ISSN 1516-392X

INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS[1]

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci[2]
Diego MisaeL da Silva Motta[3]
Ana Cristina de Aguiar Gazola[4]

Resumo

A pesquisa considera sobre os indicadores de gestão de pessoas para a retenção de talentos e se direciona para as suas políticas e práticas. Desta forma, objetivou analisar tendo por base os indicadores destacados pela revista Você S/A-Exame (2010) das dez melhores empresas para se trabalhar, dentre as referências, classificações, critérios e percentuais. O método foi bibliográfico utilizando autores que discursam sobre gestão estratégica de recursos humanos. O referencial teórico foi comparado com os resultados divulgados na revista Você S/A-Exame (2010). O andamento do trabalho se deu pela análise dos quadros de notas de cada empresa e seus indicadores. A discussão foi construída relacionando os resultados com as referências teóricas e levantando hipóteses sobre os aspectos negativos encontrados. Conclui-se que os principais fatores que geram a retenção são; a identificação dos empregados com as empresas que atuam, o modelo de liderança existente nas empresas, a gestão de carreira e principalmente a remuneração e os benefícios.

Palavras-chave: Retenção de talentos; Gestão de pessoas; Práticas de gestão de pessoas.

PEOPLE MANAGEMENT INDICATORS FOR TALENT RETENTION

Abstract

This research considers the indicators of human resource management for retaining talent and it is directed at political and practicing issues in management of people. Thus this aimed to analyze the data contained in the Brazilian magazine called *Você S/A-Exame (2010*) from the ten best companies to work in according to references, classification, criteria, and rate. The method was the bibliographic, use the writings of some authors that talk about the strategic management in human resources. The theoretical reference was compared with the results showed in the magazine called *Você S/A- Exame(2010*). This research was done by analyses from the grading board in each company. The discussion was built relating the results with the theoretical references and raising hypotheses about the negative points found. According to this work concluded that the employee identification with the company which they work, the pattern of leadership, the carrier planning and mainly the pay and the benefits are factors that generate the retention in the job.

Keywords: Retention talent; Management of people. Practice of retaining talent.

[1] *Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.*
[2] *Profª.Assistente Doutor da Universidade de Taubaté.*
[3] *Pós-graduado em Gestão de Recursos humanos - UNITAU*
[4] *Mestranda do programa de Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU*

ISSN 1516-392X

1 INTRODUÇÃO

A probabilidade do aumento na produtividade na empresa pode ser notada a partir de como o empregado é aproveitado, ou seja, na maneira como é tratado e por isso as práticas estratégicas de recursos humanos são determinantes para gerar no empregado a sensação de bem-estar, em um ambiente propício à execução das tarefas e relacionamentos saudáveis. A análise do clima é muito interessante, podendo ser positivo ou negativo, uma vez que, sendo positivo, o empregado terá forte segurança para contribuir além do que já faz para a melhoria da produtividade e na satisfação no ambiente tanto com a empresa, equipe de trabalho e gestores. No caso negativo, isso fará com que este já não obtenha um desempenho otimizado em suas atribuições, trazendo como consequência problemas de absenteísmo, desgaste, insegurança e poderá sentir-se inferior frente ao que a empresa espera dele. Um dos maiores objetivos organizacionais está em estabelecer critérios estratégicos de recrutamento, seleção e desenvolvimento para reter os talentos que nela estão ou serão inseridos.

O século XXI veio com uma forte perspectiva de que as pessoas são o bem mais importante para as empresas, ou seja, são tratadas como capital humano. Este é um fator muito oportuno, pois são as pessoas que determinam o andamento das práticas de trabalho de maneira pensante e estratégica. Ao serem tratadas como recursos estratégicos, a empresa só tende a ganhar, pois se não mapear de forma correta seus talentos poderá vir a perdê-los. Dessa maneira, o prejuízo se caracterizará por uma perda significativa chamada conhecimento, ou seja, o profissional-talento conhece todo o ramo de negócio da empresa e com a saída, poderá levar tais conhecimentos para a concorrência ou vir a se tornar um concorrente, pois adquiriu bagagem suficiente para gerir seus negócio e administrar seu capital intelectual onde atuará.

