



# **UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

## **CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**

II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FRANCIELE DAIANE PAIXÃO

REBECA BATISTA PEREIRA

ROBERTA CRISTIANE ALVES

### **GESTÃO DE PESSOAS E A RETENÇÃO DE COLABORADORES**

BAURU  
2016

FRANCIELE DAIANE PAIXÃO

REBECA BATISTA PEREIRA

ROBERTA CRISTIANE ALVES

Coordenadora do Curso de Administração: Profa. M<sup>a</sup>. Elisabete Ap. Zambelo.

Coordenador do Curso de Ciências Contábeis: Prof. Esp. Wander Garcia.

## **GESTÃO DE PESSOAS E A RETENÇÃO DE COLABORADORES**

Artigo científico apresentado ao “II Encontro Científico de Administração e Ciências Contábeis” (Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas) da Universidade do Sagrado Coração sob orientação da Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Débora Scardine da Silva Pistori.

BAURU  
2016

# **GESTÃO DE PESSOAS E A RETENÇÃO DE COLABORADORES.** Franciele Daiane Paixão<sup>1</sup>; Rebeca Batista Pereira<sup>2</sup>; Roberta Cristiane Alves<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Aluna graduanda do curso de Gestão de Recursos Humanos

<sup>2</sup>Aluna graduanda do curso de Gestão de Recursos Humanos

<sup>3</sup>Aluna graduanda do curso de Gestão de Recursos Humanos

## **RESUMO**

Atualmente os indicadores de desempenho da área de Recursos Humanos tem sido fator de observação importante na elaboração de estratégias na Gestão de Pessoas. Dentre eles, encontra-se o índice de rotatividade dos colaboradores que por diversas circunstâncias está cada vez maior em vários segmentos do mercado. Deste contexto, o grande desafio passa a ser a identificação das causas desses fatos para análise e proposta de melhorias em relação a permanência do colaborador dentro da organização. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa utilizou-se de bibliografia disponível em livros, sites, revistas entre outros e além disso, a pesquisa contou com uma entrevista estruturada aplicada em duas empresas de diferentes segmentos. Os resultados apontaram que as empresas que possuem constantes atualizações de benefícios e atrativos para seus colaboradores se sobressaem perante as demais. As mesmas possuem um baixo índice de rotatividade e dificilmente enfrentam algum contratempo contra seus participantes.

**Palavras-chaves:** Benefícios. Retenção. Rotatividade.

## **1 INTRODUÇÃO**

Devido a modernização e as tecnologias avançadas é necessário que o mercado de trabalho fique atento aos itens que tornam um cargo atrativo. É preciso que as empresas e os colaboradores trabalhem em paralelo para que as atividades possam ser realizadas com eficiência. Para isso, as organizações podem utilizar por exemplo, os benefícios que trabalhados de forma estratégica, pode proporcionar

maior qualidade de vida para os funcionários e conseqüentemente influenciar para o bom desenvolvimento de suas atividades dentro da empresa.

Observando o comportamento de profissionais bem-sucedidos é possível notar que a valorização, motivação, planos de carreiras e constantes propostas de desafios podem ser recursos estimuladores para que as pessoas possam alcançar com êxito as metas estabelecidas. Portanto, em muitas situações, não basta que as empresas possuam um bom ambiente de trabalho, assim como certas mordomias, pois atualmente os colaboradores querem sentir-se à vontade tanto fisicamente quanto emocionalmente. Além disso, as empresas precisam de ferramentas e estruturas para manter a boa condução destes profissionais também em relação ao seu nível de conhecimento e desenvolvimento profissional.

Segundo Vergara:

A sociedade da informação gera e nutre a sociedade do conhecimento, aquela que resulta de experiências, de valores, do estabelecimento de relações, da elaboração da informação de forma contextualizada e refletida. (VERGARA, 2010, pág. 19).

