefícios da organização são iguais para todos. O que existe de diferente são as mudanças que realizamos das pessoas que vem de fora e passagens áreas anuais para visitar a família tanto para cargos gerenciais como técnicos. Para o cargo gerencial, oferecemos também uma bateria de exames anualmente, e todas as viagens para Fortaleza, os mesmo realizam no avião da empresa. Isso faz muita diferença para eles e acaba agregando valor na negociação. (E1).

Na perspectiva de Robinnis (2008), benefícios flexíveis permitem ao empregado escolher o que ele quer ter em meio a um “cardápio” de opções de benefícios. Ele substitui os tradicionais programas do tipo “um plano de benefícios para todos”. Percebe-se que, no entanto, para a empresa pesquisada, isso não funciona. Os programas de benefício necessitam de uma concepção alinhada às práticas da organização, sem, contudo, tornar os custos empresariais proibitivos.

Ainda considerando a citação realizada pela supervisora de R&S, percebe-se que para o cargo gerencial o plano de benefício concebido é diferenciado. Conforme Marras (2002), os planos de benefícios concedidos pelas organizações podem ser classificados de acordo com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional, ou seja, é comum verificar que, para cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional), encontra-se um tipo de plano de benefícios diferenciado. Isso facilita a atração de cargos mais complexos.

#### 5.1.5 Capacitação e desenvolvimento

Uma das formas que a empresa utiliza para atrair pessoas é a capacitação e a aprendizagem. No contexto altamente competitivo por pessoas com qualificações diferenciadas, a Empresa A utiliza os programas de capacitação desenvolvidos para atrair pessoas. Visualiza a aprendizagem como uma forma constante e não contingencial. Acredita

que pessoas qualificadas buscam constantemente melhorar a performance e ficarão onde conseguem visualizar essa oportunidade.

Temos vários programas de capacitação para níveis diferenciados. Para os técnicos e gerentes existe o que chamamos de Academia. Trata-se de um programa de desenvolvimento que trabalha módulos contínuos que ajudam no desenvolvimento dos colaboradores. Prezamos pelos melhores consultores. No processo de negociação, vendemos muito bem nosso programa de desenvolvimento. Considero que o mesmo é um fator de atração e retenção. Pessoas talentosas gostam de serem desenvolvidas. (E1).

Na concepção da empresa pesquisada, esse é um dos pontos que colabora para a negociação e, até mesmo, permanência das pessoas na organização. Os estudos de Tanure, Evans e Pucik (2007) sustentam o mesmo que a gestora relata - que o investimento no desenvolvimento de habilidades de propósito generalizado de talentos, ainda que aumente o valor desses profissionais e crie o risco de perdê-los para o mercado, é uma das importantes estratégias utilizadas para a sua retenção.

Além de treinamentos internos, a supervisora de R&S relata sobre quais os tipos de incentivos que a empresa tem para o processo de capacitação e desenvolvimento externo à empresa.

Nosso investimento maior é em capacitação interna. Para alguns colaboradores, oferecemos visitas a feiras, congressos. Em nível de pós-graduação, não existe. Esse é um fator cobrado pelos candidatos, acredito que seria muito importante. Alguns cursos pontuais são investidos, as solicitações são feitas e analisamos a viabilidade. (E1).

Em síntese, entre as políticas e práticas da gestão relativas a treinamento e desenvolvimento, a empresa considera satisfatória as práticas. Assumem a dimensão da aprendizagem não como um evento isolado, mas como processo sistêmico.

#### 5.1.6 Carreira

O fator carreira é, sem dúvida, algo que causa impacto positivo na atração e retenção, de acordo com a Empresa A. Esta considera importante e faz questão de propagar grande número de pessoas que cresceram profissionalmente na organização.



O fator carreira é muito importante no processo de atratividade. Falar que a empresa valoriza a “prata da casa”, conhecer pessoas que cresceram na organização, isso brilha os olhos. Por outro lado, não temos, como muitas empresas têm, o plano de carreira bem desenhado e estruturado. Deixamos claro a linha de oportunidade e as experiências compartilhadas hoje em fábrica (E1).

Embora o plano de carreira tenha sido julgado relevante pela supervisora de R&S para atração de pessoas qualificadas, ela sinaliza a ideia de que a ausência do plano não traz maiores consequências relativamente à atração. Na empresa, não existe plano de carreira, deixando o estabelecimento da carreira ainda muito superficial. Ao mesmo tempo, as práticas e evidências de promoções contribuem para os argumentos juntos às pessoas qualificadas.

#### 5.1.7 Qualidade de vida

O fato de atrair pessoas para trabalhar em Sobral pode ser considerado um desafio ou uma vantagem. De acordo com a supervisora de R&S, algumas questões impactam de forma negativa no processo de negociação para os cargos técnicos e gerenciais que demandam culturas diferentes.

Impacta por não ter aeroporto, impacta por não ter estrada, a internet passa informações que não contribui para o processo de negociação (chão rachado, falta de água). Outra questão que impacta é não termos cursos de mestrado, doutorado, de não termos cursos na área industrial. As pessoas querem estar constantemente se capacitando. A questão saúde, é algo crítico, falta hospitais bons, até particulares para tratamentos mais sérios. (E1).

Acerca dos aspectos positivos na cidade de Sobral, a supervisora costuma apontar alguns requisitos que considera importantes para atratividade e que são possíveis de encontrar na Cidade.

Em Sobral, as pessoas têm oportunidade de terem mais QV, segurança, menos trânsito, maior oportunidade de estar com a família. Temos praias próximas, lazer para a família. Segurança e trânsito chama a atenção positivamente. É necessário ter o casamento da cidade com o candidato. (E1).

Neste quesito, a percepção da entrevistada é coerente com a análise de Walton (1975), que traz contribuições, assinalando que a qualidade de vida no trabalho (QVT) resulta da combinação de várias dimensões no trabalho e na vida pessoal capazes de produzir motivação, ao resultar em condutas dos indivíduos pertencentes à organização e satisfação em diferentes níveis.

Quanto à jornada de trabalho, a empresa não tem problemas com seus funcionários. As indústrias calçadistas costumam cumprir a mesma carga horária, não ensejando problemas de contratação. Para a empresa, o candidato considera muito mais do que qualidade de vida, uma boa proposta profissional voltada para oportunidade de crescimento e salário. Se os candidatos se sentirem satisfeitos com a proposta referente a carreira e salário, a questão QV não impacta na contratação.

Outro ponto importante considerado pelos contratados é a solidez da organização, que impacta positivamente no fator de atração e retenção, comparado à qualidade de vida.

Imagem da empresa é um fator de atração. Trazer o profissional e mostrar como tão grande é a empresa, tamanho do parque industrial enche os olhos. Para o profissional do calçado, é um fator de atração trabalhar na Empresa A. Quando vamos contratar outros profissionais, de ramo diferenciado, as pessoas não conhecem a empresa. Geralmente usamos as marcas pertencentes à empresa, e eles acabam lembrando. (E1).

Em síntese, QVT, para a Empresa A, vem ao encontro de alguns modelos de análises propostos por Walton (1975). Entre eles, é possível ressaltar compensação justa e adequada, desenvolvimento, oportunidade de crescimento e também relevância social. Além desses modelos, foi citada na entrevista a preocupação com a adaptação do funcionário e família à cidade de Sobral.

Após confrontar os resultados obtidos na entrevista, vê-se que a QVT não faz parte do diferencial de estratégia de atração e retenção da empresa.

#### 5.1.8 Síntese da Empresa

A Empresa A relata aumento na demanda por profissionais qualificados, principalmente quando se trata de cargos técnicos e gerenciais. Para facilitar a atração e a

retenção, a empresa lança mão de estratégias que sejam capazes de suprir esta necessidade. Dentre estas, está a remuneração fixa, que no entendimento da organização é o principal atrativo para os cargos que demandam maior complexidade. A remuneração variável e os benefícios são expressos pela entrevistada pelo grande impacto na atração e retenção de pessoas, no entanto, a empresa não pratica. Quando se trata de políticas e práticas da gestão relativas a capacitação e desenvolvimento, a empresa mantém programas consistentes, assumindo caráter de educação continuada. A entrevistada acredita ser um dos principais requisitos para atrair e reter pessoas. Visualiza a capacitação e o desenvolvimento como um diferencial. O fator carreira apesar de reconhecido como algo que impacta na atratividade, não é mobilizado pela empresa que sequer mantém programa de carreira, sucessão, alinhado à estratégia da organização. A supervisora de R&S, no entanto, diz conseguir administrar, tendo como principal ponto positivo a qualidade de vida na cidade, por ser tranquila, segura, e a solidez da organização. A QVT, para empresa, é algo que não impacta na atração e retenção como diferencial para as organizações de Sobral. Dessa forma, não possui em sua estrutura políticas que privilegia a QVT.

## **5.2 Empresa B**

A empresa B é especializada na fabricação de cimento. Concentra operações em setores de base da economia que demandam capital intensivo e alta escala de produção. A fábrica tem capacidade para produção de 50 mil toneladas de cimento por mês. Foi inaugurada em 1968, conta com uma unidade fabril, oferecendo 270 empregos diretos. Seu faturamento líquido não foi divulgado.

### **5.2.1 Atratividade**

Durante a entrevista com a supervisora de RH, buscou-se analisar quais os principais profissionais que faltam na organização para ocupar cargos complexos.

Os profissionais que mais temos dificuldade de encontrar são: engenheiros, mecânicos, técnicos de manutenção I, instrumentistas e técnicos em refratário. Gerentes também são muitos difíceis, precisamos de pessoas preparadas, pessoas

que agreguem valor ao negócio. Gerentes de manutenção e gerentes de produção são os mais difíceis. Precisamos unir a técnica à gestão, e não é fácil encontrar. (E2).

A entrevistada reforçou a ideia de que a busca por pessoas qualificadas acontece em razão do crescimento e de novos empreendimentos na empresa. Dessa forma, faltam pessoas qualificadas para cargos mais complexos. Isso ocasiona desgastes nos gestores e pode prejudicar o negócio.