As práticas de retenção de talentos muitas vezes estão aquém do esperado e levam o empregado a buscar novas oportunidades em outras empresas que ofereçam melhores condições de trabalho, mesmo ele ganhando melhor na qual está, mas a diferença pode estar no ambiente proporcionado pela concorrente, com planos e objetivos bem definidos para o crescimento na carreira, benefícios que envolvem a família e o próprio programa de trabalho que proporcionará estímulos significativos para o desenvolvimento profissional.

Diante deste cenário este trabalho se propõe a Analisar os indicadores estipulados mais destacados pela revista Você S/A-Exame no ano de 2010[1], como fatores de retenção de talentos nas dez melhores empresas para se trabalhar, dentre classificações, critérios e percentuais.

2 ASPECTOS TEÓRICOS

Para Albuquerque e Leite,[2] o processo estratégico de gestão de pessoas pode ser definido pelo conjunto de compromissos, decisões e ações para que a empresa alcance competitividade e aufira retornos superiores a média. Ele ainda afirma que tal movimento estratégico é compreendido como um processo mais amplo que abrange a visão, a formulação e a implantação, bem como, a avaliação dos resultados como práticas de empreendimento e orientação a respeito das ações estratégicas.

Nas empresas pesquisadas, segundo a revista Você S/A-Exame 2010,[1] elas disseminam formalmente suas estratégias de negócio e têm ações para envolver

ISSN 1516-392X

seu pessoal do cumprimento dos objetivos ligados a ela. Ela ainda salienta que quase todas as empresas adotam programas formais de comunicação com a equipe. Mesmo assim, apesar de comunicar o pessoal, não o faz de forma transparente, o que acarreta muitos ruídos.

As relações interpessoais referenciam a importância significativa na determinação de um bom desempenho pelo empregado, pois através destas relações entre empresa *versus* empregado, o clima pode ser favorecido em benefícios de ambos segundo Motta.[3]

Para Salomé e Galland[4] pode-se dizer que as pessoas estão cada vez mais impossibilitadas para entender os sentimentos, os quais são baseados em atrações e rejeições, afinidades e incompatibilidades, apresentando uma dificuldade em encontrar e manter a dose correta da fusão e diferenciação.

A comunicação interpessoal é um processo em que as pessoas compartilham significados por meio da transmissão de mensagens que envolvem três pontos essenciais destaca Moreira:[5]

- *Pessoas:* implica o entendimento de como se relacionam.
- *Significados:* sugerem a concordância das pessoas em relação aos termos usados.
- *Símbolos:* representam aquilo que as pessoas expressam, de acordo com sua cultura (sons, gestos, letras, números e imagens).

De acordo com o Quadro 1,desenvolvido por Ferri[6] as relações interpessoais estabelecem numa facilidade de ações a serem aplicadas no dia a dia das empresas, ou seja, tudo faz parte de um processo de constante evolução, da qual a consequência será uma posição destaque que poderá gerar maior competitividade no cenário empresarial, principalmente para com profissionais em nível de liderança; supervisores, gerentes e diretores, sendo estes chaves para a retenção de talentos.

Quadro 1 - Indicadores de retenção de talentos[6]

Indicadores	Procedimentos
Cultura e Imagem da Empresa	Posicionamento de mercado e atitudes, políticas, processos, clima interno, etc.
Ambiente Saudável	Jornada de trabalho, horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida, família, instalações, equipamentos, etc.
Motivação Constante	Integrações, atividades externas.
Desenvolvimento Constante	Competências, aprendizado, planejamento, oportunidade de carreira, treinamentos específicos, etc.
Transparência	Conhecimentos do negócio e obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão, missão, valores, etc.
Benefícios	Remuneração atrativa e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações, bônus.
Valorização de Potencial	*Empowerment*, novos projetos e desafios.