De acordo ainda com a autora, é normal alguns gerentes de empresas não entenderem o modo de agir de seus colaboradores, porém, é simples: Eles não compreendem porque seus subordinados não se sentem motivados iguais a eles, querendo que todos sejam a sua imagem e semelhança, mas não refletem sobre o que falta para os mesmos e o que pode ser feito para melhorar a “estadia” deles ali e fazer com que se sintam recompensados por seus conhecimentos aplicados (VERGARA, 2010).

Baseando-se na minuta descrita, verifica-se que o problema em questão se refere a descobrir o que deve ser feito para reter bons colaboradores, tendo em vista que atualmente muitas pessoas encontram-se desempregadas e o mercado de trabalho escasso de mão de obra qualificada. Sendo assim, foram descritas as principais questões motivacionais e os principais fatores de rotatividade na tentativa de alcançar a resposta para o seguinte questionamento: Como reter bons colaboradores nas organizações?

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as melhores práticas em Gestão de Pessoas que contribuam para a manutenção e retenção de talentos nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao realizar os estudos e pesquisas aqui apresentados, pode-se perceber que, a Gestão de Pessoas (GP) juntamente com o Recursos Humanos (RH), é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os objetivos da posição gerencial, relacionados com as pessoas. Incluindo ainda, os processos de recrutamento, seleção, treinamento; recompensas e avaliação de desempenho.

Para diminuir ou até mesmo, evitar o processo de rotatividade, tomou-se como base, Chiavenato (2008, pág.8), onde o mesmo cita que os objetivos da GP constituem o principal ativo da organização, pois, quando a mesma está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença, e ambos crescem juntos.

Devido a sua importância dentro do contexto desta pesquisa, este assunto será um pouco mais explorado na sequência.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Vários fatores fazem parte do dia a dia de uma empresa, porém, saber administrá-los nos dias atuais passa a ser um grande diferencial para todos os gestores. A rotatividade faz parte desse escopo e deste modo, passa a ser importante analisar com atenção as ações em Gestão de Pessoas para atração e retenção destes.

Conforme Lacombe:

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma que são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos

mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala. (LACOMBE, 2005, p. 14)

Entende-se a partir desta citação que os colaboradores são na atualidade fator de competitividade desde os atuantes do chão de fábrica até os grandes diretores, sendo que todos têm a sua importância e valor.

Segundo Chiavenato (2008), as organizações são consideradas seres vivos. Elas dependem do crescimento de seus colaboradores e para isto devem intensificar a aplicação de recursos e conhecimentos, pois obtendo eficiência, as pessoas conseguem mostrar um diferencial que culminará no sucesso da empresa.

Fortuna (2006) cita que o futuro de uma organização está ligado ao seu passado e o que está para acontecer é consequência do que já ocorreu, mas cabe desta forma as empresas analisarem seus negócios e decidirem como deve-se passar a agir, sendo o conveniente as melhores recompensas referentes ao desempenho de seus colaboradores.

A partir destas definições, entende-se que as pessoas não são mais individuais em uma linha de produção, pois antigamente as organizações focavam em modelos hierárquicos, limitando o crescimento e desenvolvimento profissional, mas atualmente o correto é que elas invistam nas melhores condições para seus colaboradores.