Se não cuidarmos, a falta destas pessoas estratégicas sobrecarrega o *staff*. Algumas pessoas estratégicas acabam dando uma assessoria a mais na área que está descoberta, se envolve em atividades que não fazem parte da sua rotina. O impacto é muito grande no gerenciamento da rotina e, obrigatoriamente, nos resultados. (E2).

Durante a entrevista, a supervisora de RH explicou que o desafio da organização é reter os profissionais. Muitas das pessoas qualificadas, principalmente técnicos, são assediadas para mudarem de emprego constantemente por empresas concorrentes. Nesse contexto, a Empresa B procura lançar estratégias que possam atrair e reter pessoas qualificadas.

### 5.2.2 Remuneração fixa

Para a Empresa B, a remuneração fixa é um grande atrativo na contratação e na retenção. A supervisora de recursos humanos acentua que a remuneração praticada é justa e está de acordo com o mercado. A supervisora considera que praticar a remuneração consoante ao mercado é um importante meio com vistas a reconhecer e reter pessoas diferenciadas, ainda mais quando são profissionais em funções estratégicas.

A empresa trabalha hoje com a remuneração baseada com a mediana de mercado. Considero a nossa remuneração fixa muito atrativa e importante para captar profissionais difíceis de serem encontrados em Sobral. A remuneração é baseada no que o mercado oferece, mesmo estando no interior de Sobral, ela precisa ser bastante atrativa. Outro ponto importante para nós, como forma de reter, é estar sempre reavaliando o salário e comparando ao mercado para não ficarmos defasados. (E2).

Para a entrevistada, a remuneração fixa é considerada forte atrativo para reter pessoas com qualificações diferenciadas. Para a organização pesquisada remuneração justa

são salários compatíveis com a natureza do trabalho desempenhado e capazes de proporcionar ao profissional reconhecimento, sustentabilidade financeira e qualidade de vida.

A empresa ressalta que, mesmo sendo um diferencial a remuneração fixa, é necessário exprimir que esta deve ir além do salário direto, passando por “pacotes” de benefícios e remuneração variável oferecido aos profissionais.

Percebe-se, então, que as pessoas com qualificações diferenciadas se tornam valiosas dentro do ambiente de trabalho e recebem atenção especial da indústria. Uma destas está voltada para a remuneração paga de forma justa e atrativa.

### 5.2.3 Remuneração variável

Outro fator importante para a Empresa B na retenção é oferecer remuneração variável para seus colaboradores.

Para nós, a remuneração variável é um complemento da fixa. A nossa remuneração fixa e variável forma um pacote bastante atrativo. É uma realidade da empresa valorizar bastante este pacote. Como remuneração variável temos: a participação nos lucros. Os candidatos ou funcionários acham atrativos, levam em consideração que a remuneração variável está totalmente atrelada aos resultados da empresa. Se a fábrica vai bem, eles ganham bem. (E2).

Para a Empresa B, a remuneração variável é o mecanismo que proporciona maior atração de pessoas na empresa pesquisada, facilitando o processo de negociação entre empregado e organização. A Supervisora de RH exprime que praticam uma remuneração competitiva, que possibilita a motivação dos colaboradores e também atrair novos talentos.

### 5.2.4 Benefícios

Para a Empresa B, outro aspecto relevante de valorização de colaboradores nas organizações está nos benefícios. Para a supervisora de RH os benefícios representam vantagens indiretas sobre a remuneração.

Em muitos casos, são os benefícios que definem as melhores empresas para se trabalhar ou os melhores profissionais. Dessa forma os benefícios da empresa B precisam ser bastante atrativos. Sendo assim oferecemos um pacote com: ticket alimentação, farmácia, cesta básica, enfermaria, plano de saúde, entre outros. Todo esse pacote faz um grande diferencial na hora de contratar. (E2).

Outra contribuição que a empresa considera importante é o auxílio-aluguel. Na cidade de Sobral, os aluguéis são muito caros, e, dessa forma, a empresa utiliza esse benefício para facilitar a negociação. A gestora de RH assegura que essa prática também estabelece o diferencial.

Na entrevista, a Supervisora de RH acentua que, se não houvesse o “pacote” de benefícios, com certeza, seria difícil a negociação de pessoas estratégicas para o negócio. Nessa óptica, os autores Oliveira e Leone (2008) fundamentam o fato de que as recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais de motivação humana. Dessa forma, a organização faz uso dos benefícios como um diferencial.

### 5.2.5 Capacitação e desenvolvimento

Para driblar a falta de mão de obra qualificada para atividades bem específicas, ou mesmo com grande rigor em procedimentos e segurança, a Empresa B investe em treinamento e capacitação e, ainda, proporciona oportunidades de crescimento e promoção para os funcionários.

Oferece treinamentos focados na necessidade específica de seus colaboradores, estimulando o desenvolvimento técnico e profissional. Essa política de desenvolvimento é considerada pela organização um diferencial, que é apreciado pelos candidatos e colaboradores.

Quando estamos recrutando é uma das primeiras perguntas que surge. Querem saber como funciona, qual a periodicidade. A empresa tem trabalhado muito forte com desenvolvimento. Para nós é uma política nova, que foi necessária e bem vinda. Mesmo quando se trata de funcionários transferidos, eles querem entender quais os programas de capacitação. No ano passado, tivemos uma verba R\$ 400 mil reais. O processo de desenvolvimento não se dá somente localmente, também acontece em São Paulo. Se o profissional percebe que a empresa tem um programa de capacitação, eles brilham os olhos, isso melhora a imagem da organização. (E2).

Além de treinamentos internos, a empresa disponibiliza incentivos por intermédio da avaliação de desempenho individualizada do colaborador, permitindo uma avaliação personalizada e favorecendo ações diretas nos principais aspectos, tornando os pontos fortes sobressalentes e minimizando os pontos fracos com treinamentos e capacitações.

Temos um plano anual de treinamento que contribui com o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). De acordo com a necessidade de desenvolvimento do colaborador, se não tivermos como capacitar, pagamos para que o colaborador possa realizar fora. Essa verba vem do que chamamos de PAT (Plano Anual de Treinamento), que gera um cardápio de treinamentos para serem desenvolvidos. (E2).

Visando a reforçar a retenção de pessoas qualificadas, a empresa oferece um programa que considera extraordinário para os gerentes, chamado PG (Programa Gerencial), que visa a potencializar o desenvolvimento e garantir que os objetivos pessoais e profissionais dos gerentes estejam alinhados com o da empresa.

Pagamos também uma parte da especialização. Esse programa é chamado PG (Padrão Gerencial). Ele gera uma concessão para bolsas de estudo que dá direito a todos os gerentes que possuem no mínimo 6 meses de casa. A proposta é analisada e se fizer sentido para a função o qual está atuando, é disponibilizado 70% da bolsa. Os candidatos valorizam muito ao serem contratados. (E2).

Em síntese, as políticas e práticas da gestão relativas a treinamento e desenvolvimento mostram-se consistentes e assumem a dimensão da aprendizagem não como um evento isolado, mas como uma contínua. A alta administração está comprometida com a qualificação e uso faz deste expediente para atrair e reter colaboradores, em especial o grupo de pessoas que ocupa cargos estratégicos e demanda maiores responsabilidades.

#### 5.2.6 Carreira

No tocante à carreira, a Empresa B desenvolve políticas claras e atrativas. A empresa faz uso do desenvolvimento profissional como principal escopo para o plano de carreira. A gestora de RH relata que, sem um plano a oferecer, as empresas não atraem, não retêm, e, por consequência, não preparam sucessores.

Existe um plano de carreira que é visível para os funcionários a sua trajetória na organização. Todos os colaboradores conseguem visualizar, principalmente na unidade de Sobral, onde foi implantada a trilha da carreira, o que significa que, todos tem conhecimento da trajetória que podem seguir na organização. É um plano complexo, que necessita de uma boa administração. Porém é satisfatório, pois agrada a todos. (E2).

No que diz respeito a atração e retenção, a empresa oferece oportunidades reais de crescimento na carreira, tanto nas atividades técnicas como nas gerenciais. Isto pode ser visualizado por quem já é colaborador e apresentado como exemplo claro para futuros candidatos.

Para a gestora de RH, a política de desenvolvimento deve estar totalmente relacionada com o plano de carreira e a ascensão.

Tudo dentro da empresa, quando se fala de crescimento, está relacionado. O PDI é somado com a trilha de carreira. Existe uma sequência, apresentamos a trilha, desenvolvemos a matriz de capacitação com as competências técnicas e comportamentais necessárias para a função e capacitamos. Dessa forma, a empresa tem o mapeamento da liderança, fornecendo o plano sucessório e gerando oportunidades de crescimento. (E2).

Os resultados da entrevista indicam que a empresa trabalha com transparência seu plano de carreira, contribuindo para a atração e a retenção de pessoas. Outro fator que contribui, de acordo com a gestora, é tentar conciliar o interesse das pessoas com o da organização, mediante o equilíbrio entre trabalho e empregado. Para isso acontecer, a empresa faz uso do suporte que chama de QV.

### 5.2.7 Qualidade de vida

A supervisora de RH relatou durante a entrevista que a qualidade de vida é algo importante para a atratividade. As pessoas qualificadas só serão atraídas pela organização se perceberem que ambas estão ganhando. Esse pensamento condiz com a opinião de Fernandes (1996), ao assinalar que, embora diversos autores mostrem enfoques diferentes para o conceito de QVT, todos eles voltam seus conceitos para a conciliação de interesses individuais e organizacionais.



Percebe-se a satisfação das pessoas quando falamos para o colaborador que horas extra não é bom para a empresa nem para eles. Que é gratificante a empresa e colaboradores participarem de projetos sociais, ser voluntários. Que a família tem um valor muito grande e a empresa preza por isso. Precisam visualizar a empresa, não como uma exploradora e sim como a empresa que contribui com a sociedade. (E2).

Com efeito, pode-se acentuar a ideia, agregada por Davis e Newstrom (1992), sobre a proposta de QVT como programa ou ação institucional que desenvolve um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas quanto para a saúde da organização.

Em se tratando da localização da empresa, é necessário proporcionar ao candidato a oportunidade de conhecer a cidade onde a empresa está instalada. Dessa forma, a localização não impacta de forma negativa na negociação.