Cada indicador reflete diretamente sobre os procedimentos com o desenvolvimento e desempenho, sendo essas questões importantes para reter talentos. Entende-se que estes indicadores e os procedimentos sejam fatores que melhor identificam a empresa como bem preparada na busca para retenção de talentos.

ISSN 1516-392X

2.1 Retenção de Talentos

Para muitas empresas um dos maiores desafios está ligado a proporcinar alternativas claras, objetivas, benéficas e palpáveis para manter um talento. No entanto, é uma decisão muito controlada e com objetivos bem definidos a respeito de como a empresa vai atender o empregado para que este permaneça. É claro que a responsabilidade quanto ao que a empresa espera dele depois de estabelecer o contrato firmado irá gerar maior expectativa, principalmente nos interesses entre ambos.

Segundo Ferri[6] os empregados de talentos querem saber se o seu salário está condizente ou acima do outro que atua na mesma função ou setor. Quando sentem que não estão sendo valorizados ou até mesmo seu salário está incompatível com o cargo, partem para o mercado em busca de algo que proporcione alguma melhora, mas não somente no valor, mas também nas condições.

O desafio para as empresas ainda é grande em se tratando da atração salarial para garantir a permanência dos talentos dentro da empresa, umas vez que na linha de raciocínio de Ferri[6] a vinculação do pagamento ao desempenho pode gerar uma situação subutilizada; o empregado pode até ficar, mas a qualquer momento que alguém oferecer algo a mais, este já não fica na empresa.

Muitas empresas estão focadas no diferencial já no processo seletivo para visualizar possíveis talentos. Através disso, buscam alternativas que ela possa proporcionar num diferencial para captar o profissional-talento. Outro desafio é manter os talentos existentes, tratando-os como clientes e total diferencial. Essa estratégia também está relacionada com a prática de investimentos, capacitação e reconhecimento dos talentos da empresa, como forma de atraí-los.

O grande desafio está em atrair, desenvolver e manter os profissionais de talento que geram diferença no desempenho e produtividade, eficientes e eficazes nos negócios das empresas. O autor ainda avalia que o capital intelectual é tão importante que muitas vezes supera o patrimônio físico da empresa. Salienta que para atrair e manter um profissional-talento na empresa e é necessário dar condições para que ele desenvolva suas habilidades com critério, eficiência e eficácia.

Ferri[6] acredita na percepção que o crescimento das empresas está ligado na habilidade e desenvoltura desses profissionais-talento e na valorização do capital intelectual. Segundo ele, as empresas devem ter em mente que formar uma equipe comprometida e disposta a usar 100% de sua inteligência no ambiente de trabalho é primordial. Mão-de-obra é terminologia que ficou no passado, pois as máquinas já fazem quase tudo. Trabalhar hoje e no futuro salienta muito a utilização da inteligência. Outro fator muito importante para as empresas atuais está na percepção de que os profissionais de hoje não são em nenhum momento comparáveis como os do passado. Uma empresa que sabe reconhecer e atrair seus talentos só tende a captar mais produtividade e lucros diretos. O investimento na gestão do conhecimento é o fator chave para o desenvolvimento.

3 Procedimentos de Pesquisa dos Indicadores de Retenção de Talentos – Revista Você S/A-Exame 2010

A revista Você S/A-Exame lançou em 2010[1] o *ranking* com as 150 melhores empresas para se trabalhar. Através dos dados computados pela revista, foram abordados indicadores das 10 melhores empresas colocadas no *ranking*, como fator

ISSN 1516-392X

de diferenciação entre elas e os fatores importantes que identificaram essas empresas como referência nacional. A análise partiu no momento de interesse pelo assunto acerca dos indicadores de gestão de pessoas e principalmente na abordagem dos índices que alcançaram a menor nota da empresa. A partir destes pode se entender melhor algumas práticas que ainda são necessários na motivação das pessoas a fazerem o que gostam dentro das empresas e justamente pensando nessa proposta objetivou-se ampliar esses dados junto ao trabalho em questão para que melhor possa definir e consolidar o tema em questão.