### **2.1.1 Os seis processos da Gestão de Pessoas**

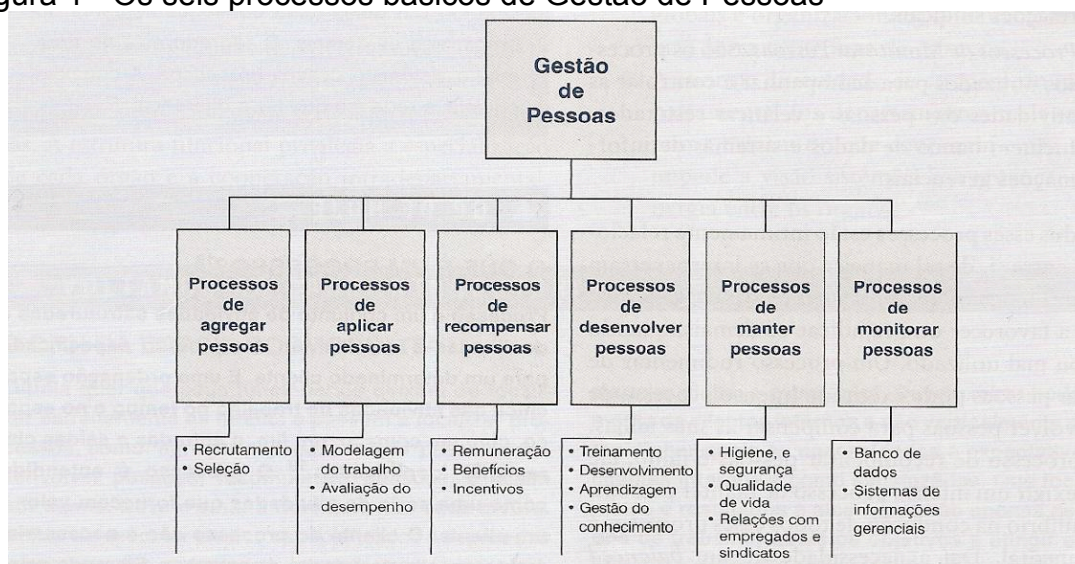
Para Moreira (2008), é preciso que a organização comunique as pessoas o que esperam delas, pois muitas não se esforçam porque não compreendem a importância daquilo que realizarão e tampouco qual será o impacto do seu desempenho dentro da empresa.

O comprometimento deve existir, portanto, de ambas as partes. De um lado, o colaborador deve estar ciente sobre seu valor. Do outro modo, a empresa deve deixar isso claro para que diariamente os talentos produzam e aos poucos a rotatividade seja amenizada.

Para Chiavenato (2008), o administrador desempenha quatro funções indispensáveis em uma organização, sendo elas: planejar, organizar, dirigir e controlar sua empresa. A gestão de pessoas ajuda o administrador a executar essas tarefas de modo a atingir as metas e objetivos.

Portanto, a função do gestor de pessoas é integrar os processos de uma forma dinâmica e interativa. Com isso, conforme mostra a Figura 1, o autor Chiavenato (2008), destaca os seis processos básicos desenvolvidos nas organizações.

Figura 1 - Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2008, p. 15).

Percebe-se na atualidade que todos esses processos podem ser utilizados de forma estratégica a fim de tornar mais eficaz a ação da área de Recursos Humanos atuando em conjunto com os líderes rumo aos objetivos organizacionais.

## 2.2 MOTIVAÇÃO, REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Algumas empresas buscam constantemente investir em práticas de GP para levar seus colaboradores a se sentirem motivados. Para alguns indivíduos, o dinheiro por si só pode ser um grande elemento motivador, porém, para outros o ambiente de trabalho pode ser um fator mais relevante. O fato é, que motivação é

um estado mental, ou seja, é algo intrínseco que parte de dentro da pessoa (CHIAVENATO, 2009).

A conclusão para as pesquisas que comprovam que pessoas cujo objetivo central na vida era ganhar dinheiro com outras que não priorizavam isso, foi que “quanto mais se procura satisfações em bens materiais, tanto menos elas podem ser encontradas. Portanto, pessoas que são mais materialistas têm tendência a se sentirem infelizes com suas próprias vidas, mesmo que com recompensa financeira haja melhoria comportamental e profissional, a mudança será volátil e passageira. O estímulo precisa ser repetido para que a motivação seja mantida, ou seja, será necessário mais dinheiro (CHIAVENATO, 2009, grifo nosso).