Uma política comum entre nós, é sugerir ao candidato a não se atentar somente à internet. Convidamos o candidato, juntamente com uma pessoa da nossa equipe, para conhecer a cidade. Quando chegam à Sobral, percebem que vale a pena trabalhar. Temos lazer, educação, praia próxima. A cidade é tranquila, o trânsito contribui bastante para um maior tempo com a família. Estamos conseguindo reter mais de 50% das pessoas que vieram de outros estados (Minas Gerais, São Paulo, Recife...). (E2).

Na percepção da supervisora de RH, a cidade de Sobral, mesmo não impactando de forma negativa, poderia contribuir mais com o desejo do profissional de permanecer na organização.

A cidade precisa desenvolver mais a educação, tanto no nível de especializações como curso técnico. A empresa tenta suprir esta demanda fazendo parcerias com instituições e trazendo cursos para capacitar nossos colaboradores. O lazer é outro ponto que deixa a desejar. Para contribuir com esta falta, temos o grêmio recreativo composto por: clube com piscina, quadra, churrasqueiras. A empresa propõe passeio ciclístico e está implantando academia para seus funcionários. Existe também uma sessão de cinema que é realizada a cada dois meses para os colaboradores. (E2).

Verifica-se que existe uma política de QVT na Empresa B. Os programas e políticas da organização cada vez mais são variados, envolvendo benefícios, educação, desenvolvimento, ambiente, lazer e bem-estar social, proporcionando maior satisfação no trabalho para seus colaboradores. A empresa usa as práticas implantadas como estratégia para atrair e reter seus profissionais.

### 5.2.8 Síntese da Empresa

A Empresa B está em constante busca por pessoas qualificadas. De acordo com a supervisora de RH, essa demanda acontece em virtude de novos empreendimentos nos quais a organização investe nos últimos anos. Para a empresa, a remuneração fixa é um grande atrativo na contratação e retenção. A entrevistada ressalta que, mesmo sendo um diferencial, a remuneração fixa não é suficiente para atrair e reter. Não basta, entretanto, ter amplas retribuições de recompensas. Cabe às empresas verificar se estão efetivamente oferecendo as recompensas que atrairão e manterão as “pessoas-chave”.

Sendo assim, a empresa acredita que remuneração variável mais e benefícios é o mecanismo que proporciona grande atratividade e contribui para a negociação. Quando se trata de práticas de desenvolvimento e capacitação, a empresa realiza grande investimento, proporcionando oportunidade de crescimento e aprendizado aos colaboradores. Além de treinamentos internos, dispõe de incentivos para financiar cursos externos à organização. As políticas e práticas de desenvolvimento assumem dimensão da aprendizagem como um processo sistêmico. No tocante à carreira, a empresa possui políticas claras e atrativas, por meio do plano de carreira, alinhadas à estratégia da organização.

A organização pesquisada vê as políticas de qualidade de vida oferecidas para os funcionários como diferencial. Acredita que é necessário desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom para o funcionário e a organização. Para atender essas necessidades, lança mão de um programa interno de QVT diferenciado das demais organizações pesquisadas. Para a empresa, quando se trata da cidade de Sobral, esta não impacta de forma negativa na atração. Isso acontece porque a empresa proporciona aos candidatos a oportunidade de eles conhecerem a Cidade e ajudam na integração, quando decidem permanecer na cidade, e organização. Logo, a empresa B se utiliza de *um mix* mais amplo para estabilizar sua força de trabalho.

## 5.3 Empresa C

A Empresa C é uma organização sobralense de grande porte, considerada a mais conceituada empresa de torrefação e moagem de café do Estado do Ceará, Piauí e Maranhão.

A indústria está em Sobral desde 1961. Conta com uma unidade fabril, com um grupo de 85 funcionários diretos com capacidade de produção de 20.000 sacas por mês. Seu faturamento não foi divulgado pelo entrevistado.

### 5.3.1 Atratividade

Na percepção do coordenador do setor pessoal, os tipos de trabalhadores/profissionais que são mais difíceis de contratar na Empresa C estão voltados para cargos técnicos, principalmente na área da manutenção.

Falta capacitação e experiência para profissionais técnicos. Esse é um problema do Brasil. O SINE (Sistema Nacional de Emprego) alega que falta pessoal com as competências exigidas pelas empresas. As universidades de Sobral são poucas as que oferecem curso técnico. Dessa forma, pouco contribui para disponibilizar esse pessoal. O cargo gerencial não é uma preocupação, temos pouca rotatividade nesta área. Conseguimos preparar sucessores dentro mesmo da organização. (E3).

A falta de profissional técnico vem ao encontro do que fala Diniz (2000), ao assinalar que o advento das novas tecnologias está trazendo mudanças para o contexto do trabalho, reformulando as relações de autoridade dentro das empresas, os processos de produção e as qualificações do trabalhador. Outro ponto ressaltado pelo entrevistado, que contribui para a falta de pessoas com os devidos conhecimentos técnico na empresa, é o assédio realizado por empresas concorrentes, que fornecem salários melhores.

### 5.3.2 Remuneração fixa

A remuneração fixa, na visão da empresa configurada em estudo, é considerada um dos dificultadores para a atração e a retenção. A empresa não dispõe de salários atraentes para reter os profissionais técnicos e gerenciais. De acordo com o coordenador do Setor de Pessoal, os salários oferecidos estão abaixo do mercado e não existem propostas futuras a serem trabalhadas para melhorar essa situação.

Precisamos melhorar urgente o valor da remuneração na cidade de Sobral e região norte, pois a avaliação que faço nos cargos e salários ainda são muito baixos, em funções específicas como a área técnica e gerencial. Nosso salário não é atrativo,

dificulta reter. Praticamos o salário que é oferecido na cidade, levando em consideração empresa de pequeno porte. (E3).

Percebe-se que a política salarial da empresa não é atraente, dificultando atrair e reter, principalmente, os cargos técnicos. De acordo com o entrevistado, pagar o salário tendo como base somente as empresas de pequeno porte facilita que muitos funcionários deixem a organização por propostas salariais mais atraentes de empresas concorrentes, comprovando o que o coordenador do Setor de Pessoal exprime como principal dificuldade de reter.

### 5.3.3 Remuneração variável

A remuneração variável é algo que sustenta os profissionais de cargos gerenciais, em se tratando da empresa C. A empresa desafia e estimula os colaboradores a aumentarem sua remuneração por meio de uma política de recompensa pautada em metas. Essa estratégia cria vínculos entre o desempenho e a recompensa dos gerentes, desafiando-os a serem mais bem remunerados.

A remuneração variável é algo bastante atrativo. Incentivamos nossos gestores quando estipulamos metas e os mesmo sabem que podem ganhar mais se atingirem. No processo de contratação é algo atrativo para os gerentes. Nos ajuda a administrar os custos fixos e suprir a falta de uma boa remuneração fixa. (E3).

Para as pessoas que ocupam cargos técnicos na empresa pesquisada, não há o estabelecimento de práticas de remuneração variável. Eles recebem remuneração fixa pelos serviços prestados na organização. Essa remuneração não contribui para reter essas pessoas, facilitando a atração para as demais organizações concorrentes.

De acordo com Hipólito (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que enseje capacidade de atrair e reter pessoas qualificadas e, ao mesmo tempo, reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico.

Para o grupo de gerentes, existem salários fixos nem tão atrativos, porém há um sistema de remuneração variável baseado na rentabilidade, ou seja, são adotados aceleradores com base no alcance de metas.

#### 5.3.4 Benefícios

Quando se trata de benefícios, não existe um diferencial. O que é ofertado é básico (transporte gratuito, *kit's* mensais contendo os produtos da empresa e médico do trabalho). Esses benefícios privilegiam todo o grupo de funcionários.

O coordenador de Setor de Pessoal considera que os “pacotes” de benefícios são cada vez mais estratégicos na “briga” das empresas para atrair e reter, no entanto, a organização pesquisada ainda não dispõe e, mesmo identificando essa fragilidade, não existe planos de mudança.

#### 5.3.5 Capacitação e desenvolvimento

A política de treinamento e desenvolvimento da empresa tem ênfase em treinamentos técnicos, área que demanda maior cuidado na empresa pela falta de profissionais capacitados.

[...] a capacitação é algo bastante importante e contribui muito com a empresa. Os programas de capacitação interna são mais técnicos, pois falta conhecimento e precisamos suprir essa demanda. Não temos programas de capacitação interna com módulos comportamentais, porém investimos em treinamentos pagando fora da organização. (E3).

Para o entrevistado, as oportunidades de aprendizagem técnica acontecem na empresa, seja por meio de cursos estruturados ou pela troca de experiência no próprio ambiente de trabalho. A organização utiliza, com maior frequência, o ambiente de trabalho para capacitar, fazendo uso dos conhecimentos de funcionários mais experientes para serem facilitadores. Para os cargos gerenciais, são ofertados treinamentos externos à empresa, na sua maioria, em parceria com instituições que desenvolvem programas de capacitação na cidade de Sobral.

Dessa forma, o entrevistado deixa claro que não existe prática estruturada de desenvolvimento na empresa pesquisada. A organização faz uso de necessidades contingentes para o desenvolvimento da equipe. Tem como maior foco os conteúdos técnicos e não utiliza

a prática de desenvolvimento e capacitação como estratégia para atrair e reter colaboradores de níveis técnicos e gerenciais, mesmo considerando importante.

### 5.3.6 Carreira

A empresa não possui plano de carreira estruturado para os colaboradores. Utiliza para atrair e reter pessoas em seu quadro de funcionários divulgações de oportunidade de crescimento, levando em consideração o número de promoções internas durante o ano.

O empregado de hoje quer alcançar os maiores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira. Temos a oportunidade de falar sobre pessoas que cresceram na organização, que hoje ocupam cargos técnicos e gerenciais e que ajudamos a desenvolver. Os profissionais procuram as melhores oportunidades para impulsionar suas carreiras e aqui damos essa oportunidade. (E3).

Para o coordenador do Setor de Pessoal, as oportunidades de ocupar cargos diferenciados na organização facilitam a atração. Ele explica que a política de desenvolvimento não se relaciona com as oportunidades de carreira na organização. As pessoas são autodidatas, buscando o apoio para o aprendizado mediante a experiência de pares ou superiores. Os treinamentos, por não serem contínuos e planejados, pouco contribuem no desenvolvimento da carreira.