A retenção de talentos está ligada diretamente com o que a empresa oferece ao empregado, conforme já citado em outros subtítulos. O que se presume no trabalho é o que motiva os empregados na identificação com a empresa e o sucesso desta frente a desafios de manter-se competitiva no mercado.

Segundo a Você S/A-Exame 2010,(1) o que motivou muitas das organizações campeãs foi a forma estratégica de liderança, das quais os líderes foram responsáveis por unir os valores e os desejos dos empregados à cultura e os objetivos estratégicos da empresa. Quando atuam bem, os líderes conseguem fazer com que todos entreguem resultados melhores e se sintam individualmente reconhecidos pelo trabalho que realizam. A revista enfatiza também que o objetivo foi identificar organizações que têm o melhor ambiente de trabalho e as políticas e práticas de recursos humanos mais consistentes.

A idéia sobre talento, segundo a revista Você S/A-Exame 2010,(1) traz a premissa de que é uma inteligência excepcional, que pode ser capturada pelos testes que medem o coeficiente de inteligência, *QI.* Para as empresas, essa definição ganha outros contornos e é medido na prática, pois é um profissional considerado fora de curva, conforme palavreado no meio corporativo, quando consegue transformar conhecimento em resultado.

A revista Você S/A-Exame 2010(1), mapeou das 150 melhores empresas para se trabalhar, as 10 melhores de todo *ranking* com dados relacionados e se estabelecem da seguinte forma:

Quadro 2 - As 10 melhores empresas para trabalhar – 2010(1)

Posição	Empresa	Nota Final	Localidade
1	*Whirlpool L. America*	87,2	Rio Claro-SP
2	Volvo do Brasil	86,9	Curitiba - PR
3	Caterpillar	86,8	Piracicaba-SP
4	BV Financeira	86,6	São Paulo
5	Sama	86,4	Minaçu – GO
6	Laboratório Sabin	86,2	Brasília – DF
7	Gazin	84,8	Douradina – PR
8	Eurofarma	84,5	Itapevi – SP
9	Coelse	84,3	Fortaleza – CE
10	Dupont	84,0	Barueri – SP

3.1Critérios para Avaliação

***** Explicação dos Quadros de resultados - Dados Você S/A- Exame – 2010(1)

Nota Final no *GUIA*

Essa nota é composta de três índices. O primeiro é a percepção do empregado, que resulta no Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT). Este representa 70%.

ISSN 1516-392X

O segundo é o das práticas da empresa, ou o Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), que responde por 20% (sendo 10% referentes ao questionário respondido pela empresa e os outros 10% à avaliação das iniciativas enviadas pelas empresas, por meio de book de evidências). O último índice é a nota data pelo jornalista que realizou a visita, que vale 10%.
As notas na categoria são avaliadas de 0 a 100.

Nota do Funcionário
Essa nota é dada pelos empregados por meio de um questionário respondido com 64 questões. Trata-se do IQAT (índice de qualidade no ambiente de trabalho). Para ser visitada por um jornalista, segunda etapa do especial do ano de 2010, a menor nota do IQAT foi 74,51.

O que a empresa oferece
O Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) no final da tabela, é composto de notas do questionário das empresas e do *Book* de Evidências. Neste ano de 2010, 541 empresas se inscreveram e foram divididas em quatro categorias. Uma delas, Políticas e Práticas, foi dividida em quatro subcategorias. Cada categoria vale 20% e cada subcategoria, 10%. São elas; avaliadas nas referências;
Estratégia e Gestão – refere-se aos mecanismos que a empresa utiliza para disseminar sua estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio.
Liderança – Avalia como as empresas vêm lidando com seu time de gestores. Analisa os treinamentos para liderança, a preocupação com a sucessão e as competências que a companhia busca para a formação de novos líderes.
Cidadania Empresarial – Verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas, assim como em relação a seu público interno e externo.

