



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Como pensam os profissionais de recursos humanos sobre as práticas que atraem e mantêm talentos nas indústrias?

ANA LUISA DAL BELO CARNEIRO LEÃO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

ana_cleao@yahoo.com

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

vania.nassif@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMO PENSAM OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE AS PRÁTICAS QUE ATRAEM E MANTÊM TALENTOS NAS INDÚSTRIAS?

Resumo

As mudanças no cenário econômico e político de um país requerem transformações no perfil dos profissionais que atuam no mercado de recursos humanos (RH). Essas mudanças também implicam na construção das políticas e práticas de RH destinadas à atração e retenção dos melhores talentos nas organizações. O estudo objetivou investigar como pensam os profissionais de RH sobre as políticas e práticas de RH que mais influenciam a atração e retenção de talentos nas indústrias. Além disso, nós procuramos verificar se as percepções dos profissionais de RH mudam de acordo com seu grau de instrução. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. Dentre as constatações, os profissionais de RH mencionaram que as atuais políticas e práticas de RH não atendem o que consideram importante para atrair e reter os melhores talentos nas organizações. Porém, a função de remuneração foi considerada como a mais influencia para atrair e reter os melhores talentos na empresa. Considerou-se uma limitação do estudo a realização da pesquisa apenas nas indústrias sergipanas. Sugeriu-se que sejam pesquisadas empresas dos vários setores da economia para uma melhor avaliação das as práticas de atração e manutenção dos melhores talentos nas organizações.

Palavras-chave: Profissionais de Recursos Humanos; Talentos Humanos; Atração e Retenção de Talentos Humanos

AS THINK

HR PROFESSIONALS ABOUT THE PRACTICES OF ATTRACTION AND RETAIN OF HUMAN TALENTS IN INDUSTRIES?

Abstract

The ever changing political and economic scenario in Brazil demand that Human Resource (HR) professionals to update themselves constantly. These changes also require that organizations develop HR policies and practices that can attract and retain their best talents. The objective of this study is as think human resources professionals about the practices of attraction and retain of human talents in industries. Besides, we aimed to verify if professionals' perceptions regarding policies and practices of attraction and retention of talents change according to their education. To accomplish this objective, we conducted an exploratory and descriptive research. In our findings, we see that HR professionals believe that most of HR policies adopted in industries do not attract neither retain good workers. We also concluded that according to HR professional's remuneration is the most effective practice to attract and retain talents. One limitation of this research is that we assessed HR professionals only in industries located in Greater Sergipe. For future research, we suggest further studies with HR professionals from other industry sectors in order to develop a broader picture of policies and practices in HR.

Keywords: HR professionals; Human Talents; Attraction and Retention of Talents.



1 Introdução

As mudanças gradativas ocorridas na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH), especialmente a partir de 1990, não é novidade para os estudiosos da área. Da função de apoio com atribuições voltadas para o desempenho das atividades necessárias de atrair e reter talentos, a GRH evoluiu do papel administrativo para o estratégico nas organizações. Essas mudanças não se resumiram às políticas e práticas de RH, estendendo-se aos profissionais da área. Sobre o perfil do profissional de RH, alguns estudiosos, a exemplo de Harris et al. (2001), argumentam sobre a importância de apresentarem um perfil multitarefas, de negócios e com habilidades comportamentais necessárias para viabilizar projetos e agregar valores às organizações onde trabalham. Na visão do autor, esses profissionais devem ser capazes de interpretar o comportamento humano e ensinar os funcionários a compreender e agir adequadamente nos momentos de mudanças. Apesar disso, nem sempre as organizações estão atentas à importância de associar as diversas dimensões da área de RH e sua natural evolução, à formação, competência e desempenho do profissional que irá ocupar o cargo, tão pouco escutam como pensam esses profissionais.

A despeito da sua relevância, entende-se que estudos empíricos que contemplem como pensam os profissionais de RH, possam contribuir para explicar o comportamento, os papéis desempenhados por esses indivíduos, bem como a visão que julgam mais adequada para a área de RH. Acredita-se que a GRH desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Isso implica em dizer que as mudanças no cenário econômico e político de um país requererem adequações no perfil dos profissionais de RH e das suas práticas, para que possam atender aos novos contingentes do mercado.

A produção acadêmica que aborda a evolução das funções e sistemas da GRH é vasta e aponta para: a identificação de uma lista de qualidades oriundas da divisão de trabalho iniciada por Adam Smith, em 1776 (Leite, Albuquerque & Kniess, 2010); o impacto das políticas e práticas de GRH no desempenho da empresa (Boudreau, 1991; Jones & Wright, 1992; Kleiner, 1990 apud Huselid, 1995); o novo interesse nos RH como uma alavanca estratégica com efeitos economicamente significativos na linha de fundo da empresa (Becker & Gerhart, 1996); a guerra do sucesso pelos talentos humanos e o sucesso sustentável das organizações ligado ao redesenho da área de GP (Leonardo, 2002); a descrição sobre como uma estratégia de RH focada no fornecimento de objetivos estratégicos da empresa ajudaram a deixar as vendas líderes de mercado e no crescimento de lucro; analisa como as abordagens de RH são trazidas para a agenda estratégica durante o estágio de formação Joint Venture Internacional (Drouin, Bourgault & Saunders, 2009); a importância do papel estratégico da GP para as organizações (Demo et al., 2011); a importância do papel do profissional de GP no desenvolvimento de soluções voltadas para a construção de políticas capazes de atrair e manter talentos nas organizações (Castro, 2011); observação dos problemas da GRH na indústria manual de tecidos, destacando, dentre outras, a importância da atração de profissionais talentos e com valores corretos, alinhados à visão da empresa (Joshi & Pande, 2014).

Embora sejam muitos os estudos publicados na área de GP, não identificamos estudos empíricos que se propusessem a comparar as diferentes funções da GP voltadas para a atração e manutenção de talentos, explicado sobre como pensam os profissionais da área e de acordo com o seu nível de instrução/escolaridade. Essa informação é corroborada por Fisher e Albuquerque (2001, 2005) e Freitag et al (2011, 2014), ao constatarem que estudo sobre gestão de talentos ainda podem ser considerados emergentes (Fischer & Albuquerque, 2001; 2005; Freitag et al., 2011; 2014).