Para o entrevistado, o desenvolvimento da carreira na organização pesquisada não constitui estratégia de atração e retenção. As pessoas têm a oportunidade de ocupar cargos superiores em consequência de a oferta de vagas ser maior do que a demanda de pessoas.

### 5.3.7 Qualidade de vida

De acordo com o coordenador do Setor de Pessoal, a localização geográfica da cidade de Sobral não interfere de forma negativa na atração das pessoas. Por se tratar de uma empresa sobralense, quase 100% do seu quadro são composto por pessoas de Sobral, cidade próximas ou capital do Ceará.

Contratamos muitas pessoas de Sobral. Isso facilita a adaptação na empresa e na imagem da organização. As pessoas ficam felizes de terem uma oportunidade na cidade. A única dificuldade que temos são para os cargos técnicos. Esse grupo tentamos capacitar ou trazer da capital. (E3).

Mesmo sendo uma empresa sobralense e tendo em seu quadro um maior número de pessoas da própria Cidade, o coordenador do Setor de Pessoal considera que existem alguns pontos a melhorar em Sobral para conseguir atrair pessoas de outros estados. O investimento em formação técnica é algo que deixa a desejar, prejudicando, de forma geral, todas as indústrias instaladas na Cidade.

Se Sobral oferecesse capacitação técnica, não precisaríamos trazer pessoas da capital ou outros estados. As pessoas de Sobral têm vontade de aprender, no entanto, falta uma metodologia adequada, máquinas especializadas, professoras competentes. (E3).

No quesito QV, a empresa relata não haver programas específicos que proporcionem melhor relacionamento entre empresa e indivíduo. Isto, no entanto, faz com que a carga horária do funcionário seja cumprida de acordo com as leis trabalhistas, evitando desgastes e estresse dos colaboradores. Esse cumprimento de lei facilita para que o colaborador disponibilize maior tempo para ficar com a família.

Atualmente, a QVT é vista de maneira mais abrangente, envolvendo diversos tipos de programas e perspectivas que visam, não só, à humanização do trabalhador sob a óptica do empregador, bem como a competitividade da organização.

### 5.3.8 Síntese da Empresa

Contratar pessoas qualificadas é um dos maiores desafios que a Empresa C encontra, em decorrência da falta de qualificação de pessoas para nível técnico. Para os cargos gerenciais, a empresa assinala que não existe dificuldade, pois consegue preparar sucessores na própria empresa. Outra questão que dificulta a retenção, de acordo com o coordenador do Setor de Pessoal, é a remuneração fixa, não considerada atraente. Quando se trata de remuneração variável, é um atrativo para os cargos gerenciais, porém essa política não privilegia os cargos técnicos.

A empresa C não possui prática estruturada de desenvolvimento e capacitação. As ações acontecem de acordo com a necessidade da organização, tendo como maior foco treinamentos técnicos executados no próprio ambiente de trabalho. Para os cargos gerenciais, a empresa busca externamente organizações que forneçam serviços de capacitação comportamental. As oportunidades de carreira facilitam a sucessão de pessoas para os cargos gerenciais, no entanto, não existe um programa de carreira estruturado. As pessoas vão ocupando espaços diferenciados de acordo com a ampliação de conhecimento acerca do trabalho que desenvolvem e oportunidades que vão surgindo na empresa. Por se tratar de uma empresa sobralense, a cidade não interfere de forma negativa na atratividade de pessoas, justifica-se também pelo fato de quase todo o quadro gerencial e técnico ser formado por pessoas da cidade de Sobral. No quesito qualidade de vida no trabalho, a empresa relata não haver programa específico para tal fim.

## **5.4 Empresa D**

A Empresa D é de grande porte, que produz e desenvolve embalagens semirrígidas em papel-cartão e micro-ondulado e insumos. Atualmente, o grupo se destaca entre os grandes *players* de indústrias de embalagem. Em Sobral, possui uma unidade com um grupo de 271 funcionários. Sua receita bruta e a produção não foram divulgadas.

### **5.4.1 Atratividade**

Para a analista de RH, faltam pessoas qualificadas que possam assumir cargos com maiores exigências e complexidade. De acordo com a entrevistada, esse contexto se agrava, pois a organização estudada não possui planos de sucessão para os gerentes. Outro ponto que torna complexo é o ramo em que a empresa atua. Por ser novo no mercado de Sobral, não consegue encontrar pessoas com o conhecimento técnico necessário para assumir a função.

Nosso maior problema está com profissionais técnicos. Precisamos trazer de fora grande parte. O cargo gerencial também é um caso raro na empresa, não conseguimos formar sucessores. Na situação atual, quando faltam alguns destes profissionais colocamos algumas pessoas para realizar a tarefa de gerenciar ou



realizar algum trabalho técnico, no entanto, existe um excesso com horas extras gerando um custo a mais para a organização e o resultado não é o mesmo. Precisamos fazer alguns ajustes no processo e às vezes até mesmo no produto. (E4).

Faissal *et al* (2005) contribuem, explanando que a oferta de trabalho é superior ao número de profissionais talentosos, lançando assim um desafio para as organizações de terem mais foco de onde encontrarem pessoas qualificadas e o que é necessário oferecer para atraí-las. A entrevistada relata que, hoje, é bem mais fácil encontrar essas pessoas no sul do País. Necessita de boas propostas no entanto, para atrair e até mesmo reter. Dessa forma, considera que realizar um bom investimento na remuneração fixa pode ser a melhor forma de atrair.

#### 5.4.2 Remuneração fixa

A remuneração fixa, para a Empresa D, traduz a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado. Para a analista de RH, a remuneração é o principal atrativo da organização para os cargos técnicos e gerenciais.

Uma boa remuneração fixa passa muita segurança para o gestor. Dessa forma, acreditamos que uma das formas mais importantes de reter e atrair está voltado para uma boa oferta salarial, principalmente quando se trata de cargos gerenciais e técnicos. A remuneração precisa ser atrativa, isso facilita o deslocamento. (E4).

De acordo com Dutra (2008), o motivo que se nota como tendência são as empresas analisarem, supondo, de saída, que as pessoas que lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade e, portanto, agregam mais valor para a empresa, devem ser bem mais remuneradas. Esse contexto vem de encontro ao que a entrevistada aborda como um diferencial para a organização.

De acordo com o relatado, a empresa investe forte na remuneração fixa com a finalidade de atrair e reter pessoas, principalmente as que ocupam maiores responsabilidades e complexidade nos cargos. Essa abordagem leva a entender que a indústria utiliza o salário fixo em sua estratégia de atração e retenção.

#### 5.4.3 Remuneração variável

A remuneração variável é vista pela entrevistada como uma forma atraente que contribuiria bastante para reter as pessoas. Para ela, trata-se de um poderoso fator de reforço da valorização do indivíduo, no entanto, a empresa não dispõe, nesse momento, de remuneração variável.

Trabalhar com remuneração variável com certeza facilitaria o processo de atratividade de bons gestores. Porém nossa remuneração é toda em carteira (fixa). A remuneração variável não é algo que costa nos planos estratégicos da organização para acontecer a curto prazo. (E4).

De forma geral, por parte da empresa, existe uma conscientização de que a remuneração variável contribui para a pessoa ter um vínculo maior com a organização, ajudando a originar harmonização de interesses.

#### 5.4.4 Benefícios

Quando trata de benefícios, a empresa não adota programas diferenciados. Utiliza como estratégia de atração e benefícios simples que atende todo o quadro de colaboradores da organização.

Oferecer benefícios diferenciados com certeza facilitaria o processo de atratividade de bons gestores. Temos benefícios que são oferecidos para todos de forma igual: convênio farmácia e alimentação, porém sabemos que esses benefícios não podem ser visto como um diferencial. (E4).

A Analista de Rh relata que a organização, no momento, não tem planejamento para a implantação de benefícios diferenciados, apesar de considerar que poderia oferecer aos funcionários uma base para satisfação de suas necessidades profissionais.

#### 5.4.5 Capacitação e desenvolvimento

Para a analista de RH, o fator capacitação e desenvolvimento é algo que não se torna necessário para os cargos técnicos e gerenciais, pelo fato de as pessoas já terem o conhecimento para assumir a função. Para ampliar esse conhecimento, em alguns momentos, existe uma parceria de fornecedores para ministrar treinamentos técnicos com objetivo de facilitar o uso de novas tecnologias.

Os cargos técnicos e gerenciais já possuem o conhecimento necessário para executar sua função. As vezes solicitamos de algum fornecedor para falar de tecnologia ou processo, caso seja algo novo para nós. Treinamento comportamental, não investimos. Às vezes trazemos algumas pessoas das outras unidades para realizar treinamentos, isso acontece de forma exploratória. (E4).

A ausência de capacitação e desenvolvimento conduz a refletir o que expressa Almeida (2004), quando anota que o desenvolvimento de profissionais talentosos deve ser preocupação constante das organizações que possuem uma filosofia voltada para o talento. A política de desenvolvimento deve voltar-se não só para o desenvolvimento de competências e para o desempenho organizacional. Deve contribuir também, para que as pessoas estejam em constante aprendizado e se achem valorizadas pela organização, além de preparar para assumir novos desafios e responsabilidades.

A empresa não tem como prática desenvolver seus gestores, ocasionando um problema de atração e retenção para cargos que demandam maiores responsabilidades. Política de atratividade tendo como foco a capacitação e desenvolvimento não é a proposta da organização.

#### 5.4.6 Carreira

Para a entrevistada, as pessoas que trabalham na organização têm possibilidade de ascensão na carreira. Ao surgir uma nova posição a ser preenchida, aqueles colaboradores que se destacam se tornam candidatos em potencial por já fazerem parte do grupo e, também, por serem avaliados no decorrer de sua trajetória na empresa.

Não temos um plano de carreira estruturado. Estamos estudando para implantar. Para ser promovidos hoje, as pessoas precisam se destacar. Se isso acontecer, acabam respondendo por responsabilidades mais complexas. Para o cargo gerencial e técnico, temos o olhar diferente, precisamos reter e atrair mais pessoas qualificadas. O que temos ainda não é suficiente. (E4).

