

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM TEMPOS DE CRISE

José Pedro Iorio de Moraes (IC) e Marcelo Alves dos Santos (Orientador)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar quais são as principais estratégias de retenção de talentos em tempos de crise por empresas de médio porte na cidade metropolitana de Campinas. O presente estudo teve como base o método quali-quantitativo exploratório, pelo qual foi feito um questionário enviado a 12 empresas diferentes com um alcance de 15 entrevistados. Foi buscado identificar pelo questionário, possíveis dados referentes à eficácia dessas estratégias. O meio usado para enviar o questionário a essas empresas foi via e-mail no qual todas as respostas foram direcionadas a uma mesma página. Pelo questionário, foram coletados, dados demográficos, atrativos ofertados pela empresa para reter os talentos, investimentos adotados pela empresa para o desenvolvimento dos funcionários e, por último, dados referentes ao procedimento adotado pela empresa para reter funcionários que se destacam diante dos outros. Em relação à etapa quantitativa, foram mapeadas as potenciais formas de retenção utilizadas pelas empresas pesquisadas e, também, identificar práticas habitualmente utilizadas por essas organizações, nestes momentos de crise.

Palavras-chave: Talentos; retenção; estratégias; atrativos; empresa

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the main talented employees retention strategies used by middle size corporations at economic crisis times in the Campinas Metropolitan Area. The present study was based on the exploratory qualitative-quantitative method, through which a questionnaire was sent to twelve different companies totalling fifteen interviewees. The questionnaire sought to identify if the employee retention strategies currently being implemented in the companies were based in the literature. The questionnaires were emailed to the companies and all the answered questionnaires were submitted to a same website. Through the answered questionnaires were collected demographic data, perks offered by the companies, company investment for employees development and, lastly, data referring to the procedure adopted by the company to retain employees who stand out from others.

Keywords: Talents; retention; strategies; attractive; company

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de estratégias de retenção de funcionários, em bons e maus tempos é fundamental para qualquer negócio. As organizações acabam por investir nessas estratégias, já que quando se perde um funcionário, perde também capital humano, conhecimento, além de todos os recursos que foram investidos no trabalhador, o qual leva consigo toda experiência profissional acumulada durante seu trabalho na organização. (PELOSO; YONEMOTO, 2010)

O Brasil passa por tempos de dificuldade econômica, no qual é mais notada a importância da gestão de pessoas. Preocupação e insegurança, são um dos principais desafios da gestão de pessoas em tempos de crise, que temos que lidar, pelo fato de que diversas empresas procuram formas de reduzir custos com cortes de funcionários. (GOLDACKER, 2015) “Uma crise pode ser transformada em oportunidade à medida que as corporações desenvolverem as relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho” (GOLDACKER, 2015, p.9).

Uma empresa de médio porte, sofre grandes traumas durante períodos de dificuldade econômica, sendo que muitas vezes, decisões são feitas de formas precipitadas, ocorrendo cortes de funcionários como a “única” escapatória para se reduzir custos. Para essas empresas, é muito mais custoso perder um talento em comparação a uma empresa de grande porte, pois o talento, leva consigo toda a sua experiência e conhecimento adquirido durante seus anos na organização e, possivelmente, será mais difícil e custoso repô-lo.

É comum empresas de médio porte não possuírem muitos recursos para investir ou até recrutar novos talentos em momentos de crise, enquanto que, as de grande porte possuem capital suficiente para a reposição de talentos perdidos, em momentos como este da economia atual.

As estratégias empresariais que venham a ser utilizadas, em sua maioria, terão que estar respaldadas pelo direito dos trabalhadores da atual Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Por isso, para um melhor entendimento da atual legislação trabalhista brasileira, se faz necessário uma contextualização histórica das raízes e origem da própria CLT

Com o rompimento do acordo da política do café com leite, isto é, a quebra da aliança do Partido Republicano Progressista (PRP) e do Partido Republicano Mineiro (PRM), isso agitou a cena política do país na época. Foi neste contexto histórico que nasceu a Aliança Liberal (AL), que lançou o governador gaúcho Getúlio Vargas para presidente da república. (COTRIM, 2012)

Ainda de acordo com Cotrim (2012) a Aliança Liberal apresentava em suas diretrizes políticas um programa de reformas cujos principais pontos eram: A instituição do voto secreto;

a criação de leis trabalhistas e o incentivo à produção industrial. Após a vitória na eleição à presidência, Getúlio Vargas articulou a designação de interventores estaduais para desmontar a estrutura política da Primeira República. Assim em 1934, destacou-se os novos decretos dos direitos trabalhistas:

[...] direitos fundamentais teriam de ser garantidos pelos empregadores, como salário mínimo, jornada de trabalho não superior a oito horas diárias, férias anuais remuneradas e indenização na demissão sem justa causa, entre outras medidas. [...] também foi proibido o trabalho de menores de 14 anos (COTRIM, 2012. p. 603).