Políticas e Práticas

Carreira – Identifica quais ferramentas a empresa oferece aos empregados para que eles cresçam profissionalmente.
Desenvolvimento – Revela o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade e continuidade do negócio e para o desenvolvimento profissional.
Remuneração e Benefícios – Expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal.
Saúde – Mais que um bom plano de saúde, essa subcategoria busca avaliar a preocupação da empresa com a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, assim como o cuidado que ela tem com o bem-estar e a qualidade de vida de seus empregados.

Presença no Guia
A revista está em sua 14ª edição do *GUIA,* dos quais aparecem as informações a respeito de quantas e em quais edições a empresa esteve presente. Para entrar entre as 10 melhores, é preciso ter ficado no *ranking* pelo menos 3 vezes.

ISSN 1516-392X

Sobre a Empresa
Esse tópico revela o perfil da empresa; número de funcionários, de executivos (diretores, gerentes e supervisores), a idade média do pessoal, o tempo médio de casa e porcentagem de homens e mulheres. Para participar do Guia é preciso ter, no mínimo 100 empregados e cinco anos de existência no mercado.

Indicadores Indispensáveis
Os autores da pesquisa sintetizam o resultado de 150 empresas em indicadores indispensáveis ou comuns a todas que são: assistência médica, odontológica, teria a presença de um programa formal de recrutamento interno e também o planejamento de carreira.

O que os empregados dizem
Nesse item é possível observar a opinião dos empregados. Eles dão notas para quatro categorias; Identidade, Satisfação e Motivação, Desenvolvimento e Liderança. As notas vão de 0 a 100 e são calculadas com base nos formulários respondidos. Em 2010, foram mais de 261.000 questionários enviados e mais de 137.000 respondidos até o final pela internet ou em papel.

Nota da Empresa
O IQGP (índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) é o índice formado pela avaliação das práticas que a empresa declarou ter no questionário e a análise do material enviado por ela para comprovar seus programas – o chamado *Book* de Evidências. Desde a edição de 2008 a nota do *Book* entra no cálculo do IQGP. Por isso, o envio do documento é obrigatório no processo. O IQGP representa 20% da nota final da empresa, sendo 10% referente à nota do questionário respondido pela organização e 10% referentes a avaliação do *Book* de Evidências.

Pontos Positivos e a Melhorar
Estes tópicos são um resumo que a empresa tem de melhor e no que ela precisa avançar, na opinião dos empregados. Estes pontos são discutidos nas reuniões com os empregados ou com o profissional de RH, durante a visita do jornalista à empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para este artigo serão apresentadas a titulo de exemplo as três empresas classificadas.

1ª Whirlpool – Latin America
Multinacional que fabrica as linhas Brastemp, Consul e KitchenAid. Localizada na cidade de Rio Claro, SP e esteve presente em todas as edições do Guia da Revista Você S/A-Exame. Para incentivar a formação do seu pessoal, a empresa oferece programas apoio educacional para o empregado cursar uma nova faculdade ou MBA com subsídios da empresa.

ISSN 1516-392X

Nota Final Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)	87,2
Presença no Guia	1997 a 2010
Sobre a Empresa	
Número de Funcionários	15 051
Número de executivos	400
Idade Média dos Empregados	31
Tempo médio na empresa (em anos)	6
Homens 40%	Mulheres 60%

Nota do Funcionário Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)	86,5
O que os funcionários dizem	
Se identificam com a empresa	92,2%
Estão satisfeitos e motivados	84,3%
Acreditam ter desenvolvimento	84,6%
Aprovam seus líderes	88,4%

Nota da empresa Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)	83,2
O que a empresa oferece	
Estratégia e Gestão	81,2
Liderança	96,4
Cidadania Empresarial	76,1
Políticas e Práticas	81,1
Carreira	72,8
Desenvolvimento	86,5
Remuneração e Benefícios	80,5
Saúde	84,7

Ponto (s) Positivo (s)	Ponto (s) Negativo (s)
Ótimo programa de desenvolvimento de líderes e sucessores. A comunicação também é acessível a todos os níveis. Pacote de remuneração amplo e bom envolvimento da empresa com a comunidade.	Os espaços físicos não estão acompanhando o crescimento de empresa. Benefícios como vale alimentação e cesta básica deveriam ser padronizados. Nas fábricas falta melhorar a climatização.