De modo geral, para a analista de RH, as expectativas de carreira dos gerentes e técnicos são tratadas com olhar diferenciado na organização, no entanto não é suficiente para reter esse grupo. Ela assinala que um dos primeiros passos para a ascensão é fazer com que as pessoas acreditem ser possível conciliar o lado profissional e pessoal e, para isso, precisam gostar do que fazem.

Configura-se aqui o desafio de integrar as necessidades dos indivíduos com as demandas da empresa. Isto é possível, na percepção de Dutra (2001), quando colabora, ressaltando que a empresa deve compartilhar as responsabilidades entre as pessoas e os gestores.

Em síntese, pode-se constatar que a empresa não possui um plano de carreira estruturado. Existe, no entanto, a preocupação de implantar, o mais rápido possível, principalmente para os cargos técnicos e gerenciais. A empresa acredita que, se trabalhar com o plano de carreira de forma estruturada e clara, conseguirá reter mais seus colaboradores.

#### 5.4.7 Qualidade de vida

Para a entrevistada, a localização de Sobral contribui para reter as pessoas que vêm de outros estados. Além da localização, a cidade proporciona bons restaurantes, supermercados, lazer e outros pontos importantes que ajudam na adaptação do colaborador.

Configura-se aqui a visão de Walton (1975), quando acentua que a qualidade de vida no trabalho (QVT) resulta da combinação de várias dimensões no serviço e na vida pessoal capazes de produzir motivação, ao resultar em condutas dos indivíduos pertencentes à organização e satisfação em diferentes níveis.

Sobral é uma cidade boa para morar. Isso facilita a adaptação e atração de pessoas que se propõem a trabalhar em nossa empresa. Como em qualquer cidade, temos algumas questões que poderiam ser melhoradas. Os funcionários sentem dificuldade de boas creches para o filho e o clima não é muito agradável. Alguns familiares não se adaptam com o clima e acabam incentivando o gestor a ir embora. (E4).

Para a analista de RH, a família precisa apoiar o colaborador para que ele consiga se integrar às suas atividades. Evans (1996) colabora, quando anota que muitas companhias apresentam altas taxas de fracasso no processo de retenção. Uma das principais razões é a não adaptação de seus familiares. Para o autor, a pressão de parceiros e da família é um dos principais motivos que levam o funcionário a desistir do trabalho. Esse ponto é difícil de administrar, porém, no relato da analista, a organização precisa pensar em uma forma de melhor ajudar o colaborador.

Quando se trata de QV, pensando na carga horária que cada funcionário deve dedicar à empresa, a entrevistada acentua não ser problema.

Vejo que não existe problema. Eles já estão acostumados com estes horários em outras empresas. Geralmente vêm para Sobral para trabalhar, juntar dinheiro, não se incomodam muito. Temos banco de horas que proporciona a flexibilidade de horários que podem ser negociado quando precisamos. (E4).

Verifica-se pelo depoimento da entrevistada que qualidade de vida é algo que a empresa não tem como prioridade no momento para seus colaboradores. Relatou que as pessoas gostam do que realizam e não reclamam do tempo que passam na empresa. Assinala que as pessoas de alta qualificação vêm para Sobral para trabalhar e ganhar dinheiro, de tal forma, o trabalho não é visto como algo ruim, mesmo se for necessário ultrapassar a carga horária diária do colaborador. Portanto, para a entrevistada, a QVT não impacta na contratação e retenção de colaboradores com habilidades diferenciadas, no entanto, não é considerada um diferencial de atração e retenção.

#### 5.4.8 Síntese da Empresa

A Empresa D relata como principal dificuldade de encontrar pessoas qualificadas o fato de a organização estudada não possuir processo sucessório e por atuar em um ramo novo no mercado de Sobral. Para a empresa pesquisada, o salário fixo é a principal estratégia utilizada para atrair e reter os cargos técnicos e gerenciais. A remuneração variável é vista pela analista de recursos humanos como algo que contribuiria de forma positiva para a atração, no entanto, a organização não dispõe desta prática. Quando se trata de capacitação e desenvolvimento, a entrevistada relata ser algo que não se torna necessário para os cargos

técnicos e gerenciais, pois as pessoas que ocupam esses cargos possuem o conhecimento necessário para exercer a função.

Quando se trata de carreira, as pessoas que trabalham na organização possuem grande possibilidade de ascensão, de acordo com a entrevistada; no entanto, a empresa não dispõe de plano de carreira, apesar de já estar sendo programado. Verifica-se, pelo depoimento da entrevistada, que qualidade de vida é algo que a empresa não tem como prioridade no momento. Acredita que as pessoas que vêm para Sobral lá estão para trabalhar e ganhar dinheiro. Dessa forma, QVT não é algo que impacta na atratividade, logo, não existe planos para melhorias.

## **5.5 Empresa E**

A Empresa E faz parte do grupo de médio porte, que produz e desenvolve soluções em cores e efeitos para plástico. Esta situada na cidade de Sobral desde do ano de 2000. Possui uma unidade com o quadro de 89 funcionários diretos. Sua receita bruta foi igual a R\$ 34.852 milhões.

### **5.5.1 Atratividade**

Para o coordenador administrativo, a falta de pessoas de conhecimentos mais especializados para a organização está voltada para os cargos técnicos. Isso se justifica pelo fato de atuarem em um segmento novo. Ao lado disso, há também que se considerar o aspecto tecnológico que se relaciona com a indústria, tornando ainda mais complexa a situação.

O profissional que temos mais dificuldade de contratar é o pessoal técnico. Nosso segmento é novo, para isso precisamos de pessoas com experiência. Para o cargo gerencial demanda também o conhecimento do produto, dessa forma necessitamos buscar em outros estados, pois não encontramos na cidade. (E5).

De acordo com o coordenador administrativo, a falta de pessoas com qualificações diferenciadas pode ocasionar alguns prejuízos à organização, se não forem bem administrados.

Os prejuízos podem ser tangíveis e intangíveis. Os técnicos ou gerentes acabam liderando equipes muito grandes enquanto os pares não são contratados. É necessário ter um tempo maior em qualificação, isso gera custo e tempo para dar retorno produtivo. (E5).

Percebe-se, desta maneira, que a carência de profissionais qualificados resulta em prejuízos para a empresa, além de acarretar um desvio do padrão de vida daqueles que executam serviços incompatíveis para o tempo que passam na organização. Faz-se urgente, no entanto, reconhecer, conforme Diniz (2000), que o advento das novas tecnologias também está trazendo mudanças para o contexto do trabalho, reformulando as relações de autoridade dentro das empresas, os processos de produção e as qualificações do trabalhador, exigindo mais comunicação, cooperação, competência, determinação e criatividade dos empregados. Dessa forma, torna-se fundamental criar estratégias que possam atrair e reter pessoas com qualificação para que os colaboradores e a organização não sofram prejuízos, desde a questão financeira até os desgastes dos colaboradores.

#### 5.5.2 Remuneração fixa

Para o coordenador administrativo, administrar salários compatíveis com o mercado é um desafio para manter pessoas qualificadas para a Empresa E, principalmente quando se trata de cargos gerenciais e técnicos.

Nossa compensação financeira é muito boa. Precisamos compensar pela mudança para virem enfrentar outra cultura e desafios que nos primeiros dias não são nada fáceis. Temos uma remuneração fixa que compensa as pessoas se deslocarem para trabalhar em Sobral. (E5).

Com efeito, percebe-se que os cargos técnicos e gerenciais se tornam valiosos dentro do ambiente de trabalho e recebem atenção especial da empresa pesquisada. Sendo assim, nota-se, que a empresa estabelece uma política salarial justa e competitiva com base nos fatores internos correlacionados a valores de mercado, deixando claras algumas normas que asseguram um tratamento equitativo dos cargos e salários.

Tal depoimento parece denotar a preocupação da empresa em criar estruturas salariais capazes de reter seus profissionais e de atrair colaboradores para atividades

específicas. Com efeito, a remuneração fixa é uma estratégia utilizada para atratividade da organização pesquisada.

### 5.5.3 Remuneração variável

Em relação à remuneração variável, o coordenador administrativo relata que é de fundamental importância para a atratividade, pois é o meio pelo qual os empregados se acham mais valorizados e com melhores remunerações.

A remuneração variável é a segunda pergunta que candidatos de alta qualificação fazem quando são entrevistados. A primeira é a remuneração fixa. Porém não temos em nossa empresa remuneração variável. (E5).

Confirma-se, pois, o fenômeno apontado por Evans (1996), o qual assina que a remuneração de talentos deve ir além da abordagem tradicional de cargos para abranger as habilidades e as competências dos profissionais. Nas cidades interioranas, no entanto, deve-se levar em consideração todo o contexto em que a organização está inserida, suas características e planejamentos atuais e futuros.

Em suma, o coordenador administrativo reconhece que a não existência da remuneração variável prejudica a atratividade na empresa. Tal situação confirma a ideia de que a remuneração variável não é utilizada como uma estratégia de atração e retenção, mesmo sendo considerada de fundamental importância pelo gestor entrevistado.

### 5.5.4 Benefícios

No contexto atual, a organização dispõe de benefícios básicos, que não podem ser considerados como diferencial ou estratégico na atração e retenção, - assinala o coordenador administrativo da organização pesquisada.

Nossos benefícios são limitados como cesta básica e refeição. Isso com certeza dificulta o processo de negociação. As pessoas de cargos gerenciais e técnicos quando participam do processo de seleção perguntam quais os benefícios a



organização oferece, porém tentamos compensar pelo salário fixo. Sabemos que não é a mesma coisa, no entanto é o que temos (E5).

Percebe-se que a empresa pesquisada não possui benefícios como um diferencial para sua atração e retenção. Reconhece que a falta pode de alguma forma prejudicar, no entanto, utiliza a remuneração fixa para compensar a não oferta da estratégia de benefícios.