Estes direitos foram consolidados no dia 1º de maio de 1943, pelo Decreto-Lei nº 5.452 e sancionados pelo presidente Getúlio Vargas, durante o período do Estado Novo (JUSBRASIL, 2014). Esta consolidação teve como objetivo principal regulamentar as relações individuais e coletivas do trabalho, nelas previstas. Ela surgiu como necessidade constitucional, após a criação da Justiça do Trabalho (JUSBRASIL, 2014).

Percebe-se que as leis trabalhistas que hoje regem no Brasil, não foram atualizadas desde as últimas reformas da era Vargas, sendo que a maioria das empresas de médio porte em períodos de dificuldade econômica, passam por “apuros” pela falta de flexibilidade entre o empresário e o trabalhador nos “cortes de gastos”.

Dito isso, o presente trabalho pretende pesquisar e estudar como são executadas as estratégias de retenção de funcionários, principalmente, funcionários entendidos como valiosos (talentos), por empresas localizadas na Região Metropolitana de Campinas, nesses tempos de crise. E, por meio de pesquisas quantitativas exploratórias, foi feito o mapeamento das potenciais formas de retenção, utilizadas pelas empresas pesquisadas. No que diz respeito, a parte qualitativa do projeto, foram feitas entrevistas a funcionários e gerentes de empresas de médio porte, para a coleta de possíveis dados referentes à eficácia dessas estratégias.

Cabe apresentar algumas estratégias utilizadas nas empresas brasileiras, em tempos de crise, sendo a mais comum a negociação coletiva de trabalho:

Medida Provisória 2.074-73, que instituiu o ‘Plano Real’, determina que os salários e as demais condições referentes ao trabalho continuam a ser fixados e revistos, na respectiva data-base anual, por intermédio da livre negociação coletiva’ (CEDI, 2002, p.120)

Para muitas empresas, investir em talentos, (capacitá-los e acelerar ao máximo os processos de formação de novos líderes) é uma possível solução para esses tempos. Empresas bem administradas destacam-se por escolher investir em pessoas e não somente

em processos ou tecnologia. Contudo, estas frentes funcionam em conjunto e não de forma isolada (CERBASI, 2009).

Ter pessoas bem treinadas e estimuladas em cargos de gerencia pode ajudar na retenção de talentos. Porém, é importante destacar que em tempos de crise econômica, a retenção de talentos pode ser uma grande aliada na redução de custos. Um exemplo disso é a diminuição de gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa.

A saída de talentos é muito custosa para uma organização, pois ele leva consigo toda a sua experiência e conhecimento. Quanto mais estratégico o cargo do profissional que está saindo, maior será o custo e o tempo necessários para substituí-lo, além de haver o risco de acontecer alguma descontinuidade no atendimento aos clientes (BARBOSA, 2010, p.39).

O gerenciamento de estratégias de retenção de funcionários, em bons e maus tempos é fundamental para qualquer negócio. No primeiro trimestre de 2017, o Brasil apresentou uma inflação de 0,98%, isso trouxe consequências negativas, refletindo em retração de investimentos, já que no ano de 2016 houve decréscimo de 3,6% na economia brasileira (PIB). E, por último, fecha o primeiro trimestre de 2017 com 13,7% na taxa de desemprego, já na cidade de Campinas, alvo deste trabalho, tivemos o preocupante índice de 10,40% no primeiro semestre de 2017. Tais fatos acabam expondo a existência de uma crise econômica, onde as empresas não estão investindo, por reflexos na diminuição do consumo. O aumento da alta inflação leva a corrosão do poder de compra do consumidor, gerando consequência na cadeia produtiva e no aumento da taxa de desemprego.

Diante de tal situação, o país vivencia o aumento da taxa de desemprego, tendo muitas empresas preocupadas em evitar a dispensa de certos talentos que compõem seu quadro, apesar da crise, por saberem que estes podem representar uma estratégia poderosa para a superação de tal situação. Com isso, começaram a aderir estratégias que possam levá-las a manter tais funcionários, sabendo que é de extrema importância que estes permaneçam na empresa. Contudo, nota-se que o principal erro cometido pelas empresas na gestão de pessoas é:

[...] o de fazer ajustes sem uma análise prévia da área escolhida e sem questionar a escolha feita; busca-se muito mais o ajuste quantitativo sem se preocupar com aqueles aspectos que poderiam ser melhorados; as crises requerem análises exaustivas (WHARTON, 2008, p.5).