Dessa forma, levando em consideração essa lacuna, o presente estudo objetivou investigar como pensam os profissionais de RH sobre as políticas e práticas de RH que mais influenciam a atração e retenção de talentos. A pesquisa foi realizada nas indústrias de médio e grande porte da Grande Aracaju. Além disso, procuramos verificar se as percepções dos profissionais de RH mudam de acordo com seu grau de instrução. Com uma amostra de 17 indústrias, realizamos entrevistas com os profissionais de RH e aplicamos questionários criado com o propósito de identificar o perfil e as políticas e práticas de atração e manutenção dos melhores talentos. Esse estudo supera o discurso na medida em que adentra na prática da área de RH, nos permitindo compreender as reais mudanças ocorridas na área. A teoria que suporta e explica a importância dos estudos que retratam as mudanças e as adaptações ocorridas na área da GP é a teoria contingencial. A teoria contingencialista se preocupa com os fatores considerados objetivos para explicar o comportamento e os papéis desempenhados pelos indivíduos a partir de uma visão que julgam mais adequada para determinada situação. A escolha pelas indústrias de médio e grande porte atente às constatações de Henriette citadas por Gutierrez (1991) que explicam que o envolvimento do responsável do órgão nas decisões tende a ser mais ativo em organizações de maior porte. O presente estudo contempla tanto a vertente tradicional quanto a vertente emergente da GRH, na medida em que avalia as práticas de atração e manutenção de talentos humanos nas indústrias estudadas. Ressaltando que os estudos sobre gestão de talentos ainda podem ser considerados emergentes (Fischer & Albuquerque, 2001; 2005; Freitag et al., 2011; 2014). Pesquisa semelhante foi realizada por Curado, Pereira Filho e Wood Júnior (1996), no interior de São Paulo.

Este estudo tem três contribuições principais para a academia brasileira. Primeiro, contribui para que haja debate sobre a formação dos profissionais de RH. Segundo, examina as diferenças entre o grau de instrução e a percepção destes profissionais, auxiliando na identificação sobre como a profissão de RH tem sido exercida e o quanto os profissionais da área têm se adequados às mudanças do mercado. O resultado é o reconhecimento da profissão de RH, do perfil da estruturação do RH nas indústrias de Sergipe e o quanto as funções de RH têm evoluído no sentido de atrair e reter bons talentos.

O artigo está organizado em quatro partes. Na primeira parte é feita uma breve revisão da literatura, focando especialmente as mudanças dos papéis dos profissionais de RH. Na segunda parte, é detalhado o método empregado no estudo, incluindo os procedimentos de coleta de dados, o instrumento e a amostra. Na sequência são apresentados os resultados obtidos e, na última parte, são feitas as considerações finais. Por fim, apresentamos a discussão e as conclusões do estudo e suas limitações.

2. Referencial Teórico

2.1 Administração de Recursos Humanos

Pensar em Administração de RH em termos conceituais é gerar discussões e reflexões pela extensão do seu conceito, sua evolução histórica e sua atuação. A terminologia gestão de RH retrata “um conjunto de filosofias, processos e procedimentos usados para gerenciar os processos de entrada e saída, o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, os sistemas de reconhecimento e recompensa e o clima organizacional total que envolve o tratamento às pessoas” (Bruner et al., 1999, p. 228). As práticas de RH contemplam a aplicação sistemática do conhecimento teórico no dia-a-dia do profissional responsável pelas pessoas da organização. Tratam-se das rotinas ligadas à agregação (recrutamento e seleção), aplicação (cargos), recompensas (remuneração, benefícios e incentivos), desenvolvimento (treinamento e carreiras), manutenção e monitoração das pessoas na organização. As práticas de atração envolvem os meios que as empresas usam para seduzir os candidatos aos cargos. Para fins do presente estudo consideramos como práticas de atração, as atividades relativas ao processo de



recrutamento, de informações realísticas sobre as políticas de remuneração, planos de carreiras, planos de desenvolvimento pessoal, entre outras que possam diferenciar-se do mercado em geral. As práticas de manutenção referem-se àquelas relativas à subsistência, envolvendo as políticas bem formuladas de remuneração, planos de carreiras e de desenvolvimento pessoal, enriquecimento dos cargos, programas de qualidade de vida no trabalho, plano de benefícios flexíveis, dentre outras. Valemo-nos no pressuposto de que o uso de práticas eficazes de GRH aumenta o desempenho da empresa. De acordo com Huselid (1995), os procedimentos de recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), avaliação de desempenho (AD), programas de participação de gestão de trabalho; carreira e remuneração e incentivos capazes de reconhecer e recompensar e mérito do empregado, têm sido amplamente valorizados na obtenção resultados da empresa. Tratam-se de “políticas e procedimentos rotulados como práticas de alto desempenho do trabalho” (p. 642). A gestão de talentos humanos reporta-se ao uso sistemático da GRH, alinhados às estratégias organizacionais, voltadas para atrair, desenvolver e manter indivíduos com alto desempenho humano (Tarique & Schuler, 2010).

2.2 Novo cenário mudando o perfil do profissional de RH e as práticas de atração e retenção de talentos

Desde os físicos pré-socráticos e antigos filósofos até Darwin, Marx e Dewey, a mudança tem sido objeto de investigação à qual faltaram definição e mecanismos de avaliação. Todavia, o atual líder empresarial não tem outra escolha a não ser tomar decisões em um mundo onde o ritmo e a complexidade da mudança se tornaram quase esmagadoras, embaçando os limites aceitos de tempo, espaço e idioma; dos setores e segmentos de mercado; e dos setores públicos, privado e social (Hesselbein et al., 1997).

Os papéis dos profissionais de RH contemplavam, até então, a previsão da quantidade de pessoas de que a empresa precisaria no futuro, para o recrutamento dessas pessoas e o oferecimento de treinamento, a administração dos benefícios e a manutenção dos registros dos processos de avaliação, promoção e a transferências perfazendo o que os autores, a exemplo de Bruner et al. (1999) e Harris et al. (2001) como uma função de apoio ao desenvolvimento das atividades necessárias de recrutar e reter os funcionários, ficando a função de gestão de pessoas à divisão ou função específica em que o funcionário estava lotado. No entanto, o que se observa na literatura da área de RH, são os infinitos argumentos que corroboram com a mudança de cenário das empresas que vem provocando a atenuação da hierarquia e das normas, fazendo com que a função de pessoal evolua de um papel tipicamente administrativo para outro que procura contribuir para o sucesso competitivo da empresa.

É nessa circunstância pós-moderna que o profissional de RH está sendo chamado a renovar sua atenção, num momento histórico em que as grandes metas perdem espaço e as visões individualistas e subjetivas demandam respeito. A ascensão do trabalhador do conhecimento (talentos humanos) altera fundamentalmente a natureza do trabalho e a agenda da gerência. Os gerentes passam a atuar como guardiões, protegendo e cuidando dos ativos de uma empresa. O predominante modelo burocrático cede a vez a um modelo flexível, onde os relacionamentos são valorizados. Cabral (1999) sugere aos profissionais de RH a redução, ao mínimo, das tarefas que não envolvem raciocínio; a eliminação das burocracias desnecessárias e disputas internas improdutivas; a utilização ao máximo do conhecimento das pessoas, estimulando-as constantemente a produzir novos conhecimentos; a criação de um clima democrático livre de hierarquias rígidas e o desenvolvimento de células de aprendizado no trabalho.