Figura 1 - Resultados dos Indicadores da Whirlpool América Latina.[1]

Com os quadros apresentados, pode-se observar que o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) alcançou um nível muito importante, pois apresenta resultados que automaticamente são repercutidos na produtividade. Outro fator interessante é o Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT), da qual os empregados se identificam com a cultura da empresa. No Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) está a liderança como destaque, e isso abre maiores expectativa dos liderados ao também acreditarem em seus líderes.

Discussão: Na apuração dos resultados da nota da empresa, o menor índice está ligado a carreira, da qual precisa ser mais elaborada estrategicamente como determinante para reter talentos. No referencial teórico, Pinto[7] cita que a carreira é um fator que pode ser pensado ou construído no tempo, espaço, e seguindo as tendências de mercado advindas das fortes mudanças no cenário empresarial. Nesse quesito, talvez seja interessante para a empresa analisada, focar melhor no que pode oferecer aos seus empregados e também pensar na troca; a contribuição deles para melhoria do desempenho. Albuquerque e Leite[1] menciona que a carreira é uma sequência de experiências na vida profissional. Outra possibilidade é a tendência da autonomia na carreira por parte dos funcionários que não deve ter sido assimilada ainda. O desenvolvimento da carreira deixou de ser função da empresa e passou a ser de responsabilidade do funcionário. De qualquer forma e empresa deve levantar de maneira aprofundada os problemas que foram apontados pelos entrevistados.

ISSN 1516-392X

Outro fator importante a ser mencionado é na maneira como a empresa está trabalhando nos seus aspectos sociais; no reconhecimento por isso. Pelo percebido no resultado, a cidadania empresarial apresenta baixo índice, podendo este ser ferramenta estratégica para bons resultados. Segundo Chiavenato[8] a empresa é bem sucedida através da eficiência e eficácia com que interagem seus negócios com os envolvidos no ambiente e parceiros da empresa, garantindo o desenvolvimento social.

Os pontos positivos mostram a sinergia dos programas de desenvolvimento de líderes e sucessão com a nota no indicador liderança. Nos pontos negativos, deverão ser intensificadas as melhorias de ambiente (climatização, espaço físico) para que futuramente não venham ter consequências acerca da satisfação, desempenho e produtividade.

2ª Volvo

O Grupo Volvo é especialista em produtos e serviços para transporte comercial. Seja para o transporte de cargas ou passageiros, para a construção de obras ou para a navegação. Localizada em Curitiba – PR, Entre outras iniciativas, a companhia possui um programa de metas individuais elaboradas pelos próprios empregados. Entre os programas, a Volvo oferece cursos online, treinamentos técnicos e até bolsas de estudo. Já quem ocupa um cargo de gestão na companhia pode participar de um curso de MBA com tudo pago pela companhia.

ISSN 1516-392X

Nota Final Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)	86,9
Presença no Guia	2005 a 2010
Sobre a Empresa	
Número de Funcionários	2543
Número de executivos	197
Idade Média dos Empregados	35
Tempo médio na empresa (em anos)	10
Homens 86%	Mulheres 14%

Nota do Funcionário Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)	87,6
O que os funcionários dizem	
Se identificam com a empresa	94,7%
Estão satisfeitos e motivados	88,1%
Acreditam ter desenvolvimento	85,1%
Aprovam seus líderes	84,2%

Nota da empresa Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)	93,1
O que a empresa oferece	
Estratégia e Gestão	92,4
Liderança	96,4
Cidadania Empresarial	91,1
Políticas e Práticas	92,8
Carreira	86,8
Desenvolvimento	95,8
Remuneração e Benefícios	92,5
Saúde	96,3

Ponto (s) Positivo (s)	Ponto (s) Negativo (s)
A licença de maternidade por seis meses foi adotada espontaneamente. Há um programa de preparação para aprosentadoria e de inserção de mulheres em cargos de chefia.	A disponibilidade de espaço físico não acompanhou o aumento do número de funcionários registrados nos últimos meses e o aperto está causando desconforto.