Vale lembrar que foi apresentado, até aqui, apenas uma estratégia empresarial que visa à retenção de talentos em tempos de crise, no entanto, há outra que ganhou destaque e, vem sendo utilizada no cenário brasileiro. Estamos falando das férias coletivas:

A economia proporcionada pelas férias coletivas por conta da redução de custo de manutenção da infraestrutura em um período em que o mercado está menos

movimento já seria vantagem concreta para que as empresas cogitassem a possibilidade de adotar a prática (AMX, 2014, p.6)

Autores como Dolan (2008), afirmam que, flexibilidade é a condição necessária para enfrentar momentos de crise e permite que as empresas se adaptem às mudanças. Para tal, a flexibilidade corporativa requer que pessoas sejam também flexíveis. Por esta razão, serão apresentadas a seguir, algumas formas utilizadas pelas empresas brasileiras, para manter o quadro neste cenário atual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para se manter talentos dentro de uma organização são necessários que alguns fatores estejam organizados, como por exemplo, os fatores materiais:

“[...] quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho e salário, até as co-relacionadas à organização social do trabalho, como: o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões, sinergia entre setores e departamentos e outras vinculadas à dinâmica da organização.” (LEONARDO, p. 43, 2002)

Reter colaboradores valiosos em momentos difíceis pode ser a uma das maneiras que a organização tem para se manter competitiva. De acordo com Albuquerque (2000), talentos são construídos com competência e capacidade de aprendizagem trabalhada durante anos, tornando-os um diferencial em relação aos outros colaboradores.

Deixando de lado o pensamento de que apenas recompensas salariais são suficientes para reter funcionários, pode-se considerar também que a identificação e realização pessoal do trabalhador, dentro da organização, podem fazê-lo querer permanecer. (MCGREGOR, 1999). Para tal, “Identificar a “equação motivadora” de cada funcionário e se possível atendê-la é fundamental para garantir um ambiente corporativo mais produtivo e com alta taxa de retenção destes talentos” (EXAME, 2012, ed. 1030).

A fundamentação teórica deste trabalho foi alicerçada em conceitos referentes a estratégias empresariais. Para tal, Rucinski (2014, p.23) nos diz que:

A Retenção de Talentos é uma prática da gestão estratégica em que a empresa promove fidelização com seus colaboradores. Através de políticas e práticas a serem desenvolvidas por meio de um programa específico para cada organização, as empresas oferecem meios atrativos aos seus colaboradores de crescimento, incentivo, além de desenvolvimento profissional e pessoal.

A depender disso, se faz necessária uma breve contextualização sobre o que a literatura nos oferece como formas de retenção de talentos, tais como: plano de carreira; benefícios (vale-alimentação, vale-transporte, plano de saúde e entre outros); remuneração; treinamentos; participação acionária; reconhecimento; recompensas salariais, econômicas e

materiais. Dentre essas formas, serão apresentadas de forma sucinta, algumas das mais usadas como diferencial de retenção.

Remuneração

Entre as formas mais usadas pelas organizações para retenção de talentos, temos na remuneração uma maneira de recompensar estrategicamente, principalmente em períodos de dificuldade econômica, já que as organizações acabam por investir nessas estratégias acreditando ser uma ferramenta motivacional. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI; 2010)

Segundo, CHIAVENATO (2008, p. 68), “a remuneração estratégica pode ser entendida como a aplicação variada de pagar os funcionários, levando-se em consideração o conhecimento da missão, da visão e dos valores institucionais”. Nesse sentido, Lourenço (2014), nos traz os principais tipos de remuneração usados pelas empresas: remuneração funcional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; remuneração variável vinculada ao desempenho do funcionário; participação acionária e, também, por alternativas criativas.

Entre os tipos citados, temos aquelas entendidas como sendo diferenciadas para retenção de talentos atualmente: remuneração variável vinculada ao desempenho do funcionário; participação acionária e por alternativas criativas. Contudo, cabe a seguinte indagação, será que as empresas de médio porte se valem desses mesmos tipos?

Planos de carreira

Ao se dar conta de que a grande maioria encara a gestão de carreiras, apenas como uma identificação de oportunidade, porém sua complexidade envolve muitos aspectos importantes na questão gestão de talentos, como por exemplo, a “retenção”, ou mesmo, controle de satisfação do funcionário dentro da empresa, benefícios, entre outros.

De acordo com London e Stumph (1982, *apud* Dutra, 2010, p.4): “a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade”. Já, segundo o *site* do IBC (Instituto Brasileiro de *Coaching*), em artigo publicado em 2012 por José Roberto Marques, presidente do instituto, o plano de carreira é posto como:

[...] um guia elaborado entre o funcionário e a empresa, onde o colaborador irá identificar o momento em que se encontra, quais são seus objetivos profissionais e quais passos são necessários para atingir seus sonhos. Tendo metas definidas, o colaborador saberá exatamente o que deverá fazer para alcançar seus objetivos, além de identificar quais posições ele pode conseguir dentro da empresa em que trabalha. (MARQUES, 2012)

A maioria dos funcionários se preocupa em criar um plano de carreira que atenda suas necessidades e interesses, mas também, que possam estar alinhados com as necessidades da empresa na qual trabalha. Pois, a compatibilidade de uma pessoa com uma carreira é explicada por quatro características principais de acordo com Dutra (2007): interesse, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação pessoal) e experiência social.