De acordo com Bohlander:

A medida é a chave para o sucesso dos programas de incentivo porque comunica a importância das metas organizacionais estabelecidas. O que é medido e recompensado chama a atenção. Por exemplo, se a empresa deseja ser líder em qualidade, então os índices de desempenho devem focalizar a satisfação do cliente, a pontualidade ou a ausência de erros. Quem tiver a meta de ser um produtor com preços baixos terá de dar ênfase a redução do custo ou do aumento da produtividade com níveis mais baixos de qualidade aceitáveis (BOHLANDER, 2009, p. 379).

Há empresas especializadas em consultorias que se dedicam a ouvir funcionários e avaliar empregadores. Em pesquisas realizadas, mais de 50% das pessoas dizem buscar oportunidade de crescimento e desenvolvimento quando são questionadas sobre os objetivos no mercado atual. Sugerimos então, que as empresas ofereçam oportunidades de crescimento e permitam a conciliação entre vida pessoal e profissional dos funcionários, além de diversos outros fatores que vão além do aumento salarial. Para ele, os líderes precisam encontrar uma maneira de alinhar as causas e interesses do seu negócio com as próprias causas e interesses dos funcionários. Assim, terão uma equipe motivada e comprometida (CHIAVENATO, 2009).

Deste modo, a partir dos entendimentos descritos até o momento, percebe-se que em geral, setores que oferecem menor remuneração e cargos para iniciantes como por exemplo Supermercados, Lojas Varejistas, Restaurantes e chão de Fábrica podem ser os mais prejudicados ao passo em que isso pode levar uma



pessoa a conseguir sem muitos esforços, a mesma remuneração em outro emprego. Soma-se a isso, o fato do cansaço e do stress nesses segmentos, além do detalhe de trabalharem aos domingos e feriados.

## 2.3 ROTATIVIDADE

A rotatividade de colaboradores é um aspecto importante dentro das empresas. “A flutuação de pessoal entre uma organização e seu meio ambiente [...] é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização” (CHIAVENATO, 1998, p. 176).

Conforme Chiavenato (1998) a rotatividade de pessoas é considerada normal quando ocorre em pequeno volume de entradas e saídas (conhecida como rotatividade vegetativa) e de simples manutenção do sistema ou quando há maiores entradas do que saídas para obter resultados positivos com os novos recursos e para o crescimento da empresa, mas a rotatividade é um dos maiores problemas que as organizações enfrentam, sendo necessário cada vez mais buscar o equilíbrio entre essas perdas/saídas.

O autor afirma ainda que:

Se a rotatividade, níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer as substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seis recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então a rotatividade encontra-se sob controle da organização. Todavia, quanto as perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis, torna-se o problema básico. (CHIAVENATO, 1998, p.178).

Portanto, apoiado na definição do autor, vê-se que um índice ideal de rotatividade não deve ser igual a zero, pois isso demonstra que a empresa é estagnada, porém, também não é viável um índice muito elevado, porque reflete que a organização não consegue reter seus funcionários.

Diante do que foi exposto, os gestores devem investir em formas de seleção mais eficientes para tentar na medida do possível atrair pessoas dentro do perfil

desejado, e periodicamente realizar treinamentos que visem a capacitação no cargo ou ainda oportunidades de desenvolvimento que permitam aos colaboradores evoluírem e crescerem com a empresa. Deste modo, as empresas devem buscar estabelecer um patamar, um equilíbrio para as entradas e saídas, que seja o mais adequado para o seu negócio.

Finalizando este tópico, há uma importante fala que diz que a rotatividade de pessoal é um efeito, é a consequência de certos fenômenos localizados internamente ou externamente a organização (CHIAVENATO, 1998). Sendo assim, todos os fatores que causam a rotatividade devem ser investigados e melhorados para que o índice diminua até chegar aos patamares considerados aceitos pela organização.