Figura 2 - Resultados dos Indicadores da Volvo.[1]

No contexto da Volvo, a segunda melhor colocada no guia, acredita-se na potencialidade na quantidade de empregados na empresa. O Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) apresenta características positivas que também se volta para a satisfação e fidelização. O Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT) projeta um percentual significativo na parte em que os funcionários se identificam com a empresa e no Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP) foca que a diferença está na liderança como um fator preponderante nos resultados da empresa e o que ela proporciona também com os benefícios e os programas de saúde, outro item bem posicionado neste quesito.

Pode-se perceber que esta empresa obteve a nota do indicador carreira como a menor em relação aos outros. A importância de medidas a serem tomadas para que ambas as partes tenham a visão de longo prazo acerca do dia a dia. Tal referência assume o papel de identificar as oportunidades de desenvolvimento da carreira

ISSN 1516-392X

dentro da busca pelo autoconhecimento, objetivos e o plano de ação como destacam Albuquerque e Leite.(2)

A identificação no processo de melhorias traz resultados importantes quando são analisadas de maneira intensa. Nos aspectos positivos vale mencionar a inserção de mulheres no cargo de chefia, principalmente por ser uma empresa com grande percentual de homens na sua totalidade. Nos pontos negativos é importante mediar o crescimento industrial para com o predial, ou seja, é qualidade de vida do trabalhador realizar seu trabalho num ambiente que ofereça condições estruturais.

3ª Caterpillar

Empresa fabricante de máquinas industriais e agrícolas, localizada na cidade de Piracicaba, SP e aposta na capacitação de seus empregados para manter sua longevidade. Tanto que dos 150 gestores que trabalham na empresa, 80% começaram sua carreira no chão de fábrica. Há investimentos para saúde e educação, bem como incentivos na remuneração com o aumento por ano baseado do desempenho.

Nota Final Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)	86,8
Presença no Guia	2004 a 2010
Sobre a Empresa	
Número de Funcionários	3879
Número de executivos	130
Idade Média dos Empregados	36
Tempo médio na empresa (em anos)	11
Homens 93%	Mulheres 7%

Nota do Funcionário Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT)	87,3
O que os funcionários dizem	
Se identificam com a empresa	93,1%
Estão satisfeitos e motivados	86,8%
Acreditam ter desenvolvimento	85,8%
Aprovam seus líderes	85,6%

Nota da empresa Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)	89,4
O que a empresa oferece	
Estratégia e Gestão	88,3
Liderança	95,5
Cidadania Empresarial	86,0
Políticas e Práticas	88,7
Carreira	87,9
Desenvolvimento	91,2
Remuneração e Benefícios	81,8
Saúde	93,7

Ponto (s) Positivo (s)	Ponto (s) Negativo (s)
Os aposentados elegíveis ao fundo de pensão popdem continuar participando de comemorações e programa de saúde, como campanhas de vacinação e palestras.	A possibilidade de adquirir ações da corporação com remuneração adicional subsidiada pela empresa é só para funcionários administrativos a partir de determinado grau.

Figura 3 - Resultados dos Indicadores da Caterpillar.(1)

A empresa é caracterizada em mais de 90% funcionários homens, mesmo assim com público feminino crescente. O Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) tem um percentual importante, pois é a referência da empresa para com os funcionários. No Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT), no que os funcionários dizem, apresenta um grande estreitamento na identificação com a empresa, com satisfação, motivação e aceitação dos seus líderes. No Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), dentre os maiores percentuais está a prática de liderança,