Ainda tratando do “plano de carreira”, esta é uma perfeita ferramenta a ser utilizada em empresas de médio porte, já que se um talento optasse em sair de empresa em períodos de dificuldade econômica para uma empresa grande, uma proposta válida para mostrar à este talento, é de que possivelmente, este talento não cresceria tanto em uma empresa com uma capital enorme (grande porte) do em empresas de médio porte. Uma vez que em empresas de médio porte não se encontra tanta competição entre funcionários do que se encontraria em empresas de grande porte.

Lay off

Atualmente, o Brasil apresenta um cenário econômico desfavorável, com diversos problemas estruturais e financeiros, o desemprego cresce conforme a crise avança, em pleno 2017. Apesar, de não ser o recorte proposto por este trabalho, percebe-se que em função desta crise, muitas empresas de grande porte, principalmente, as multinacionais, começaram a aderir uma estratégia muito importante em tempos de dificuldade econômica, visando evitar demissões, especialmente a de seus talentos, se valendo da conhecida *Layoff*.

Contudo, esta estratégia “*Layoff*” pode ser facilmente confundida com as férias coletivas. Enquanto as férias coletivas fazem com que os funcionários não trabalhem por certo período em que as empresas estão produzindo pouco, o *Layoff* faz com que os funcionários recebam treinamentos e cursos profissionalizantes, mediante a observância dos requisitos legais, no período em que estiver fora da empresa, para que depois, quando ingressar novamente, esteja melhor preparado para o trabalho. Cabe salientar, que o *Layoff* também é uma estratégia de retenção, porém mais usadas por empresas de grande porte, as quais não englobam o universo a ser pesquisado neste trabalho (SOARES, 2014).

3. METODOLOGIA

O seguinte trabalho teve como objetivo explorar as áreas quali-quantitativas das estratégias empresariais na retenção de funcionários em tempos de crise. Em textos que

exploram a área de Gestão de Pessoas, é comum o uso do termo quali-quantitativa para definir, por exemplo, uma análise que seja qualitativa e quantitativa.

Ao longo da etapa qualitativa, foram feitas entrevistas a funcionários e gerentes de empresas de médio porte, para a coleta de possíveis dados referentes à eficácia dessas estratégias. Para a obtenção destes resultados, foi elaborado um questionário que em seguida foi avaliado por meio da aplicação de uma entrevista piloto, cuja função era analisar possíveis problemas, tais como, semântica do texto, coerência no enunciado das questões e entre outros problemas, desta forma corrigir possíveis falhas do mesmo. Para maior alcance da pesquisa buscou-se contato com sujeitos da área de Gestão de Pessoas, para em seguida, após a aceitação de participação, o encaminhamento do questionário via *e-mail*, ou mesmo, entregue pessoalmente se fosse possível.

Um dos cuidados que se deve ter por parte das pessoas que desenvolvem pesquisas qualitativas, seria a possível contaminação dos valores e pensamentos do pesquisador nos resultados da pesquisa, por esta razão as análises feitas seguiram o rigor necessário para se evitar tal fato. Em relação a isso, Goldenberg (2015, p.58) nos diz que, “Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos.”

Contudo, entrevistas podem ter dificuldades, uma delas é a de detectar o grau de veracidade dos depoimentos; a personalidade e as atitudes do entrevistador podem interferir no tipo de resposta que obterá de seus entrevistados. Isso deve ser levado em consideração para que seja evitado essas dificuldades, e assim, não haja interferências nos resultados da pesquisa.

Em relação à etapa quantitativa, foram mapeadas as potenciais formas de retenção utilizadas pelas empresas pesquisadas e, também, identificar práticas habitualmente utilizadas por essas organizações, nestes momentos de crise.

A pesquisa teve um alcance de 12 empresas diferentes com mais 15 funcionários entrevistados. O questionário consta com perguntas referentes as estratégias de retenção notados pelos funcionários e se o mesmo é eficaz para faze-los quererem continuarem na empresa. Após o contato com o entrevistado, buscou-se identificar qual era o melhor método de colher as informações, sendo que dentre os 15 funcionários, apenas 12 deles responderam o questionário via *e-mail* e os outro 3 responderam o questionário presencialmente na própria empresa que trabalham. Ao longo do processo de coleta de dados, ocorreu o caso de um gerente que se dispôs a enviar o questionário a seus funcionários “talentos” no qual 3 deles responderam, sendo da mesma empresa.