#### 5.5.5 Capacitação e desenvolvimento

A Empresa E busca manter permanentemente preparados os colaboradores para as necessidades da organização. O coordenador administrativo acredita que somente pela capacitação é possível conquistar colaboradores capazes de desempenhar serviços mais complexos e contribuir com o aprendizado daqueles que já fazem parte do quadro de funcionários. Como já mencionado, o segmento em que a empresa atua é novo e precisa desenvolver pessoas para atuarem com sucesso nos processos fabris e gestão.

A capacitação é de suma importância, procuramos capacitar todo nosso quadro funcional. Claro que tratamos as pessoas de nível técnico e gerencial com um olhar diferente e com esmerada atenção, estando atento para oportunidades ofertadas na região e cursos técnicos que venham agregar maior conhecimento em sua área de atuação. (E5).

Assim, a empresa, apesar de não ter um programa de treinamento estruturado, procura sempre manter seus colaboradores treinados. Para os cargos gerenciais e técnicos, aproveita os treinamentos ofertados em Sobral ou na Capital para contribuir com o desenvolvimento, tanto técnico como comportamental.

Funcionários qualificados sabem a importância de manter-se atualizados nos dias de hoje, tanto pela solidez das organizações, como pela perspectiva de carreira profissional no mercado.

No tocante ao objeto da pesquisa, essa empresa, apesar de não manter mecanismo de capacitação e desenvolvimento constante, procura estimular e envolver os gestores e técnicos em programas de desenvolvimento que são oferecidos na Cidade.

### 5.5.6 Carreira

Para a organização pesquisada, a gestão de carreiras é um instrumento estratégico que possibilita à empresa obter o nível de contribuição esperado de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que oferece espaços e contrapartidas ante o crescimento e amadurecimento profissional. A empresa, no entanto, ainda não tem instituído em seus procedimentos um plano de carreira. Para o coordenador administrativo, a falta de um plano de carreira põe em risco a permanência de colaboradores na organização, principalmente quando se trata dos cargos mais difíceis de encontrar.

Ainda não está em nosso planejamento estratégico. Espero que no decorrer deste ano estejamos criando o mesmo. Tentamos administrar a ausência do plano de carreira, afirmando que as oportunidades são iguais para todos. Lógico que temos funções e oportunidade diferentes, mas sempre valorizamos o funcionário que busca evoluir dentro da empresa. (E5).

A empresa considera que, para a atratividade, o plano de carreira instituído na organização contribuiria significativamente para atrair melhores colaboradores, além de servir como uma estratégia para reter.

A construção da carreira é de grande valia para as pessoas. É inerente ao ser humano, buscar a evolução. Procuramos através de atitudes e atos repassar isso aos nossos funcionários. Hoje temos um nível de conhecimento bem mais acentuado do que alguns anos atrás, isso contribui para um melhor entendimento de como construir a carreira. (E5).

Para o coordenador administrativo, o plano de carreira, hoje, é um dos desafios que a empresa precisa suprir com rapidez. A empresa busca o comprometimento de todos os colaboradores, tentando mostrar que, mesmo existindo lacunas, eles terão oportunidades de estabelecer uma carreira, capaz de sustentar sua empregabilidade.

Apesar do esforço por parte da organização em demonstrar interesse pela carreira de seus colaboradores, a companhia não tem como utilizar o plano de carreira dentro do seu processo de atratividade, pois este não está constituído nas diretrizes da organização.

### 5.5.7 Qualidade de vida

No relato do coordenador administrativo, o fato de a cidade de Sobral não estar nos grandes centros é um fator que dificulta a atração de pessoas qualificadas. Apesar de a cidade estar em constante desenvolvimento, acredita-se que faltam opções de lazer, principalmente questões culturais, afirma o coordenador administrativo da Empresa E.

Não podemos negar que estamos distante dos grandes centros e que isso é um fator negativo, mas podemos afirmar que a cidade hoje nos oferece uma boa qualidade de vida e desafios para aqueles que buscam novas oportunidades. Sobral ainda tem carências culturais, mas é uma cidade dinâmica, creio que pode oferecer muitos atrativos para trazer pessoas de fora. (E5).

Para suprir este desafio, a empresa costuma levar em consideração, dentro de sua atratividade, o fato de estar instalada em uma cidade tranquila, que proporciona uma melhor QV. Em se tratando de programas desenvolvidos pela organização para proporcionar uma melhor QVT ao empregado, a empresa não oferece nenhuma atividade.

Quando se trata da jornada de trabalho adotada, o gestor de RH avalia como não sendo um problema de atratividade, apesar de a literatura fazer referência positiva a horários flexíveis nas organizações.

Vejo muito questionamento sobre a jornada de trabalho, falam em horário flexível, mas creio que ainda não estamos preparados para esse modelo tão comentado. Precisamos amadurecer mais esse vínculo. Não temos ainda horário flexível, mas procuramos adequar algumas situações para que nossos funcionários possam aproveitar oportunidades ofertadas em sua especialização. (E5).

Para facilitar a ausência dos colaboradores da organização no momento em que precisar, a organização faz uso do banco de horas, que, de acordo com o coordenador administrativo, é algo de que os colaboradores gostam bastante.

A categoria QVT se mostra na Empresa E como um assunto pouco trabalhado e explorado. Existe grande espaço a ser conquistado e a empresa disso tem consciência. Dessa forma, não utiliza como estratégia de atratividade, apesar de considerar importante.

### 5.5.8 Síntese da Empresa

Para o coordenador administrativo da Empresa E, um dos principais motivos da falta de pessoas qualificadas nas organizações está voltado para a tecnologia que se relaciona com a indústria pesquisada. Dessa forma, a empresa acredita que a remuneração fixa é uma das principais formas que justificam a vinda de pessoas para enfrentarem novos desafios e culturas. Em relação à remuneração variável, o entrevistado acredita ser de fundamental importância para a atratividade, porém a organização não possui. O coordenador assinala que o fato de não ter remuneração variável às vezes prejudica o processo de atratividade. Outro fator que não contribui de forma positiva, segundo o relato do coordenador, são os benefícios, pois os disponibilizados pela organização são muito básicos e não estabelece o diferente.

Para a política de capacitação e desenvolvimento, a empresa busca manter seus colaboradores capacitados, principalmente os de cargos técnicos e gerenciais. A empresa não dispõe de um programa de desenvolvimento. Os treinamentos são direcionados de acordo com a necessidade dos colaboradores e disponibilidade dos programas de instituições externas que trabalham com desenvolvimento. Em se tratando de carreira, o coordenador administrativo acentua haver uma preocupação, pois a empresa não possui o plano de carreira instituído e isso facilita a perda de pessoas qualificadas. A QVT não é avaliada pelo coordenador administrativo como um problema de atratividade, apesar de a literatura fazer referência a ela como um diferencial. A categoria QVT é um assunto pouco explorado na empresa pesquisada.

## 5.6 Análise geral das empresas

A literatura pesquisada constata aumento de demanda por profissionais qualificados, capazes de responder à complexidade do ambiente de negócio, do crescimento das empresas e da economia. Para as empresas investigadas, os cargos gerenciais e técnicos são os mais difíceis de suprir com pessoas qualificadas, ou seja, em condição de atrair os resultados esperados desde o momento da contratação. O conhecimento técnico e a habilidade de gerenciar equipes complexas demandam pessoas que tenham experiências e conhecimentos diferenciados. Sendo assim, as empresas pesquisadas utilizam elementos em suas possibilidades isoladas ou em conjunto para atrair e reter. Dentre eles, pode-se constatar a remuneração fixa, a remuneração variável, benefícios, capacitação, carreira e qualidade de

vida. Esses elementos analíticos são negociados com os candidatos às vagas, que adotam, por sua vez, princípios e premissas distintas daquelas que são desenvolvidas pelas empresas, sendo os referidos fatores explicados a seguir.

Há um entendimento, na visão das empresas em estudo, de que o primeiro objetivo específico, remuneração fixa, é considerado o principal atrativo para os profissionais técnicos e gerenciais. Os gestores entrevistados asseveram que, para o processo de atratividade, uma boa remuneração fixa estabelece o diferente. As empresas pesquisadas utilizam-se da política de remuneração para atrair e reter pessoas qualificadas nos cargos técnicos e gerenciais, com exceção da Empresa C, que, segundo o coordenador do Setor de Pessoal, ainda que a empresa esteja evoluindo simultaneamente, a política de remuneração poderia ser mais agressiva.

O segundo objetivo específico propôs-se aferir o modo como a remuneração variável e benefícios são incluídos na negociação. Percebe-se, na opinião de todos os gestores de RH das organizações pesquisadas, que a remuneração variável e benefícios são mecanismos que proporcionam grande atratividade de pessoas qualificadas e contribuem para a negociação entre empregado e organização. Surge, aqui, um desafio para os gestores: apesar de reconhecerem que a remuneração variável e benefícios são um atrativo para a negociação, as indústrias de Sobral não oferecem remuneração variável, nem benefícios, com exceção da Empresa B, que possui propostas mais diferenciadas e se destaca entre as demais, e da Empresa C, que tem remuneração fixa, no entanto, como anota o coordenador do Setor de Pessoal, não é muito atraente. Dessa forma, a organização se acha desafiada a proporcionar a remuneração variável para suprir e satisfazer a necessidade dos colaboradores.

Para os entrevistados, a ausência da remuneração variável e benefícios é um dificultador que hoje complica a negociação entre empresa e empregado, deixando as organizações em desvantagem na atração em relação àquelas que oferecem melhores benefícios.

No terceiro objetivo, buscou-se mensurar a forma como o fator desenvolvimento e carreira são trabalhados. As ações de capacitação para a Empresa A e a Empresa B mostra-se internalizadas como estratégia de valor para atração e retenção. Além de ser atraente para os candidatos, percebe-se que as empresas ressaltam a imagem da organização como uma empresa que investe em capacitação e desenvolvimento de pessoas e que cria oportunidades para a estabelecer a carreira.

Para a Empresa C e a Empresa E, a capacitação é uma estratégia desejada pelos candidatos e colaboradores, no entanto, ainda não existem programas estruturados. A não existência dos programas dificulta, em alguns momentos, a atração e retenção de colaboradores. Para analista de RH da Empresa D, a capacitação não enseja um diferencial na atratividade, ou seja, a não existência na empresa não faz falta.