ISSN 1516-392X

desenvolvimento e programas de saúde. Estes são fatores de extrema importância para com a satisfação dos funcionários e que levam a empresa ao sucesso.
Discussão: No resultado referente a nota da empresa, o indicador remuneração e benefícios foi o mais baixo. A remuneração é considerada o elo entre a empresa e o empregado, como um dos atrativos na geração de produtividade e satisfação. 009). Ela também reflete a idéia de reconhecimento das capacidades e qualidades dos empregados e ser uma condição na geração de bons resultados. Já o benefício pode ser considerado um fator determinante na retenção de talento, principalmente como o agente de atratividade ao empregado na empresa.
Conforme mencionado nos pontos negativos, pode ser uma resposta nesse quesito, a não participação da aquisição das ações de corporação na parte de remuneração adicional, sendo esta oferecida apenas a alguns empregados, não abrangendo a totalidade administrativa. Entende-se que deveriam ser melhores definidas as políticas dessa remuneração, pois esse resultado pode interferir diretamente no desempenho e na retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a busca pela melhor posição e desempenho faz com que as empresas encontrem alternativas diferenciadas para que se destaquem no mercado competitivo. Através dos indicadores mostrados neste trabalho, feito pela pesquisa da revista Você S/A-Exame 2010,[(1)] apresenta a idéia concreta do quanto as empresas querem estar entre as melhores para se trabalhar. Buscam o reconhecimento e estão trabalhando principalmente com seu capital intelectual, com objetivo de torná-los satisfeitos com o que fazem.
A retenção de talentos se torna significativa a partir do momento que os profissionais sintam sinergia com a empresa; que os seus valores estejam ligados com os da empresa e motivados pelos desafios que ela pode proporcionar no crescimento profissional. Dessa forma, entende-se que a fidelização começa a partir do momento que o empregado acredita que seu trabalho gera diferença para o desenvolvimento da empresa. Pelo trabalho estudado, a intenção foi identificar formas e algumas abordagens bibliográficas sobre a retenção de talentos e o que as empresas buscam para a fidelização dos empregados.
Encerra-se esse trabalho salientando que as práticas para a retenção de talentos foram determinadas através da identificação dos empregados para com as empresas que atuam o modelo de liderança existente nas empresas, a gestão de carreira e principalmente a remuneração e os benefícios, como fatores de retenção. Entende-se que é através do bom trabalho que elas alcançam os objetivos esperados para ambas. Foi perceptível tendências, fatores importantes que geram o desempenho de grandes empresas e a busca pelo crescimento, aperfeiçoamento, educação e além de tudo bem-estar com qualidade num ambiente que elas são estimuladas a desenvolver suas competências, habilidades e potencialidades.

REFERENCIAS

1 Você S.A./Exame. 150 Melhores empresas para se trabalhar. Edição Especial, Editora Abril, 2010.
2 ALBUQUERQUE, L.G., LEITE, N.P. Gestão de Pessoas. Perspectivas Estratégicas, organizadores. São Paulo: Atlas, 2009.

ISSN 1516-392X

3 MOTTA, V.H. Remuneração variável**:** “Stock Options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis. 2009. Disponível em http://www.economia.aedb.br/seget/artigos05/6_ REMUNERACAO%20variavel.pdf, Acesso em 26 de Outubro de 2010

4 SALOMÉ, GALLAND, Jacques, Sylvie. O Segredo da Comunicação. São Paulo: Loyola, 1999.

5 MOREIRA. C. M. M. et al. Habilidades Gerenciais. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997. 112 p.

6 FERRI, Milena dos Santos. Atração e Retenção de Talentos como Estratégia Organizacional, na Embrapa Pantanal, Município de Corumbá/MS. 2006. 110 f. Monografia apresentada a Universidade para o Desenvolvimento do Estado para a Região do Pantanal – Uniderp, Campo Grande, MS.

7 PINTO, Karina Marcon Dalprat. O indivíduo e a organização no desenvolvimento de carreira: estudo com profissionais e empresas do Vale do Paraíba. Taubaté, 2008. Dissertação de Mestrado em Administração - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté.

8 CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos**:** o capital humano das organizações. - 8. Ed.-4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.