Não houveram dificuldades no contato com os entrevistados para o preenchimento dos questionários, pois a ferramenta via *internet* facilitou muito a coleta de informações, sendo que todas as respostas das perguntas foram direcionadas para a mesma página *web*. As perguntas foram feitas de forma que pudessem ser rápidas de ler, simples e de fácil resposta, podendo assim, receber o maior número possível de questionários respondidos.

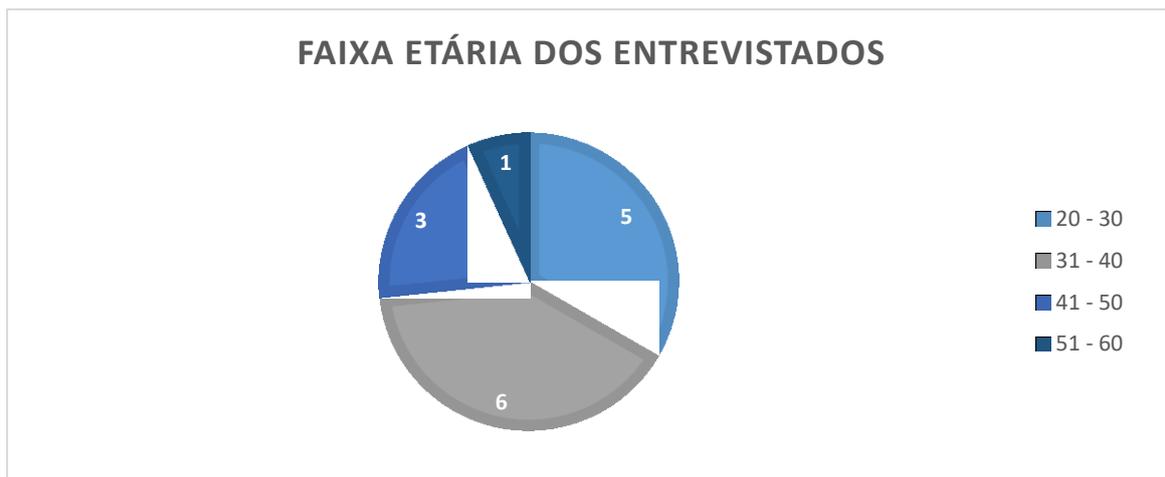
Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas exploratórias, pois segundo Gil, “[...] uma pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (GIL, 2002, p. 41). Sendo bem flexível seu planejamento, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Ainda de acordo com o autor, as pesquisas, envolveram: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Por último, análises de exemplos que “estimulem a compreensão” (GIL, 2002).

Vale a pena lembrar que este trabalho busca entender quais estratégias empresariais são tomadas por empresas de médio porte para que um talento permaneça na organização em períodos de dificuldade econômica sendo que estes funcionários “valiosos” poderiam simplesmente trocar de uma organização “economicamente não sustentável em períodos de dificuldade econômica” para empresas de grande porte no qual uma crise pode não afetar com tamanha magnitude.

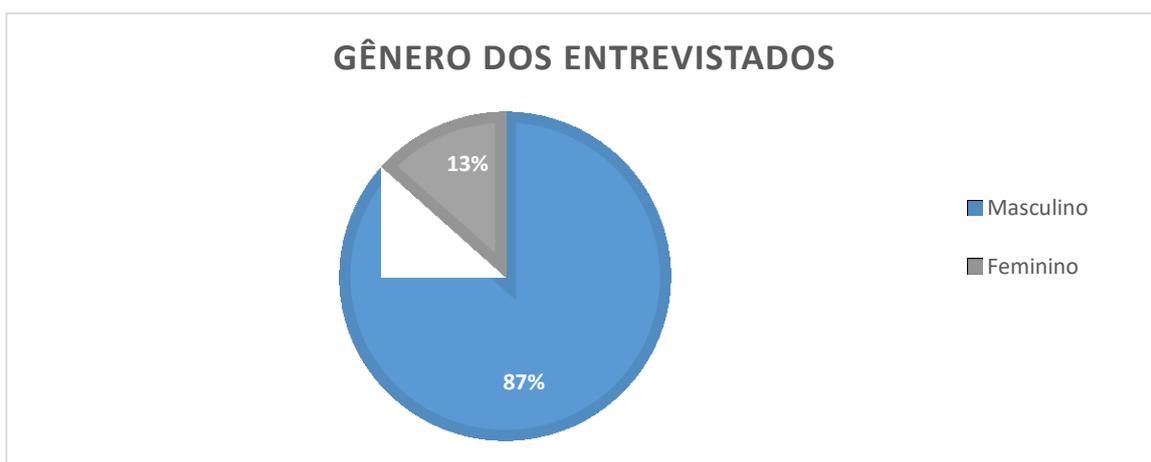
4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Foi enviado a 12 empresas diferentes um questionário via *e-mail*, que visava conhecer às estratégias adotadas pelas empresas de médio porte como forma de retenção de talentos em tempos de crise. Pelo questionário, foram coletados, dados demográficos e atrativos ofertados pela empresa para reter os talentos, mas também, investimentos adotados pela empresa para o desenvolvimento dos funcionários e, por último, dados referentes ao procedimento adotado pela empresa para reter funcionários que se destacam diante dos outros.