## 2.4 AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RETENÇÃO DE COLABORADORES

Uma equipe qualificada e engajada aos objetivos da organização garante boas chances de sucesso e de crescimento do negócio. Por isso, é essencial implementar ações que visem uma gestão de pessoas eficiente, que atenda as expectativas dos colaboradores, proporcionando desenvolvimento profissional, benefícios significativos e ascensão na carreira.

### 2.4.1 Fatores que atraem colaboradores

Pagano ([20--]) cita que em todo o mundo, a compensação financeira é a maior influência que o trabalhador em estágios iniciais e intermediários de sua vida profissional tem para decidir se irá aceitar ou não uma oferta de emprego. Já no Brasil, fatores como crescimento profissional e programas de treinamento e desenvolvimento também têm exercido influência destacada nesta decisão, revelado elementos importantes de atração e retenção de colaboradores.

O autor reforça ainda que fatores relacionados aos valores e práticas corporativas da empresa também chamam atenção. Uma parte dos brasileiros, valorizam a reputação da empresa no momento de sua escolha, porém, existem

também aqueles trabalhadores que buscam o alinhamento de seus valores com aqueles da empresa, sendo assim, empregadores que buscam atrair e reter os melhores talentos no dinâmico mercado de trabalho brasileiro devem oferecer mais do que o salário, benefícios e outros incentivos financeiros.

De acordo com o diretor-presidente da Kelly Services Brasil, Daniel M. Pagano “Entender a ampla gama de fatores que motivam os trabalhadores ajudará os empregadores a se tornarem mais competitivos no mercado da busca e retenção dos melhores talentos” (PAGANO, [20—]).

Pode-se assim, afirmar que a retenção de talentos está diretamente ligada à um clima organizacional e aos outros benefícios indiretos, além do vale-transporte e vale-refeição, como os vales-alimentação, cultura e combustível. As gerações contemporâneas veem nesses benefícios um grande diferencial e isto conta positivamente na hora da tomada de decisão. Em muitos casos, o custo disso é irrelevante perto do resultado produtivo de uma equipe estimulada e alinhada com a política da empresa.

Para o especialista no mercado de benefícios, em um mundo no qual as coisas acontecem de forma muito rápida, as empresas precisam de planos para reter talentos e buscar a eficiência. Assim otimizar o uso desses vales com o quadro de funcionários traz um bom diferencial competitivo. Benefícios ajudam os empresários a reter talentos e a crescer, ou seja, manter uma equipe motivada e comprometida pode custar menos do que se imagina (PAGANO, [20--]).

#### **2.4.2 Fatores que retêm colaboradores**

Lima (2003), descreve que a retenção de talentos é um fator-chave para não perder os investimentos feitos em capacitação. Nesse cenário, as micro e pequenas empresas levam vantagem, pois os líderes estão mais próximos dos colaboradores. Envolver o colaborador em reuniões decisivas, saber seu papel na organização, transitar entre as diversas áreas da empresa são diferenciais que podem pesar positivamente na retenção de talentos.

Outro fator que deve ser levado em consideração é a participação no mercado cada vez maior da geração Y, que tem como uma de suas principais características o engajamento com uma causa. É fundamental que essa geração perceba sua participação nos negócios e tenha suas idéias levadas em consideração (LIMA, 2003).

Algumas atitudes que podem ajudar na retenção dos colaboradores são:

- a) estabeleça um plano de carreira para que o funcionário possa visualizar as possibilidades internas e assim investir no seu crescimento;
- b) crie um ambiente que possibilite ao colaborador desenvolver projetos com maior autonomia e novas competências;
- c) envolva os funcionários nos processos de decisão ou engaje-os em projetos em andamento, escutando suas sugestões de forma apreciativa;
- d) crie ações para melhorar o clima no ambiente de trabalho. Estimule a prática de esportes, promova campeonatos internos ou disponibilize áreas de lazer;
- e) crie um ambiente mais familiar, com confraternizações e happy hour, ou incentive o colaborador a contribuir com uma planta, fotos ou objetos que tornem o ambiente mais acolhedor;
- f) estimule a troca de ideias e crie oportunidades para ouvir as pessoas. Evite eventuais críticas não construtivas.