Em relação à oportunidade de estabelecer uma carreira na organização, os gestores entrevistados exprimem que a existência do plano de carreira faz os candidatos “brilharem o olho” pela empresa, no entanto, somente a Empresa B beneficia com um plano de desenvolvimento de carreira alinhado à estratégia da organização. As demais pesquisadas se utilizam de dados de promoção interna para apresentar a oportunidade de crescimento na organização. Então, somente a Empresa B legitima a existência de um plano de carreira, utilizando-o como uma estratégia de atratividade.

Com o quarto objetivo específico, procurava-se averiguar o meio de o fator qualidade de vida ser considerado na atratividade. Em se tratando do fator QVT, os gestores pesquisados assinalam que Sobral impacta positivamente na negociação para atrair e reter pessoas qualificadas. Esse fator acontece, principalmente, pelo fato de ser uma cidade tranquila, segura, possuir nível cultural razoável, representado pelos seus inúmeros espaços, além de locais para lazer e prática de esporte. Todos os entrevistados consideram que existem algumas questões a serem desenvolvidas na Cidade, porém são pontos possíveis de administrar durante a negociação de um novo colaborador.

Quanto à qualidade de vida proporcionada pelas empresas, somente a Empresa B possui um programa de QVT estruturado. As demais acreditam que a QVT não é uma prática das indústrias da cidade de Sobral. Segundo as empresas, o fato de não haver programas que proporcionem QVT não impacta de forma negativa na atração e retenção. Já a Empresa B acredita ser, para ela, mais um diferencial que é usado na atração e retenção.

De acordo com os objetivos específicos desta pesquisa, foram examinadas as estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica em empresas industriais de Sobral – CE, assim como o fator remuneração fixa e variável era negociado, como os benefícios são incluídos na negociação, a forma como o fator desenvolvimento e carreira são trabalhados, além de averiguar como o fator qualidade de vida é considerado. Assim, na sequência, está o quadro-síntese dos resultados alcançados. Para as empresas que possuem em seu quadrante a expressão “utilização intensa”, significa assinar que elas praticam as estratégias e as utilizam como fator de atratividade. As empresas que

possuem em seu quadrante a dicção “utilização relatada” expressam a estratégia como algo importante, no entanto, não fazem uso na organização. O “não se aplica” significa exprimir que a organização não faz uso nem considera importante para a atratividade.

Quadro 5 – Análise geral das empresas

Empresas	Remuneração Fixa	Remuneração Variável e Benefícios	Capacitação	Carreira	Qualidade de vida
Empresa A	Utilização intensa	Utilização relatada	Utilização intensa	Utilização relatada	Não se aplica
Empresa B	Utilização intensa	Utilização intensa	Utilização intensa	Utilização intensa	Utilização intensa
Empresa C	Utilização relatada	Utilização intensa	Utilização relatada	Utilização relatada	Não se aplica
Empresa D	Utilização intensa	Utilização relatada	Não se aplica	Utilização relatada	Não se aplica
Empresa E	Utilização intensa	Utilização relatada	Utilização relatada	Utilização relatada	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora, com os dados coletados na pesquisa.

Os resultados da pesquisa mostram que a remuneração fixa é utilizada de forma intensa como o principal atrativo de pessoas qualificadas no nível técnico e gerencial, com exceção da empresa C. Na opção remuneração variável, somente a Empresa B e a Empresa C a utilizam de forma intensa. As demais relatam que a remuneração variável é um catalisador para reter e atrair empregados qualificados com maior foco nos resultados, no entanto, ainda não praticam.

A capacitação, para a Empresa A e Empresa B, é apontada como um dos principais motivos que levam uma pessoa a escolher, rejeitar ou permanecer em uma organização. Sendo assim, as empresas adotam programas de capacitação e desenvolvimento de forma contínua e alinhada à estratégia da organização. As demais empresas (C, E) relatam a importância, no entanto, não utilizam de forma constante e estruturada. Para a Empresa D, a capacitação é algo que não é necessário para os cargos técnicos e gerenciais, pois as pessoas já possuem conhecimento.

Na estratégia carreira, somente a Empresa B a utiliza de forma intensa, mantendo um plano sucessório e ensejando oportunidades de crescimento. As demais empresas (A, C, D

e E) relatam a importância, porém não possuem planos alinhados ao nível estratégico da organização.

Para a estratégia qualidade de vida, a Empresa B a utiliza de forma intensa e a visualiza como um diferencial no processo de atração e retenção. As Empresas A, C, D e E relatam que seria interessante se tivessem programas estruturados, no entanto, não veem como um diferencial, pois não faz parte da prática das empresas de Sobral.

Nesse âmbito, o estudo revelou que existe preocupação, por partes das pesquisadas, em desenvolver estratégias diferenciadas para atrair e reter, no entanto, está muito mais no relato do que na utilização intensa.

Descrita a síntese relativa às estratégias de atração e retenção identificadas nas indústrias pesquisadas, definem-se, a seguir, as considerações finais.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os estudos propostos e os resultados obtidos neste trabalho, as indústrias pesquisadas na cidade de Sobral exprimem semelhança no tocante à dificuldade de atrair e reter pessoas com nível técnico e gerencial. Boa quantidade de autores, que serviram de fundamentação teórica para esta pesquisa, é unânime em assegurar a falta de pessoas qualificadas para assumir cargos que exigem maior complexidade nas organizações.

A oferta de trabalho é superior ao número de pessoas de elevada qualificação, lançando, assim, um desafio para as organizações de terem mais foco de onde encontrar esses profissionais e o que é necessário oferecer para atraí-los.

Para atender à demanda de pessoas qualificadas, os gestores de RH das indústrias pesquisadas têm convicção de que é necessário utilizar estratégias diferenciadas para a atratividade das pessoas de nível técnico e gerencial.

Observa-se, no entanto, na pesquisa, que as estratégias estudadas e validadas pelos gestores de RH não são praticadas por todas as organizações, apesar de considerarem importantes e essenciais para a atração e retenção. A não prática das estratégias acontece em razão das especificidades e da cultura de cada organização.

O resultado da pesquisa confirma o primeiro pressuposto, citado anteriormente, de que a estratégia que mais favorece a atração e retenção de pessoas qualificadas para as indústrias de Sobral é a remuneração fixa. É por meio da remuneração atraente que as indústrias de Sobral conseguem atrair pessoas com elevada qualificação. A remuneração fixa produz um sentimento de justiça e valorização entre os funcionários. Acredita-se, porém, que essa prática isolada não é suficiente para reter. As recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais de motivação humana.

Quando se trata de remuneração variável, apenas duas empresas a possuem, apesar de todas considerarem uma estratégia competitiva. A remuneração variável ajuda a complementar a fixa, formando um “pacote” atraente. A remuneração variável é um vetor de atendimento às necessidades motivacionais, que serve de ferramenta para conquistar e reter pessoas qualificadas. Acredita-se que as organizações que não a privilegia em sua estratégia fica em desvantagem em relação às demais que a praticam.

A capacitação profissional é outra estratégia percebida na pesquisa como relevante para as empresas pesquisadas, pois, mediante este programa, as empresas conseguem capacitar para suprir a falta de pessoas qualificadas, como também despertam o desejo e orgulho de fazer parte da organização. O investimento em desenvolvimento de habilidades de propósito generalizado aumenta o valor dos profissionais e é considerado como uma das importantes estratégias de retenção. Na pesquisa, percebe-se uma exceção na empresa D. Esta acredita que as pessoas já possuem conhecimento suficiente, sem necessitar de capacitação. Como já mencionado no referencial teórico, no entanto, funcionários qualificados sabem a importância de manterem atualizados seus conhecimentos. Acredita-se que, se não forem proporcionados momentos de desenvolvimento, buscarão organizações que conservam seus colaboradores em constante aprendizado.

Aqui entra em foco o segundo pressuposto, que sugeria às empresas pesquisadas utilizarem desenvolvimento de carreira profissional visando à atratividade. Viu-se que há predominância de investimento nas empresas pesquisadas. Existe um compromisso compartilhado entre organização e indivíduo, no qual há uma troca que envolve a permanência perante o contínuo crescimento profissional refletido nas posições a serem ocupadas. Apenas a Empresa B possui entretanto, programas de carreira estruturada e alinhada à estratégia da organização. Levando em consideração o fato de que as pessoas qualificadas querem alcançar os melhores resultados pessoais possíveis durante sua carreira, elas procurarão melhores oportunidades para impulsioná-las. Dessa forma, as empresas que tiverem bem estruturado o plano de carreira estarão em vantagem em relação às demais.

Predominantemente, foi possível perceber que as concepções dos programas de QVT não fazem parte do contexto das indústrias pesquisadas. Em geral, as empresas da cidade de Sobral não se preocupam em desenvolver programas que favoreçam a QVT, perdendo, portanto, a potencialidade como parte da estratégia organizacional. A pesquisa demonstrou que existe baixa preocupação com a QVT, visto que as organizações não realizam investimentos, com exceção da Empresa B, que merece destaque pelas atividades que desenvolve.

Os resultados discordam parcialmente de um dos pressupostos desta pesquisa, que descreve o fator qualidade de vida como algo que as organizações consideram estratégico para atração e retenção. Torna-se necessário às organizações perceberem que as ações direcionadas à qualidade de vida no trabalho e, a busca diária da satisfação do trabalhador repercutirão diretamente na melhoria do seu desempenho, contribuindo para um atendimento de melhor

qualidade e retenção. Esse contexto inclui, também, as indústrias pesquisadas em Sobral, visto que as pessoas qualificadas de cargo técnico e gerencial que trabalham nessas empresas estão dispostas a mudar de organização quando perceberem que o ambiente não é adequado e agradável para a qualidade de vida.

Este estudo apoia as estratégias citadas anteriormente nos objetivos desta pesquisa, e constata, ainda, que a imagem corporativa positiva cada vez mais se consolida como fator de atração.

Ante os resultados obtidos, evidencia-se, com efeito, que as empresas percebem e conhecem a importância e a necessidade de elaborar estratégias diferenciadas de recursos humanos que possam estruturar políticas inovadoras e consistentes de práticas de atração e retenção de pessoas de elevada qualificação. A prática no entanto, deve ser algo mais consistente nas indústrias de Sobral, que, comparadas entre si, possuem diferenças significantes e que podem dificultar a retenção.