Fonte: o próprio autor

Referentes aos dados demográficos, vemos que há uma ligação muito forte de ocorrência de estratégias de retenção em relação a idade dos talentos. Temos dentre as 12 diferentes empresas entrevistadas, uma faixa etária de talentos entre 20 a 30 anos representando 33% dos entrevistados e de 31 a 40 anos, uma taxa de 40%. Aqui é possível perceber que as estratégias de retenção variam de acordo com a idade do talento. Um exemplo disso, foi a resposta de um entrevistado que está na faixa etária de 20 a 30 anos de idade, de que seu chefe proporcionava atividades de integração como *paintball*, paraquedismo e *kart* para os funcionários da empresa, com o intuito de gerar amizades entre os trabalhadores e aumentar o nível de felicidade e motivação dentro da empresa, além de descontraí-los do ritmo pesado da empresa.



Fonte: o próprio autor

Outro ponto que chama a atenção é em relação ao gênero dos entrevistados, pois de acordo com os dados obtidos, nota-se que o gênero masculino predomina em 87% dos funcionários entrevistados. Pelos dados obtidos, pode-se dizer que é mais visível a ocorrência

de estratégias de retenção ao gênero masculino, uma vez que apenas 3 entrevistados de 15, são mulheres, ocupando um total de 13% no gráfico acima.



Fonte: o próprio autor

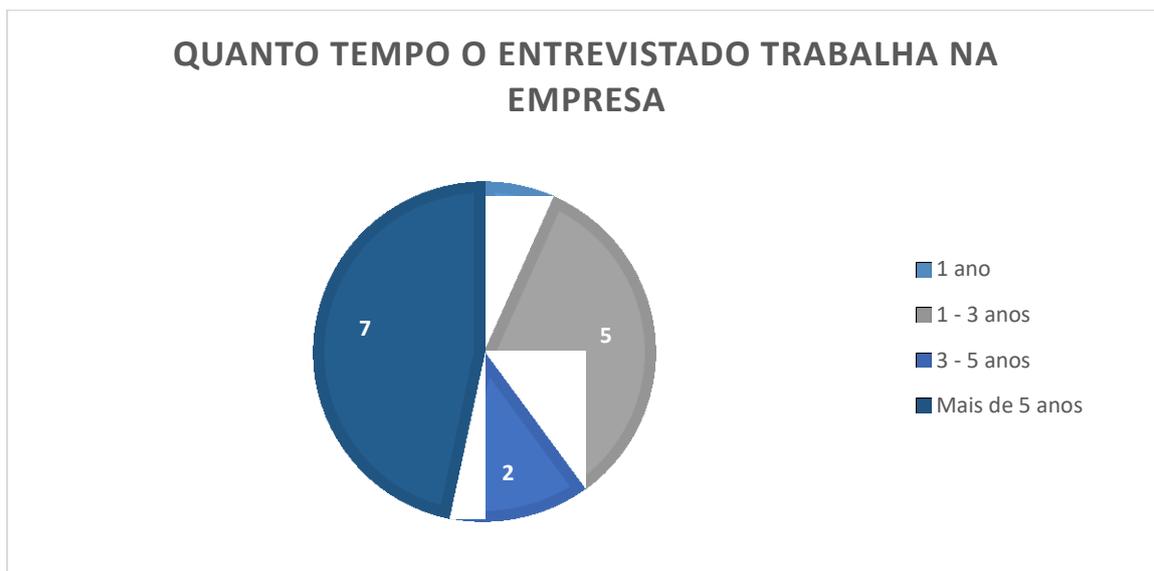
Ao longo deste projeto de pesquisa, foram coletados diversas estratégias de retenção de talentos, porém, buscou-se mencionar e explicar apenas aquelas que tiveram um maior número de respostas obtidos pelo questionário.

No que se refere aos atrativos ofertados pelas empresas para esses talentos e que foram notados por eles, temos: participação nos lucros, plano de carreira, ambiente descontraído e horários flexíveis.

No que tange participação nos lucros, entendemos se tratar de uma forma de remuneração variável, utilizada mundialmente pelas empresas para cumprimento das estratégias nas organizações. Ao analisar os dados percebeu-se que as metas a serem atingidas e atividades sem ociosidade tornaram-se também atrativos para essas pessoas permanecerem na empresa, uma vez que preferem estar atarefados, cumprindo as metas corporativas e com isso, recebendo por horas extras trabalhadas, viabilizando a possibilidade de maior participação nos lucros.