O profissional de RH da atualidade passa a ser aquele que foge das rotinas passando a atuar num contexto mais amplo da empresa, como consultor interno, descentralizando e



dividindo as suas funções tradicionais com os servidores de equipe, aumentando, dessa forma, a capacidade de negociação entre empregado e empregador. Ele é capaz de entender que o único caminho seguro para a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de elevada habilidade, promovendo, assim, o crescimento humano. Cultiva a equipe de elevada habilidade e não garante apenas a sobrevivência de sua empresa, mas a sobrevivência futura dos membros de sua equipe. Por isso entende-se que o profissional possui a difícil tarefa de metabolizar as expectativas e realizar o papel de agente de integração, vez que a cada dia aumenta o entrosamento entre os três níveis organizacionais.

Além desses desafios, a transição entre o modelo tradicional de organização e o novo modelo, voltado para o *business*, exige alguém com capacidade de assegurar o sucesso da implementação. Sobre essas questões, acredita-se que os profissionais de RH deverão estar voltados para a elaboração de estratégias; firme parceria com marketing estendendo a atuação dos RH voltado para o cliente externo; foque no desenvolvimento dos funcionários para levar a empresa a competir no mercado; concentre-se na promoção e no pensamento crítico da sua equipe; e ajustem à estratégia empresarial sempre que necessário, para que seja capaz de estabelecer e transformar culturas (Ulrich, 1998). Nota-se, portanto, que as políticas de RH devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, já que se trata de elementos da organização competitiva, o que torna RH mais importante que nunca para o aumento da competitividade organizacional.

Hamel et al. (1997), afirmam que os RH carecem de uma teoria coesa. Para eles, para que as práticas de RH se transformem em algo mais que atos isolados, os gerentes de linha e os profissionais de recursos humanos precisam dominar a teoria por trás do trabalho, além de serem capazes de explicar conceitualmente como e por quê as práticas de RH produzem seus resultados. Nesse sentido, começam a surgir explicações alternativas sobre como as práticas de RH afetam os resultados empresariais, entre elas: a teoria da dependência de recursos, onde as práticas de RH ajudam a empresa a adquirir um suprimento estável de recursos escassos (capital intelectual e humano) que auxilia a empresa a competir; a Teoria do custo de transação (da economia institucional), onde as práticas de RH reduzem os custos associados à realização e ao controle do método de trabalho; a teoria da contingência (da estratégia empresarial), que trata as práticas que se filiam à estratégia empresarial para fornecer um ajuste que leva a resultados; a teoria institucional (da sociologia) que abordam as práticas de RH como meios de transferir conhecimentos e ideias de empresa para empresa convertendo em rotina as melhores práticas de um ramo produtivo; a psicologia cognitiva (da psicologia) que citam as práticas de RH como meios de ajudar a criar uma mentalidade comum ou cultura na empresa que reduz os custos do sistema de comando e aumenta o envolvimento (Ulrich, 1998, p.287).

Para que todas essas novas atribuições da área de RH possam ser realizadas em sintonia com a área estratégica da organização, deverão ser adicionadas novas capacidades de RH às tradicionais, tais como: velocidade, implementação das ações planejadas, inovação (capacidade de pensar) e a integração entre os planos estratégicos, metas do cliente, necessidades dos funcionários entre outros. No que tange à criação de valor para serviços e produtos de RH, faz-se necessário que estejam explícitas as práticas de RH junto às três fontes de valor: funcionários, clientes e investidores. A partir do momento em que se cria valor para os clientes, segue-se o valor econômico e, as práticas de RH, por sua vez, criam novas capacidades organizacionais que geram valor para o cliente. Quanto ao modo de trabalho de RH, pode-se dizer que, no futuro, o sistema de comando poderá assumir diversas formas, entre elas, as organizações que se afastam das pirâmides e se dirigem para redes. Nessas novas organizações a funções de RH com um perfil radicalmente diferente, onde os profissionais



podem ter suas funções reduzidas e atuar como agenciadora de serviços. Pode-se dizer que os papéis dos profissionais de RH poderão estar divididos em centros de habilidades, generalistas e centro de serviços, que trabalham em conjunto para a criação de valor. Mas, como pensam os profissionais de RH? Será que há diferença entre as percepções dos profissionais, por grau de instrução, sobre as melhores práticas de atração e manutenção de talentos nas indústrias?

Diante desses questionamentos e do contexto apresentado, esta pesquisa propõe a seguinte hipótese a ser testada.

H1 Profissionais de RH pertencentes a diferentes níveis de escolaridade, pensam diferente sobre as melhores práticas de atração e retenção dos talentos nas indústrias.

3- Metodologia

A presente pesquisa tem um cunho exploratório-descritivo, por pretender descrever as características de determinada população ou fenômeno. Quanto ao delineamento, o estudo é do tipo levantamento, por valer-se de informações provenientes dos profissionais da área de RH das empresas pesquisadas. A realização deste estudo teve como área física de trabalho a Grande Aracaju, formada pelos seguintes municípios: Aracaju, Maruim, Nossa Senhora do Socorro, Barra dos Coqueiros, Itaporanga D'Ajuda, São Cristóvão, Laranjeiras, Santo Amaro e Riachuelo, de acordo com a Lei Estadual 2.607 de 24/12/1986.

Tabela 1:

Relação de Indústrias por Municípios e Ramo de Atividade da Grande Aracaju

Municípios da Grande Aracaju	Ramo de Atividade das Indústrias Pesquisadas	Frequência
Aracaju	Construção Civil	4
	Têxtil	3
	Laticínio	1
	Alimentícia	1
	Metalúrgica	1
Itaporanga D'Ajuda	Alimentos	1
	Calçados	1
Nossa Senhora do Socorro	Cerâmica	1
	Plástico	1
	Cimento	1
Laranjeiras	Cimento	1
Riachuelo	Têxtil	1

Fonte: Cadastro de Contribuintes Ativos de ICMS da Secretaria do Estado da Fazenda de Sergipe e CODISE

A população foi definida como sendo os profissionais de RH das empresas pesquisadas. O universo foi constituído por 17 indústrias consideradas de médio grande porte da Grande Aracaju, com uma amostra de 15 indústrias respondentes. Seguimos a definição obtida pelo Sebrae/SE, que propõe que indústrias com mais de 99 funcionários são consideradas de médio porte e aquelas que tiverem acima de 499, são consideradas de grande porte. Para a coleta de dados, adaptamos o questionário de Curado, Pereira Filho e Wood Junior (1996). Esse estudo é resultado parcial de uma pesquisa que levantou as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas nas Indústrias de Sergipe e resultou na dissertação de mestrado. Foram usadas apenas as perguntas fechadas presentes no apêndice, contendo 5 alternativas que variaram de discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. Em duas alternativas, os respondentes precisaram ordenar as



suas respostas. Os dados foram analisados estatisticamente. O programa usado para a tabulação dos dados foi o Sphinx.