A retenção de colaboradores engajados está intimamente ligada à valorização das pessoas. Um bom começo para alinhar as expectativas é a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Isso criará um canal de comunicação com a alta direção e gerará material para trabalhar a própria retenção de talentos. Tornar o funcionário corresponsável no planejamento de sua carreira é a chave do engajamento (LIMA, 2003).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi realizada através de leituras bibliográficas em livros, sites e revistas. A pesquisa se baseou em uma entrevista estruturada aplicada em duas empresas de áreas distintas. Na ocasião, cada proprietário (separadamente) foi questionado a respeito de perguntas que envolviam os procedimentos de “Gestão de Pessoas” em relação aos benefícios disponibilizados aos seus colaboradores.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso apoiado em breve revisão bibliográfica. Além disso, o estudo adotou a pesquisa de campo ao passo em que a coleta de dados se deu através do uso de entrevista semi estruturada e onde a análise dos resultados foi qualitativa.

A pesquisa de campo foi realizada no ano de 2013 em duas empresas da cidade de Barra Bonita/SP de médio porte. A escolha das empresas foi realizada de acordo com a facilidade de acesso da pesquisadora junto as áreas de RH de ambas as organizações.

#### 3.2 ESTUDO DE CASO – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Empresa BR LTDA: Atua no mercado moveleiro há 40 anos na comercialização de móveis de revenda e também possui alguns itens de sua própria produção. Em Barra Bonita encontra-se sua matriz e pela região há mais 9 filiais distribuídas.

A mesma possui um quadro de clientes bastante diversificado, pois atende desde os móveis populares até os mais sofisticados, sendo que os mesmos vão desde peças infantis até uma linha que abrange uma residência completa, como escritório, cozinha, lavanderia e a área interna e externa de uma casa.

Empresa ST LTDA: Atua no mercado há 20 anos e pertence ao setor de softwares de automação logísticos. A filial encontra-se em Barra Bonita e sua matriz

em São Paulo. Seu quadro de clientes é semelhante. Alguns possuem transportadoras e outros armazéns e ficam localizados entre São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

A empresa desenvolve sistemas para a organização de armazéns, para agilizar o serviço de transportadoras e realizar o inventário de grandes organizações, sendo que conta com aproximadamente 40 colaboradores somente na área de programação/desenvolvimento de softwares.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a Figura 2 é possível verificar as observações realizadas e resumidamente apresentadas sobre as entrevistas para coleta das informações:

Figura 2 - Dados coletados

Descrição:	Empresa BR Ltda	Empresa ST Ltda
Tempo de atuação no mercado de trabalho	40 anos	20 anos
Quantidade de colaboradores	70 funcionários	65 funcionários
Benefícios oferecidos pela empresa	Plano odontológico	Vale alimentação, plano de saúde e odontológico, auxílio bolsa de estudo, auxílio creche e participação dos lucros.
Modo de Treinamento	Prático	Teórico e Prático
Plano de carreira e hierarquia	Não existe	Existe
Aumento salarial	Dissídios anuais	Aumento anual referente ao plano de carreira

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Como visto, as empresas são de ramos diferentes, e atuam na mesma cidade.

A empresa **BR Ltda** é da área moveleira, mas, a partir dos resultados da entrevista, pode-se verificar que a mesma se encontra (em relação aos benefícios)

quase igual a época em que foi criada. Isso pode ter sido causado pela falta de atualização com as tendências e atendimento as necessidades dos colaboradores.

Segundo o gestor desta empresa, o nível de rotatividade é considerado alto comparado ao setor em que atua.

O recrutamento na empresa é realizado várias vezes ao ano, pois muitos de seus funcionários acabam saindo, alguns por já serem bastante antigos, outros por serem aposentarem ou por optarem pelo pedido de demissão.