Assim, diz um entrevistado, o dia a dia se torna desafiador, sem monotonia e de fácil convivência com os pares e gestores dentro da empresa. Desta forma, fazendo com que os talentos da empresa desejem ficar, principalmente em períodos de crise.

A participação de lucros foi outra estratégia encontrada na fala dos entrevistados, algo que não constava como um diferencial de retenção para talentos em empresas de médio porte, no material pesquisado. Já que a participação de lucros consta como sendo uma estratégia adotada pelas empresas de grande porte, mas o que foi possível ver nas entrevistas é que as empresas de médio porte estão passando a usar a mesma estratégia para reter seus talentos em períodos de crise.



Fonte: o próprio autor

Já abordarmos os planos de carreira, inicialmente vislumbrando um conjunto de caminhos e metas bem definidos que servem como um guia de crescimento profissional. Para tal processo foi identificado que a maioria dos entrevistados, cerca de 46%, estão a mais de 5 anos na empresa, portanto houveram a elaboração de diversas estratégias nesse sentido, pois também é visto como um atrativo aos olhos dessas pessoas que identificamos como talentos organizacionais.

Em meio as entrevistas, também foi identificado como ponto relevante do assunto retenção de talentos, a qualidade das relações, entre os gerentes, gestores e os outros colaboradores da empresa.



Fonte: o próprio autor

Entre as empresas pesquisadas, constatou-se que 83% adotam estratégias de retenção. Pôde-se notar que as empresas de médio porte buscam reter seus talentos em tempos de crise. Isso se tornou algo muito importante, pois sabe-se que não se deve apenas dispensa-los por conta de seus altos salários, pois quando se demite um talento, a empresa perde todo conhecimento que fora ensinado nos anos trabalhados na organização.

Outra estratégia, seria a jornada flexível ou jornada móvel, 27% das empresas entrevistadas adotam a estratégia de “horários flexíveis”, por tratar-se do resultado da flexibilização da relação capital e trabalho, a qual permite que o empregado cumpra sua jornada contratual. Sendo assim, a estratégia de horários flexíveis, como outro diferencial de retenção que as empresas de médio porte adotam em tempos de crise.

Foi abordado em nosso referencial bibliográfico a estratégica conhecida como *lay-off*, outro diferencial de retenção de talentos. Porém, nota-se que em nenhum dos casos pesquisados constava a ocorrência de *lay-off* como forma de retenção de talentos, já que tal estratégia é mais usual em empresas de grande porte nos períodos de crise, devido seu auto custo.

Pode-se notar também que algumas destas estratégias, vindas de empresas estrangeiras, não são aplicadas no contexto brasileiro, por ferirem direitos trabalhistas contemplados na atual CLT, como por exemplo, a redução da jornada de trabalho em contrapartida a redução do salário mensal, sem estarem vinculados a acordos coletivos, pois a “Constituição Federal proíbe a redução salarial, e a Consolidação das Leis do Trabalho veda a alteração contratual prejudicial ao empregado, ainda que com a anuência de ambas as partes” (JUSBRASIL, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente buscou-se apresentar o cenário econômico brasileiro no último trimestre de 2016 e o primeiro trimestre de 2017 para demonstrar a crise econômica que o Brasil passava. Com a crise, é costumeiro o ajuste financeiro nas empresas, em geral, afetando diretamente seu quadro de funcionários, mas nesses tempos de crise, o que as empresas adotam para não perder mão de obra qualificada e diferenciada, os chamados talentos, são algumas estratégias, aplicadas principalmente nas empresas de médio porte. A partir desta indagação tantas outras surgiram, tais como: quais são os benefícios/atrativos que as médio-empresas (foco deste trabalho) adotam, para fazer com que seus talentos permaneçam na empresa; e por último, quais os investimentos adotados pela empresa para o desenvolvimento dos funcionários.

Após a pesquisa efetuada e a apuração dos dados pode-se notar alguns fatos que valem a pena serem mencionados em relação a ocorrência de estratégias de retenção referentes ao gênero, idade, anos permanecidos dentro da empresa e protocolos adotados para a permanência do funcionário na empresa.

Ao iniciar a apresentação dos dados, cabe começar pelos dados demográficos, podendo dizer que o sexo masculino é predominante na participação dos atrativos de retenção, ocupando um total de 87% dos entrevistados. Além de que 73% dos entrevistados tinham entre 20 e 40 anos de idade, o fato de serem “jovens” é predominante na manutenção dos atrativos de retenção.

A maioria dos entrevistados, cerca de 46%, estão a mais de 5 anos na empresa, demonstrando que as estratégias de retenção das empresas que compõem esta pesquisa tendem a ocorrer com mais frequência para os funcionários que já estão há mais tempo dentro da empresa.