4- Análise dos Resultados

4.1 A percepção dos profissionais de RH em relação às políticas e práticas de RH que mais atraem e retêm talentos humanos nas indústrias de Sergipe

Procurou-se analisar, nesta etapa da pesquisa, qual a percepção dos profissionais de RH pesquisados sobre as políticas e práticas de RH voltadas para atrair e reter talentos na indústria. As respostas foram tratadas estatisticamente para identificar se há diferenças significativas entre as percepções dos respondentes por grau de instrução. Nas colunas da tabela 1 concebemos as funções de RH. Os números que antecedem essas funções têm relação ao número da questão a qual ela é representada no questionário, conforme questionário parcial anexo ao estudo. Nas linhas encontram-se o grau de instrução dos respondentes.

Para o teste da média, usamos o teste t de *Student*. Esse teste foi aplicado com o propósito de comparar a média individual com a média da totalidade das observações estudadas. A comparação é descrita pelas duas médias seguidas pelo valor do teste t de *Student* e da probabilidade para que a diferença entre elas não seja fruto do acaso. As casas (médias individuais) significativamente diferentes da média em conjunto, foram enquadradas na cor azul (quando a média superior à média do conjunto) e na cor vermelha (quando a média for inferior à média do conjunto). A comparação de médias considerou:

- (1) Se dois critérios forem selecionados, a comparação é a aplicação do teste da média com as médias dos dois critérios para cada uma das categorias e para a totalidade da variável em linha;
- (2) Se uma linha for selecionada, a comparação é a da categoria selecionada com a totalidade da amostra, isso para todos os critérios da tabulação;
- (3) Se duas linhas forem selecionadas, a comparação é estabelecida entre essas duas categorias para cada um dos critérios da tabulação.

O pacote estatístico usado para a análise dos dados foi o *Sphinx*, que considera um nível de significância de 5% num intervalo de 95,5%, como segue: as variações muito significativas: $1-p > 99,9\%$; as variações significativas: $1-p < 99,99 > 99\%$; as variações pouco significativas: entre 95 - 99%; as variações não significativas: abaixo de 95%.

Os resultados obtidos nos permitiram aferir que há diferenças entre as percepções dos respondentes com mestrado incompleto em 12 dos 14 itens de RH pesquisados e os demais respondentes. Destes, sete foram sinalizadas com a cor azul, ou seja, com médias significativamente superior à média do conjunto das respostas. São elas: recrutamento de pessoal (segue as políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros), com média 5,0; técnicas de seleção (seguem as políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros, com média 5,0; formas de persuasão (são adequadas para atração de profissionais altamente qualificados), com média 5,0; planejamento dos programas de T&D (alinhados ao planejamento estratégico da indústria); com média 5,0; programas de T&D (voltados para a aprendizagem contínua visando estimular e manter os melhores talentos na organização), com média 5,0; participação do RH (os profissionais de RH têm participado ativamente nos processos de reengenharia, terceirização, qualidade, produtividade etc. existentes na empresa), com média 5,0; ações de RH terceirizadas (há uma política diferenciada para o tratamento dos empregados terceirizados ou com contrato de trabalho temporário na empresa), com média 4,0. Por outro lado, cinco itens obtiveram médias significativamente abaixo da média do conjunto das respostas. São eles: estrutura de RH (atende as necessidades da empresa), com média 2,0; política de benefícios (atende as necessidades dos funcionários), com média 2,0;



mudança organizacional (decorrente dos programas de QVT), com média 3,0; participação dos funcionários nos programas de QVT, com média 3,0; programas de QVT (é uma ação consideração de atração e manutenção dos empregados altamente qualificados), com média 3,0. Esses resultados nos permitem aferir que os profissionais com um nível de instrução mais elevado percebem que as práticas de RH, no que dependa da sua competência, atende aos que os estudiosos dizem ser facilitadoras do processo para atrair e manter talentos nas organizações. Tratam-se de práticas que caminham juntas com os propósitos estratégicos das organizações e, pelo resultado apresentado, os profissionais com o nível de instrução mais elevado parecem conseguir conduzir plenamente esse processo. No entanto, as políticas de RH que dependem das decisões dos superiores hierárquicos ou de uma mudança na cultura ou valores atribuídos à empresa, ou estão muito aquém do esperado para atrair e reter talentos ou estão começando a caminhar para um processo de mudança.

Os profissionais com nível superior incompleto também apresentaram 5 médias com diferenças significativas das médias do conjunto dos respondentes. Os quatro itens que apresentaram médias com diferenças significativamente superiores às médias em conjunto foram: estrutura de RH (atende as necessidades da empresa), com média 4,0; políticas de benefícios (atende as necessidades dos funcionários), com média 4,0; recompensa salarial (reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais), com média 5,0; e ações do RH com terceirizados (políticas diferenciada para o tratamento dos empregados terceirizados ou com contrato temporário na empresa), com média 4,0. Um item obteve média significativamente inferior quando comparado com as médias do conjunto dos respondentes: participação do RH (nos processos de reengenharia, terceirização, qualidade, produtividade, dentre outros), com média 2,0. Os resultados demonstram-se opostos aos obtidos pelos profissionais com mestrado incompleto. Nesse caso, os itens que dependem das políticas da empresa ou das decisões dos superiores hierárquicos são os que foram melhor avaliados. Os resultados gerais podem ser observados na tabela 2 a seguir:

Tabela 2

Percepção dos profissionais de RH com relação às políticas e práticas de RH

GRAU DE INSTRUÇÃO	48.RECRUTAMENTO PESSOAL	50.TÉCNICAS SELEÇÃO	52.FORMAS PERSUAÇÃO	54.ESTRUTURA RH	ÁREA	56.T&D
2º Grau completo	4,50	3,67	3,67		3,25	4,00
Superior incompleto	4,00	4,00	4,00		4,00	4,00
Superior completo	3,67	4,00	3,20		3,17	3,60
Especialização completo	4,00	4,33	4,67		3,67	4,67
Mestrado incompleto	5,00	5,00	5,00		2,00	5,00
CONJUNTO	4,07	4,08	3,85		3,27	4,08
GRAU DE INSTRUÇÃO	58.PROGRAMAS TREINAMENTO	60.POLÍTICA BENEFÍCIOS	62.RECOMPENSA SALARIAL	64.BENEFÍCIOS/ INCENTIVOS	66.MUDANÇAS ORGANIZAÇÃO	
2º Grau completo	4,33	3,75	3,67	3,67	4,33	
Superior incompleto	4,00	4,00	5,00	4,00	-	
Superior completo	3,67	3,17	3,50	3,80	4,50	
Especialização completo	4,67	3,33	3,67	4,00	3,33	
Mestrado incompleto	5,00	2,00	4,00	4,00	3,00	
CONJUNTO	4,14	3,33	3,71	3,85	4,00	
GRAU DE INSTRUÇÃO	68.PARTICIPAÇÃO FUNCIONÁRIO QVT	74.PARTICIPAÇÃO RH	76.AÇÕES RH TERCEIRIZADOS	78.PROGRAMAS QUALIDADE VIDA		
2º Grau completo	4,00	3,00	1,67	3,33		
Superior incompleto	-	2,00	4,00	-		
Superior completo	4,00	3,50	2,40	3,60		
Especialização completo	4,00	4,00	2,33	4,00		
Mestrado incompleto	3,00	5,00	4,00	3,00		
CONJUNTO	3,91	3,50	2,46	3,58		



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do teste t de *Student* foi gerado a partir da comparação das médias levando-se em consideração as seguintes categorias:

- Profissionais de RH com 2º grau completo por profissionais de RH com mestrado incompleto;
- Profissionais de RH com nível superior incompleto por profissionais de RH com mestrado incompleto;
- Profissionais de RH com nível superior completo por profissionais de RH com mestrado incompleto;
- Profissionais de RH com especialização completa por profissionais de RH com mestrado incompleto.

Foram verificadas diferenças significativas quando comparadas as médias dos profissionais de RH com nível superior completo e mestrado incompleto, conforme se verifica a seguir:

Tabela 3:

Médias da percepção dos profissionais de RH, com nível superior completo e mestrado incompleto, sobre as políticas e práticas de RH das indústrias

Políticas e práticas de RH	Médias	Significado Teste t-Student
48.RECRUTAMENTO PESSOAL	3,67 / 5,00	A dif. é pouco significativa (t= 3.464, 1-p= 98.17%)
50.TÉCNICAS SELEÇÃO	4,00 / 5,00	A dif. é pouco significativa (t= 3.536, 1-p= 97.49%)
52.FORMAS PERSUASÃO	3,20 / 5,00	A dif. é pouco significativa (t= 4.108, 1-p= 98.40%)
54.ESTRUTURA ÁREA RH	3,17 / 2,00	A dif. não é significativa (t= 2.355, 1-p= 93.57%)
56.T&D	3,60 / 5,00	A dif. não é significativa (t= 2.308, 1-p= 91.81%)
58.PROGRAMAS TREINAMENTO	3,67 / 5,00	A dif. não é significativa (t= 2.619, 1-p= 95.33%)
60.POLÍTICA BENEFÍCIOS	3,17 / 2,00	A dif. é pouco significativa (t= 3.184, 1-p= 97.54%)
62.RECOMPENSA SALARIAL	3,50 / 4,00	A dif. não é significativa (t= 1.604, 1-p= 83.18%)
64.BENEFÍCIOS/INCENTIVOS	3,80 / 4,00	A dif. não é significativa (t= 1.118, 1-p= 67.27%)
66.MUDANÇAS ORGANIZAÇÃO	4,50 / 3,00	A dif. não é significativa (t= 6.000, 1-p= 59.97%)
68.PARTICIPAÇÃO FUNCIONÁRIOS	4,00 / 3,00	A dif. não é significativa (t= 6.000, 1-p= 59.97%)
74.PARTICIPAÇÃO RH	3,50 / 5,00	A dif. é pouco significativa (t= 2.920, 1-p= 96.71%)
76.AÇÕES RH-TERCEIRIZADOS	2,40 / 4,00	A dif. é pouco significativa (t= 3.508, 1-p= 97.43%)
78.PROGRAMAS QUALIDADE VIDA	3,60 / 3,00	A dif. não é significativa (t= 2.739, 1-p= 94.78%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados aferidos apontam que não houve diferença significativa entre as variáveis estudadas (recrutamento, técnicas de seleção, formas de persuasão; estrutura da área de recursos humanos; treinamento e desenvolvimento; políticas de benefícios; recompensa salarial, benefícios/incentivos; mudanças na organização; participação dos funcionários nos programas de qualidade de vida no trabalho; participação do RH no processo de mudança organizacional; processos de recursos humanos terceirizados e programas de qualidade de vida) quando comparadas as percepções dos profissionais com 2º grau completo e os profissionais com mestrado incompleto; entre os profissionais com nível superior incompleto e os profissionais com mestrado incompleto, e entre os profissionais com especialização completa e os profissionais com mestrado incompleto. Algumas diferenças consideradas pouco significativas surgem entre os profissionais de RH com nível superior completo por profissionais de RH com mestrado incompleto, principalmente no que tange às seguintes práticas de RH: recrutamento pessoal: (t= 3.464, 1-p= 98.17%); técnicas de seleção: (t= 3.536, 1-p= 97.49%); formas persuasão: (t= 4.108, 1-p= 98.40%); política benefícios: (t= 3.184, 1-p= 97.54%); participação RH: (t= 2.920, 1-p= 96.71%) e ações de RH-terceirizados: (t= 3.508, 1-p= 97.43%).