As entrevistas são realizadas pelo proprietário da empresa, onde após selecionado o candidato é chamado para que seja feita a apresentação dos documentos necessários para a admissão.

O único benefício oferecido ao colaborador é um plano odontológico, porém, o mesmo inclui somente a parte básica e o funcionário não tem a opção de incluir nenhum dependente.

Referente aos treinamentos, não há uma parte teórica, o colaborador o inicia desde o primeiro dia de serviço e somente o finaliza com a avaliação do gestor, que ocorre três meses depois.

A maior parte dos funcionários da empresa estão na mesma área e no mesmo cargo desde quando iniciaram. A maioria são parentes e amigos do proprietário. Estes encontram-se no cargo de dez anos atrás e só recebem alteração salarial referente aos dissídios da categoria.

O colaborador sobe de cargo conforme seus conhecimentos no processo de produção do móvel, mas dificilmente elegem-se novos colaboradores.

O administrador geral é quem toma conta de toda a empresa, todos os setores e não há uma hierarquia definida.

É uma empresa “família”, aquela que vem passando de geração para geração e normalmente nesses casos o administrador mantém a estrutura da organização conforme orientações de seus antepassados.

Outro fator é que ela não oferece muitos benefícios e quanto ao aumento salarial, só há uma vez no ano de acordo com o dissídio de seu sindicato. Também não há um plano de carreira.

Já a empresa **ST LTDA** realiza vários recrutamentos, não por haver rotatividade e sim por estar crescendo ano após ano no mercado e precisando cada vez mais de mão de obra.

É uma organização com um bom posicionamento hierárquico, possui seus setores bem desenvolvidos e estruturados. Abrange vários benefícios, contribui financeiramente (aumento de salário) e possui uma vasta escala de cargos.

O processo de recrutamento e seleção na empresa são realizados pelo responsável do setor de recursos humanos e por seus diretores. É realizada uma triagem e aqueles que mais se identifiquem com o perfil da vaga são selecionados. A empresa não possui um alto índice de rotatividade, porém, de 2 a 3 vezes por ano ocorre uma nova seleção devido ao aumento dos clientes e serviços.

O candidato chamado para entrevista passa por uma série de questionamentos voltados para a área de atuação, onde posteriormente também é aplicado um teste técnico. Após o término e correção dos testes, o coordenador elege em escala de pontuação a classificação final dos candidatos.

O selecionado é chamado pela empresa para a apresentação dos documentos necessários para a admissão, ficando ciente sobre como será o serviço, as normas, as questões voltadas a salários e cargos.

Os benefícios oferecidos por essa empresa são: vale alimentação, plano de saúde para o colaborador e sua família, plano odontológico, auxílio bolsa de estudo, participação dos lucros e para os funcionários que possuem filhos pequenos, o auxílio creche.

O funcionário recebe um treinamento teórico equivalente a dois meses e um prático equivalente a três meses, e ainda possuem um espaço aberto para contar suas experiências, suas sugestões e novas ideias de melhorias.

Uma vez por ano os colaboradores são avaliados e conforme os resultados os mesmos recebem um aumento financeiro e um reconhecimento no cargo que ocupa. Há funcionários que entram na empresa como estagiários e podem chegar a alcançar até um cargo de liderança e confiança.

De acordo com os temas teoricamente abordados, a empresa ST LTDA segue as tendências implantando melhorias e acompanhando o mundo contemporâneo. Está sempre disposta a inovar e fazer o melhor para seus



colaboradores. Mantêm os mesmos como uma chave preciosa para seu crescimento e reconhecimento profissional identificando o talento de cada um e fazendo com que se sintam importantes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com os fatos apresentados e segundo informações coletadas dos autores, é possível concluir que as organizações que querem evoluir devem se aperfeiçoar cada vez mais, para que desta forma seja possível suprir as exigências do mercado. Dentro dos aspectos estudados, vê-se a necessidade cada vez maior por profissionais responsáveis e comprometidos, mão de obra qualificada e eficiente, entretanto, ainda há muitas empresas que não entendem o quanto é importante que se tornem contemporâneas e que saibam reter seus funcionários ampliando o rol de vantagens para que estes permaneçam por mais tempo.