Considerando a raridade do estudo sobre as estratégias de que as organizações lançam mão para atração e retenção de pessoas com elevada qualificação em cidades interioranas, pesquisas podem ser empreendidas para obter mais conhecimentos.

Uma sugestão de prosseguimento desta pesquisa é a elaboração de ensaios que tomem por propósito entender as estratégias de que as pessoas de nível técnico e gerencial lançam mão para permanecer na organização, realizando comparação junto aos dados obtidos nesta pesquisa para verificação de alinhamento de estratégias organizacionais e individuais.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações do trabalho. In: ZANNELI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1982.
- ABREU, Y. I. F. *at al.* Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...: Análise de conteúdo de anúncios de estágio e trainee. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2004
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARAÇAS, F. J. L. Avaliação e Qualificação de Funções, Benefícios Sociais e condições de Trabalho. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.
- BARICH, H.; KOTTER, P. A framework for marketing image management. **Sloan management Review**, v. 32, n. 2, winter 1991.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, 1994
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N; LIRA, S. B. Padrões de comportamento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. Disponível em CD-ROM.
- BATISTA, L. G.; VILAS BOAS, A. A. A metodologia de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influencia na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, maio/2004. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>. Acesso em: 28 de set. 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.
- BOWLING, A. Measuring Health. **Review of Quality of Life Measures Scales**. 2 ed.. Glasgow: Bell & Bain Ltd, 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.

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

CAPPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. 2 ed. São Paulo: Record, 2009.

CARVALHO, C. C.; HORT I. C. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de divulgação técnico científica do ICPG**. Vol.3 n. 12, jan – jun, 2008.

CAVALCANTE, K.O; OLIVEIRA, M.M. Capacitação, pra que eu te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. **In: ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, XXXV, 2012.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, p.67-75, 1995.

CHOWDHURY, S. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento; tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Educaton do Brasil, 2003.

COGGBURN, J. D.; DALEY, D. M. Employee Benefits. 2. ed. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, 15 April 2008. Disponível em: <<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t789671754~link=cover>>. Acesso em: 22 dez. 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia pratico para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & research design**: choosing among five approaches. London: Sage, 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, D. A. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DE LUCA, M. M. M.; LIMA, V. F. L. Efeito dos incentivos fiscais no patrimônio das entidades beneficiárias do Programa FDI, do governo do Estado do Ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.5 – n. 1, p. 29-44, jan/jun/2007. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/viewFile/63/28>>. Acesso em: 15 nov. 2010.

DIÓRIO, S. Competência Emocional dos Gestores. In. **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador, BA, 2002. Disponível em CD-ROM. 2002

DINIZ, Maria da Guia. Avanço tecnológico, novos perfis profissionais, novas qualificações: o caso da Companhia Carris de Ferro de Lisboa SA. In. **XXIV Encontro Anual da ANPAD**, 2000. Disponível em CD-ROM. 2000

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 14-22, jul/ set. 1996. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=315&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=36&numero=3&Ano=1996>>. Acesso em 10 dez. 2010.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salário: as mudanças na forma de remuneração na empresa**. Tradução: Bazan Tecnologia e linguística. São Paulo: Futura, 1997.

FOCHESATTO, S. A. **Planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: Estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3510>>. Acesso em 10 Dez. 2010.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho e seus indicadores**. São Paulo: Atlas, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAIR Jr. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 1-13, mai 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: Uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

HOFMEISTER, D. L. F. **Planejamento e desenvolvimento de carreira**. – Curitiba: IESDE, 2009.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KERLINGER, F. **Metodologia de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980

KOTTER, J. P. **Afinal, O que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATOS, F. G. **Fator QF** - Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

McINTOSH, M. *et al.* **Cidadania corporativa**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

MEYER, J. A.; ALLEN, N. J. A. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage publications, 1997.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento**: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURÃO, L. *et al.*. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2003.

MOWDAY, R. T; PORTER, L.W; STEERS, R. M. The measurement of organization commitment. **Journal of vocational behavior**, v.14, 1979.

NAHAS, M. V. O pentágulo do bem estar – base conceitual para avaliação do estilo de vida de indivíduos e grupos. **Revista brasileira de atividade física e saúde**. v.5, n. 2. 2000.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOGUEIRA, T.V.; ALCÂNTARA, M.A.; MORAIS, D.O.C; VIEIRA, T.A.L. Qualidade de vida no trabalho: a percepção de futuros administradores. **In: SEMEAD**, São Paulo, XV, 2012.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. J. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência medica dos funcionários. **Revista RAM**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 104 – 127, set. 2008.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos & Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

RAMOS, H. C. *et al.* Capacitação e desenvolvimento e a interface com a educação corporativa. **IV Congresso Nacional em Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais\\_cneg4/T7\\_0013\\_0457.pdf](http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0013_0457.pdf)>. Acesso: 15 de março de 2011

REIS NETO, M. T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2006

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, J. *et al.* **Como conquistar e manter talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SÁ, M. A. D.; LEMONE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANAPAD. **Anais...** Porto Alegre: 1998

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SENAI. Casa aberta mostra opção de formação profissional. **FIEC on line**, v. 10, ed. 456, set, 2010. Disponível em: <[http://www.sfipec.org.br/porta/v2/sites/fieconlinev2/home.php?st=exibeConteudo&conteudo\\_id=39123](http://www.sfipec.org.br/porta/v2/sites/fieconlinev2/home.php?st=exibeConteudo&conteudo_id=39123)>. Acesso: 10 de outubro de 2010



SHIN, D. C.; JOHNSONS, D. M. **Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life.** *Social Indicators Research*, 1978. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/q57725u07v121821/>>. Acesso 24 out. 2010

SILVA, N.; TOLFO, S.R. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho:** um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. (Projeto de pesquisa) UFSC/ Departamento de Psicologia: Florianópolis, set. 1995.

SOUZA, M. Z. A. *et. al.* **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SUCESSO, E. P. B. **Trabalho e qualidade de vida.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil:** virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WALTON, R. Criteria for Quality of Working Life. In: DAVIS, L. **The Quality of Working Life.** New York: Free Press, 1975.

WERTHER Jr., W. J.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WHOQOL GROUP. The world health organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the world health organization. Special issue '**Quality of Life**' in **social Science and Medicine**, 1995.

WOOD JR, T. **Organizações Espetaculares.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo, 1995.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Estratégias de atração e de retenção de pessoal de elevada qualificação Gerencial e Técnica**

#### **IDENTIFICACAO DO ENTREVISTADO**

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

#### **DENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

Razão social (opcional):

Nome fantasia (opcional):

Número de funcionários LOCAL:

Número de funcionários (conglomerado):

Porte da empresa (receita bruta):

Setor de atuação:

Permite que a empresa seja identificada no trabalho (  ) SIM (  ) NÃO

### **PERGUNTAS**

#### **QUESTÕES GERAIS**

- 1 Quais os tipos de trabalhadores/ profissionais que são mais difíceis de contratar na sua empresa. Por quê? E o pessoal gerencial? E o pessoal técnico?
- 2 Quais os impactos dessa situação para a empresa? Quais os prejuízos que isso traz? (planos da produção, de vendas, da gestão interna)?
- 3 Você considera que esse problema é exclusivo da sua empresa ou é um problema comum na cidade de Sobral?

- 4 O seu pessoal costuma receber propostas de trabalho de outras empresas? E os concursos costumam atrair o seu pessoal?

### **Remuneração**

- 1 Como você avalia a importância da remuneração fixa para atrair pessoas (de elevada qualificação)? Como essas pessoas costumam considerar a remuneração fixa ao negociar a vinda para Sobral? Precisa aumentar remuneração fixa ou não? Isso não cria problemas internos com os outros empregados?
- 2 Como você avalia a importância da remuneração variável para atrair pessoas (de elevada qualificação: nível técnico e gerencial)? Como essas pessoas costumam considerar a remuneração variável ao negociar a vinda para Sobral? Precisa aumentar remuneração variável ou não? Isso não cria problemas internos com os outros empregados?

### **Capacitação e aprendizagem**

- 1 Como você avalia a importância da capacitação para atratividade de pessoas (de elevada qualificação)? Como essas pessoas costumam levar em consideração? O programa de capacitação é para todos? Isso não cria problemas internos com os outros empregados?
- 2 Quais os tipos de incentivos que a empresa tem para o processo de capacitação e desenvolvimento? Como você avalia os incentivos da empresa para aperfeiçoamento profissional com financiamento total ou parcial para o funcionário realizar curso fora (elevada qualificação)? Como essas pessoas percebem esses programas?

### **Desenvolvimento de carreira**

1. Como você avalia a importância do desenvolvimento da carreira na atratividade das pessoas (de elevada qualificação)? Como essas pessoas costumam levar em consideração?
2. Como a política de desenvolvimento se relaciona com o plano de carreira em relação à ascensão? A possibilidade de progresso profissional é igual para todos? Quais os critérios?
3. Quanto à carreira profissional, você acha possível conciliar tanto o interesse das pessoas quanto o da organização?

4. A empresa possui plano de carreira instituído?

### **Qualidade de vida no trabalho**

- 1 Como você avalia o impacto que a localização geográfica da cidade de Sobral tem no processo de atratividade das pessoas (de elevada qualificação)? Como essas pessoas costumam levar em conta (estrutura da cidade, tranquilidade, segurança,...) para aceitarem a proposta?
- 2 Em sua opinião, a cidade de Sobral apresenta possibilidade ou limitação no processo de satisfação das necessidades vitais e culturais dos funcionários? Isso impacta no processo de atratividade?
- 3 Como você avalia a jornada de trabalho adotada pela empresa no processo de atratividade de pessoas (elevada qualificação)? Como essas pessoas costumam levar em consideração a jornada de trabalho? A empresa possui horário flexível para desenvolver seu trabalho?
- 4 A empresa propõe algum programa direcionado para a QVT fora da empresa para pessoas de elevada qualificação? Como as pessoas avaliam o equilíbrio entre o tempo dedicado a vida pessoal e ao trabalho? Isso impacta no processo de atratividade?