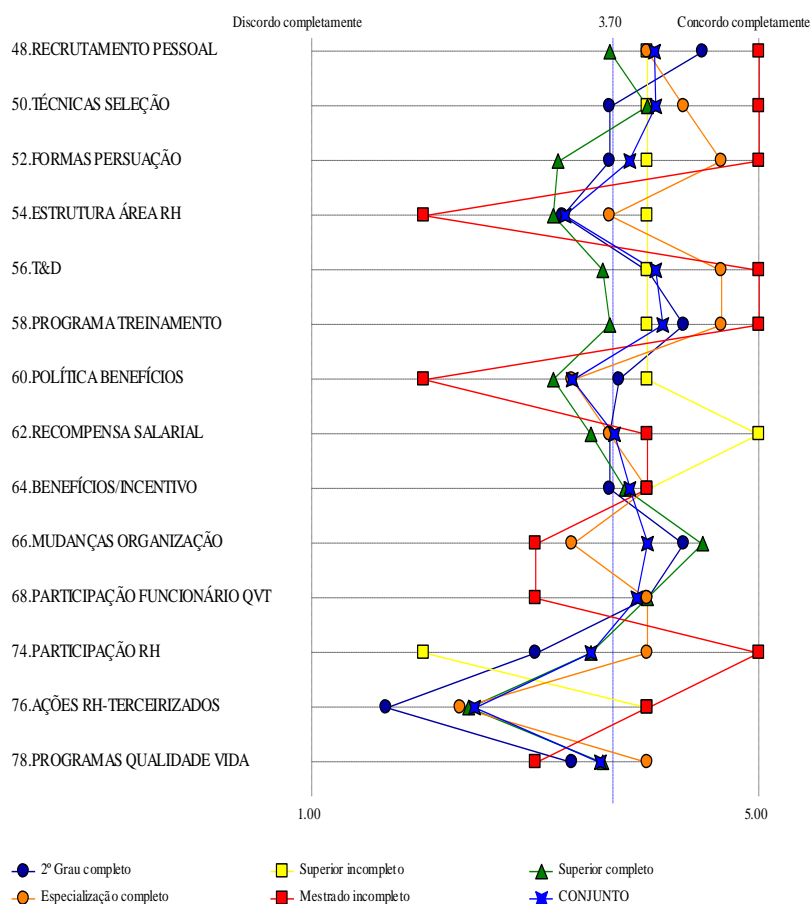
4.2 Perfil da estruturação da função de RH nas indústrias de médio de grande porte da Grande Aracaju.

Nesta etapa da pesquisa, procuramos verificar a percepção dos profissionais de RH com relação às políticas e práticas de RH, denominadas neste estudo, como estruturação da função de RH. Para tal, foi realizada uma análise de correlação para verificar as variáveis variam conjuntamente e se há alterações na percepção dos entrevistados ao considerarmos o grau de instrução dos mesmos. As variáveis consideradas para análise foram: recrutamento de pessoal; formas de persuasão de candidatos (recrutamento); seleção; treinamento e desenvolvimento de pessoal; formato dos programas de treinamento (aprendizagem contínua); benefícios (remuneração); reconhecimento do desempenho (remuneração); benefícios/incentivos (atração e manutenção); QVT; participação dos funcionários nos programas de qualidade de vida no trabalho e participação do RH nos programas de terceirização, qualidade, produtividade, etc., e programas de qualidade de vida como ação de atração e manutenção de capital humano. Estabeleceu-se uma média de 3,70 onde as percepções abaixo desta média foram consideradas dificultadoras (menos atraente) para atrair e reter os melhores talentos. As variáveis com valores iguais ou maiores a 3,70 foram consideradas facilitadoras na atração e retenção de melhores talentos. Os resultados podem ser visualizados na figura 1, conforme segue:

Figura 1

Perfil das práticas das práticas de RH na percepção dos profissionais das indústrias de Sergipe, por grau de instrução

Perfis para a variável 'GRAU DE INSTRUÇÃO'



Fonte: Dados da pesquisa



4.3 Fatores que facilitam a elaboração das políticas e aplicação das práticas de RH relacionadas às ações de atração e manutenção dos talentos

A figura 2 nos permite averiguar que as práticas de RH que mais atraem e retêm talentos, são: a remuneração (20,6%); seguida pelos programas de T&D (17,6%); desenho de cargos, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e programas de avaliação de desempenho/plano de carreiras (14,7%).

Por um outro lado, procurou-se investigar possíveis diferenças as percepções dos profissionais de RH, por grau de instrução. Para essa análise constatamos uma ligeira variação, embora não significativa, conforme pontuado a seguir:

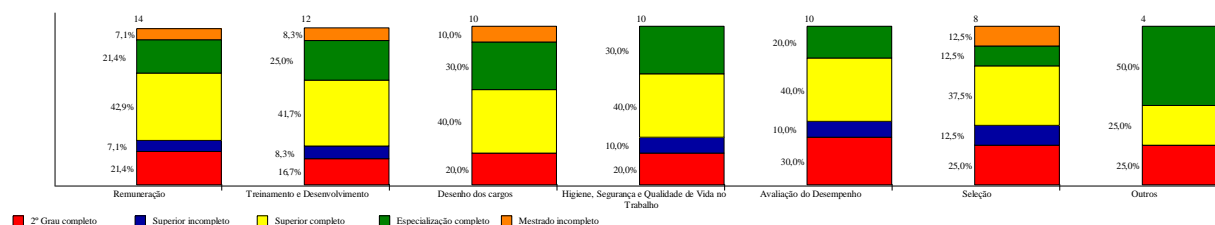
- (1) A função de remuneração foi citada como a ação que mais facilita a elaboração das políticas voltadas para atração e manutenção de talentos humanos por 42,9% dos profissionais com nível superior completo; e por 21,4% dos profissionais com especialização e com segundo grau completo;
- (2) A função de T&D foi citada como a ação que mais facilita a elaboração das políticas voltadas para atração e manutenção de talentos humanos por 41,7% dos profissionais com nível superior completo; 25% dos profissionais com especialização completa e 16,7% dos profissionais com segundo grau completo.
- (3) A função destinada ao desenho de cargos foi indicada como a ação que mais facilita a elaboração das políticas e práticas de RH destinadas à atração e manutenção de talentos humanos nas organizações por 40% dos profissionais com nível superior completo; 20% dos profissionais com especialização completa e 20% dos profissionais com segundo grau completo.
- (4) As funções destinadas aos programas de higiene, segurança e QVT foram citadas com as que mais facilitam a elaboração das políticas e práticas de RH destinadas à atração e manutenção dos talentos humanos por 20% dos profissionais com nível superior completo, seguido por 17,6% dos profissionais com especialização completa e 13,3% dos funcionários com nível superior completo.
- (5) A função de avaliação de desempenho foi indicada como a ação que mais facilita a elaboração das políticas e práticas de RH destinadas à atração e manutenção de talentos humanos nas organizações por 20% dos profissionais com nível superior incompleto e 14,8% dos profissionais com nível superior completo (14,8%).
- (6) A função destinada à seleção de candidatos foi indicada como facilitadora na elaboração das políticas e práticas de RH destinadas à atração e manutenção de talentos humanos nas organizações por 25% dos profissionais com mestrado incompleto (25%); 20% dos profissionais com nível superior incompleto (20%) e 13,3% dos profissionais com segundo grau completo.

Essas constatações podem ser verificadas na figura 2, a seguir:



Figura 2

Políticas e Práticas de RH que facilitam a elaboração de ações de atração e retenção de talentos



Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 4 nos permite averiguar os fatores que dificultam a atuação dos profissionais de RH na formulação das ações de atração e retenção de talentos, por ramo de atividade. Os resultados gerais, identificam a falta de uma equipe técnica de suporte (34,3%) com o principal dificultador da implementação de novas práticas capazes de atrair e reter talentos; seguido pela falta de autonomia na área (22,9%) e falta de conhecimento (17,1%). Esses resultados são compatíveis com o enxugamento dos departamentos de RH decorrente do empoderamento dos gestores de linha e da necessidade de enxugamento de cargos das indústrias após a década de 90, por questões de competitividade e até mesmo de sobrevivência no mercado.