Espera-se que aos poucos as organizações percebam cada vez mais que o seu funcionamento não depende apenas de máquinas, robôs e equipamentos e sim pelo conjunto que envolve principalmente seus colaboradores.

Deste modo, uma boa proposta é contar com um setor de RH competente, pois o mesmo não existe apenas para realizar cálculos e pagamentos. Na atualidade de várias organizações, é um dos setores com grande relevância, pois há toda uma preocupação e estrutura para lidar com a evolução de desempenho pessoal e profissional de cada colaborador. Além disso, cuida do crescimento dos funcionários, dando-lhes uma visão e uma possibilidade de crescimento pessoal e profissional e também torná-las importantes e essenciais dentro das organizações.

O RH é responsável por atrair, avaliar, e reter os funcionários dentro das empresas, ele realiza vários processos visando a redução da rotatividade e crescimento de ambos: colaboradores e empresa.

Por outro lado, as organizações também precisam estar dispostas a cooperar com todo este cenário, oferecendo subsídios, realizando investimentos, ofertando sempre novas oportunidades e conhecimentos, para todos.

A rotatividade pode sim ocorrer, sendo por parte do colaborador ou por parte da empresa, porém, se ambos andarem alinhados e empenhados a obterem juntos uma meta dificilmente o alto índice de rotatividade existirá.

Conclui-se desta forma que o resultado apresentado é uma informação eficaz para as pequenas e até mesmo para as médias e grandes empresas, pois, independente da área em que atuam, os colaboradores são essenciais ao passo em que toda experiência e conhecimento que os mesmos possuem pode agregar e ser utilizado em vários atributos da instituição.

## PEOPLE MANAGEMENT AND RETENTION OF EMPLOYEES

### ABSTRACT

Currently the performance indicators of Human Resources has been important observation factor in the development of strategies in People Management. Among them is the turnover rate of employees who for various reasons is increasing in various market segments. In this context, the big challenge is to identify the causes of these facts for analysis and proposal for improvements in relation to the employee stay in the organization. As methodological procedures, the research used the available literature in books, websites, magazines among others and in addition, the survey included a structured interview applied in two companies from different segments. The results showed that companies that have constant updates of benefits and advantages to its employees stand out before the others. They possess a low turnover rate and hardly face any setback against its participants.

**Keywords:** Benefits. Retention. Turnover.

### REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 14<sup>o</sup> Ed. Norte Americana. São Paulo: Cengage, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relações de trabalho**. 6.ed. São Paulo, Manole, 2009.

FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

LIMA, Adriana Ramos. **Como atrair e reter talentos humanos nas empresas**. 2003. 11 f. Artigo. Faculdade Machado de Assis, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <[http://famanet.br/Ambientes/adm/PDF/art\\_gestao\\_pessoas.pdf](http://famanet.br/Ambientes/adm/PDF/art_gestao_pessoas.pdf)> Acesso em: 25 mar. 2016.

MOREIRA, Wellington. **Trabalhando o comprometimento das pessoas**. Bonde, 2008. Disponível em: <[http://www.bonde.com.br/?id\\_bonde=1-28--1-20080605](http://www.bonde.com.br/?id_bonde=1-28--1-20080605)> Acesso em: 25 mar. 2016.

PAGANO, Daniel. **Profissionais brasileiros não se apegam apenas ao dinheiro ao analisar oportunidades de emprego**. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/conteudo/noticias.php?cod\\_noticia=13578](http://www.rhcentral.com.br/conteudo/noticias.php?cod_noticia=13578)> Acessado em: 23 Mar 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.