Referentes as estratégias que são adotadas com uma maior frequência pelas empresas, temos: participação nos lucros, plano de carreira, ambiente descontraído e horários flexíveis. No qual podemos dizer que tais atrativos são essências para uma efetiva retenção do talento em tempos de crise. Vimos que pela participação de lucros o talento se sente mais integrado dentro da empresa, podendo ver o crescimento da empresa e podendo formar um plano de carreira ganhando mais por horas trabalhadas. O ambiente descontraído e horários flexíveis são pontos que fazem com que o talento se sinta satisfeito dentro da empresa além de que se sentirá melhor em um ambiente acolhedor, descontraído e sem pressão.

Referente ao protocolo adotado pela empresa quando se identifica um talento, esses passam por uma discussão sobre o desenvolvimento de carreira com o superior imediato. Os funcionários que estão se destacando são categorizados como *High Potential* e as discussões

são mais completas e abrangem tópicos relacionados à o que será necessário para o funcionário ter oportunidades contínuas para crescer na empresa. É importante frisar, que as empresas entrevistadas não tentam reter seus talentos por meio de aumentos de salário acima da média, pois isso ocasionaria a insatisfação dos demais funcionários.

Diante de todos os dados e informações apresentados ao longo do trabalho, referentes as estratégias de retenção em talentos praticadas por empresas de médio porte em períodos de crise, foi constatado que reter seus talentos é algo muito importante e que dispensa-los em períodos de dificuldade econômica, pode ser um ato muito preocupante no futuro da empresa. Reter o talento como uma forma de fazê-lo crescer e assim trazer para a empresa o resultado esperado, faz com que o funcionário se sinta parte da empresa.

6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. De; FISCHER, A. L. Pesquisa RH 2010 – relatório final, 2000.
- AMX. *IFérias coletivas também é estratégia para retenção de talentos*. [S.L.], 10 Dez. 2014. Disponível: <<http://amxgestaointegrada.com.br/ferias-coletivas-tambem-e-estrategia-para-retencao-de-talentos/>>. Acesso em 21 Abr. 2016
- BARBOSA, T. F. *Retenção de talentos nas organizações*. 2010. 46 f. Monografia (Pós-graduação) – Instituto a vez do mestre, Rio de Janeiro, 2010.
- CEDI (coordenação de estudos legislativos). LEI Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/879462.pdf>>
- CERBASI, G. *Retenção de talentos ganha importância em tempos difíceis*. [S.L.], 29 jul. 2009. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas09/2906200914.htm>> Acesso em: 1 abr. 2016
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COTRIM, G. *História global: Brasil e geral*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DOLAN. *As dificuldades da gestão de talentos em épocas de crise*. [S.L.], 15 out. 2008. Disponível em: <<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/as-dificuldades-da-gestao-de-talentos-em-epocas-de-crise/>>. Acesso em: 8 abr. 2016
- DUTRA, J. S (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010
- _____. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2007
- EXAME. *Como reter talentos na minha empresa*. 2012, revista digital. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-reter-os-talentos-na-minha-empresa/>> Acesso em: 09 mar. 2017
- GIL, A. C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDACKER, F. *Desafios da gestão de pessoas em tempos de crise*. [S. L], 9 Mar. 2015. Disponível em: <<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2015/03/desafios-da-gestao-de-pessoas-em-tempos-de-crise-4714828.html>>. Acesso em: 23 Abr. 2016.
- GOLDENBERG. M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 14 ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI (Org.) *Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008

JUSBRASIL. *História: A criação da CLT*. [S.L.], 2014. Disponível em: < <http://trt-24.jusbrasil.com.br/noticias/100474551/historia-a-criacao-da-clt>> Acesso em: 29 mar. 2016

LEONARDO, J. *A Guerra do sucesso pelos talentos humanos*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a05>>. Acesso em: 07 mar. 2017

MARQUES, J. R. O que é plano de carreira. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/por-tal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/>. Acesso em: 18 jan. 2017

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999

NUNES, A. L. *As pessoas como talentos nas organizações*. Disponível em: <<http://www.ieda.edu.br/transversal/downloads/edicao8/2-artigo.pdf>> Acesso em: 18/01/2017

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos*. [S. L.], 2010. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>. Acesso em: 23 Abr. 2016

RUCINSKI, A. C. P. *Gestão de pessoas e sua relação com as ações trabalhistas em uma grande empresa da cidade de Pato Branco - Paraná*. 2014. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014

SOARES, L. D. M. *Salários e Benefícios: O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores*. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade autónoma de Lisboa. Lisboa, 16 de janeiro de 2014.

WHARTON. *As dificuldades da gestão de talentos em épocas de crise*. [S.L.], 15 Out. 2008. Disponível em: <<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/as-dificuldades-da-gestao-de-talentos-em-epocas-de-crise/>> Acesso em 1 abr. 2016

Contatos: jpedroimoraes@gmail.com (aluno); marcelo.santos@mackenzie.br (orientador)