Tabela 4

Fatores que dificultam a atuação do Profissional de RH na formulação de ações de atração e retenção de talentos por ramo de atividade

RAMO DE ATIVIDADE	Construção Civil	Têxtil	Cimento	Alimentícia	Calçados	Metalúrgica	Lactínicos	TOTAL
DIFIC. AÇÕES RH								
Falta de equipe técnica de suporte	23,1% (3)	30,0% (3)	33,3% (2)	66,7% (2)	100% (1)	0,0% (0)	100% (1)	34,3% (12)
Falta de autonomia	23,1% (3)	20,0% (2)	33,3% (1)	33,3% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	22,9% (8)
Falta de Conhecimento	23,1% (3)	20,0% (2)	16,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	17,1% (6)
Outras	23,1% (3)	20,0% (2)	16,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	17,1% (6)
Não-resposta	7,7% (1)	10,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100% (1)	0,0% (0)	8,6% (3)
TOTAL	100% (13)	100% (10)	100% (6)	100% (3)	100% (1)	100% (1)	100% (1)	100% (35)

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Fatores que dificultam a atração e retenção dos talentos humanos

Sobre os fatores que dificultam a atração e retenção/manutenção de bons talentos na organização, constatou-se que:

- (1) Para os profissionais com 2º grau completo, as funções de desenho de cargo e T&D são as que mais dificultam a elaboração das políticas e práticas de RH voltadas para a atração e manutenção de talentos humanos;
- (2) Para os profissionais com nível superior incompleto e nível superior completo, são as funções de desenho de cargos e remuneração as maiores dificultadoras das ações de atração e manutenção de talentos humanos;
- (3) Para os profissionais com especialização completa, com exceção do de desenho de cargos e das práticas de seleção de candidatos, todas as demais podem dificultar as práticas de atração e manutenção de talentos humanos.
- (4) Para os profissionais com mestrado incompleto, as práticas de remuneração e avaliação do desempenho são as que mais dificultam a atração e manutenção de talentos nas organizações.

Essas informações podem ser observadas na tabela 5, a seguir:



Tabela 5:

Políticas e Práticas de RH que dificultam a elaboração de ações de atração e manutenção de talentos

DIFIC. POLÍTICA RH	GRAU DE INSTRUÇÃO	2º Grau completo	Superior incompleto	Superior completo	Especialização completo	Mestrado incompleto	TOTAL
Desenho dos cargos		21,4% (3)	50,0% (1)	20,0% (4)	8,3% (1)	0,0% (0)	18,0% (9)
Remuneração		7,1% (1)	50,0% (1)	20,0% (4)	16,7% (2)	50,0% (1)	18,0% (9)
Avaliação do Desempenho		14,3% (2)	0,0% (0)	15,0% (3)	16,7% (2)	50,0% (1)	16,0% (8)
Treinamento e Desenvolvimento		21,4% (3)	0,0% (0)	15,0% (3)	16,7% (2)	0,0% (0)	16,0% (8)
Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho		14,3% (2)	0,0% (0)	15,0% (3)	16,7% (2)	0,0% (0)	14,0% (7)
Seleção		14,3% (2)	0,0% (0)	10,0% (2)	8,3% (1)	0,0% (0)	10,0% (5)
Outros		7,1% (1)	0,0% (0)	5,0% (1)	16,7% (2)	0,0% (0)	8,0% (4)
TOTAL		100% (14)	100% (2)	100% (20)	100% (12)	100% (2)	100% (50)

Fonte: Dados da pesquisa

6 Considerações finais

As constantes mudanças no sistema produtivo, na economia do país e no mercado de trabalho, acabam por demandar um novo perfil dos trabalhadores e, conseqüentemente, na área de RH (Legge, 2005; Elvira & Davila, 2005). Muitas organizações vêm alinhando estratégias de RH às estratégias organizacionais com o propósito de atrair e manter talentos humanos. Em essência, a gestão de talentos tornou-se efetiva para a competitividade e sobrevivência das organizações.

Os dados levantados da pesquisa em pauta permitiram, após o tratamento e a análise criteriosos, estabelecer suposições a respeito de como pensam os profissionais de RH sobre as políticas e práticas mais efetivas no sentido de atrair e mantém talentos nas organizações.

O presente estudo constatou que as práticas de remuneração, os programas de T&D e a função de avaliação do desempenho foram as citadas como as mais eficientes para atrair e reter talentos nas organizações. Além disso, dentre os profissionais pesquisados, os que apresentaram um nível de instrução mais elevado mostraram-se mais confiantes em relação às atuais práticas de RH implementadas nas indústrias onde trabalham, porém, mais frustrados com a atual estrutura de RH disponível para o implemento e inovação das atividades de RH. Eles também mencionaram que as políticas de remuneração e benefícios propostas pelas organizações onde trabalham são consideradas um problema para a atração e retenção de talentos. Foram mencionadas a falta de equipe de suporte, de autonomia e de conhecimento específicos como os sendo os principais fatores que dificultam a atuação dos profissionais de RH das indústrias.

Esses resultados nos permitem aferir como pensam os profissionais de RH das indústrias pesquisadas. Eles têm clareza da importância dos investimentos nos programas de T&D associado ao plano de carreiras na organização. Compreendem ser necessário a aquisição de competências e as habilidades para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Para eles, a avaliação do desempenho serve como mecanismo de controle de todo processo, sendo a recompensa financeira a consequência do crescimento na carreira e do reconhecimento pelos resultados alcançados. Os resultados obtidos na presente pesquisa são coerentes com os resultados obtidos no estudo de Garay (2006), Barreto (2008), e Walker e Ferreira (2012), os as práticas de T&D, ascensão na carreira, remuneração e benefícios foram as mais citadas para a atração e retenção de talentos. Na pesquisa de Barreto (2008), por exemplo, o autor constatou que nas indústrias há um déficit de profissionais qualificados, o que implica nos esforços voltados para a criação de melhores práticas para atrair e reter talentos na organização.

Apesar de observarmos determinada tendência para a aceitação da hipótese 1 quando comparadas as percepções dos profissionais com mestrado incompleto e os profissionais com



nível superior incompleto e as médias das percepções de todos os respondentes; e entre os profissionais com mestrado incompleto e os profissionais com nível superior completo, ainda assim, notamos não haver diferenças significativas quando foram comparadas as percepções entre os profissionais com 2º grau completo e os profissionais com mestrado incompleto; profissionais com nível superior incompleto e mestrado incompleto; e especialização completa e mestrado incompleto. Sendo assim, tomamos a decisão de rejeita-la parcialmente.

Com relação às limitações deste estudo, talvez a principal dela esteja relacionada ao fato da amostra estar limitada à percepção dos profissionais de RH das indústrias, não permitindo a generalização das conclusões. Pesquisas futuras podem abranger a percepção dos profissionais de empresas dos vários setores da economia. Também pode identificar se há diferenças significativas entre as percepções dos profissionais de RH e dos talentos humanos.

Referências Bibliográficas

- Barreto, C. C. P. (2008). Atração e retenção de talentos em empresas de engenharia consultiva no setor de petróleo e gás natural da cidade de Natal.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Brannick, J., & Harris, J. (2001). Como Encontrar e Manter Bons Funcionários.
- Bruner, R.F.; Eaker, M.; Freeman, R. E.; Spekman, R. E.; & Teisberg, E. O. (1999) MBA – Curso Prático. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.
- Curado, I. B., Pereira Filho, J. L., & Wood Junior, T. (1996). *A gestão de recursos humanos no interior de São Paulo*. Editora SENAC.
- da Silva, F. A. R. (1996). *Administrando pessoas: reflexões do cotidiano de um executivo de recursos humanos*. Negócio Editora.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5).
- Drouin, N., Bourgault, M., & Saunders, S. B. (2009). Investigation of contextual factors in shaping HR approaches and determining the success of international joint venture projects: Evidence from the Canadian telecom industry. *International Journal of Project Management*, 27(4), 344-354.
- Fischer, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. In: The International Journal of Human Resource Management, vol. 16, n.7, jul. 2005.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. (2001). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil–RH 2010. *Campinas: ANPAD*, 1-15. Freitag, B. B.; Fischer, A. L.; Albuquerque, L. G. de.; Amorim, W. A. C. de.; & Almeida, K.
- N. T. de. A Gestão de Pessoas nos Anos 2000 em Organizações Brasileiras: Previsão de Tendências e Percepção de Incorporação. In: International Meeting of Iberoamerican Academy of Management (IAM), 7, 2011, Lima – Peru. Anais... Lima: IAM Peru.
- Freitag, B. B., Ohtsuki, C. H., de Araujo Ferreira, M. A., Fischer, A. L., & de Almeida, K. N.
- T. (2014). A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? *Revista de Administração da UFSM*, 7(4), 629-643.
- Freitas, G., & Grzybowski, A. D. (2015). Atração e retenção de talentos nas organizações: resultados preliminares. *Salão do Conhecimento*, 1(1).
- Garay, Â. B. S. (2006). A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de Administração. *Read: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 51, vol. 12, n. 3 (maio/jun. 2006), documento eletrônico*.
- Gutierrez, L. H. S. (1991). Enfoque estratégico da função recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 63-72.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckard, R. (1996). O líder do futuro: visões estratégicas e práticas para uma nova era. *São Paulo: Futura*, 1, 129-136.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Joshi, G., & Pande, S. (2014). It's not all perfection at Paradise Retail: HR problems surface in the Indian hand-loom industry. *Human Resource Management International Digest*, 22(1), 26-28.
- Legge, K. (2005). *Human Resorce Management: Rethorics and Realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Leite, N. P., Albuquerque, L. G., & Kniess, C. T. (2011). Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. *RAI: revista de administração e inovação*, 7(4), 87-112.
- Leonardo, J. M. A. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, 12(2), 42-53.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Silva, E. M. D. (2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) - IBMEC. Rio de Janeiro).
- Tachizawa, T. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV.
- Phillips, L. (2012). HR strategy delivers industry-leading performance at Mitchells & Butlers: Change-management program recognized in CBI awards. *Human Resource Management International Digest*, 20(1), 5-8.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Walker, E. C., & de Araújo Ferreira, M. A. (2012). Contribuições dos Motivadores de RH na Gestão e Retenção de Talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 2(1).
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos. *São Paulo: Futura*, 84-98.

APÊNDICE

Questionário parcial usado na pesquisa de campo, sobre como pensam os profissionais de RH a respeito das práticas que mais atraem e mantêm talentos nas indústrias, aplicado aos profissionais de RH das indústrias localizadas na Grande Aracaju.

48. O recrutamento de pessoal segue políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

50. As técnicas de seleção de pessoal seguem políticas preestabelecidas, com normas e procedimentos claros?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

52. A forma de persuasão utilizada no processo de recrutamento é adequada para atração de profissionais qualificados (capital humano)?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

54. A atual estrutura da área de RH atende às necessidades da empresa?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

56. Há alguma relação entre o planejamento dos programas de treinamento e desenvolvimento e o planejamento estratégico da organização?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

58. Os programas de treinamento e desenvolvimento estão voltados para a aprendizagem contínua visando a estimular e manter o capital humano na organização?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

60. A política de benefícios atende as necessidades dos funcionários?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

62. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais?

1. Discordo completamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo completamente

64. Você, enquanto profissional da área de RH, considera os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa uma ação de atração e manutenção de profissionais altamente qualificados.



- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente

66. Houve alguma mudança na organização em virtude do programa de qualidade de vida no trabalho?

- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente

68. Os funcionários participam na elaboração do programa de qualidade de vida no trabalho?

- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente

71. Dentre as políticas e práticas de recursos humanos, quais as que MAIS FACILITAM na elaboração de ações de atração e manutenção de profissionais altamente qualificados?

- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente

Ordene 6 respostas.

72. Dentre as políticas e práticas de recursos humanos, quais as que MAIS DIFICULTAM na elaboração de ações de atração e manutenção de profissionais altamente qualificados?

1. Seleção
2. Treinamento e Desenvolvimento
3. Desenho dos cargos
4. Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
5. Avaliação do Desempenho
6. Remuneração
7. Outros

Ordene 6 respostas.

73. Quais são os fatores que dificultam a atuação do profissional de recursos humanos na formulação de ações de atração e manutenção de profissionais altamente qualificados?

1. Falta de autonomia
2. Falta de Conhecimento
3. Falta de equipe técnica de suporte
4. Outras

Ordene 4 respostas.

74. Os recursos humanos têm participado ativamente nos processos de reengenharia, terceirização, qualidade, produtividade etc. existentes na empresa.

- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente

76. Há uma política diferenciada para o tratamento dos empregados terceirizados ou com contrato de trabalho temporário na empresa.

- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente

78. O atual programa de qualidade de vida no trabalho da empresa é uma ação de atração e manutenção de empregados altamente qualificados.

- 1. Discordo completamente
- 2. Discordo
- 3. Nem concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo completamente