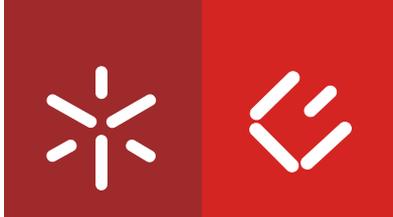


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Henrique Alves Simões

**Retenção de talentos em uma empresa  
*outsourcing* de telecomunicações – uma  
prática da gestão de recursos humanos**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Henrique Alves Simões

**Retenção de talentos em uma empresa  
*outsourcing* de telecomunicações – uma  
prática da gestão de recursos humanos**

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-SemDerivações  
CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **RESUMO**

### **Retenção de talentos em uma empresa outsourcing de telecomunicações – uma prática da gestão de recursos humanos**

São muitos os desafios que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem para reter os talentos no atual contexto empresarial, num cenário de rápidas mudanças devido ao mundo globalizado, pós-moderno e com constantes avanços tecnológicos. Tais acontecimentos têm acarretado alterações no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, alterado a relação entre empregador e empregado. Por ser responsável pelas pessoas, a GRH assume um papel estratégico em perceber essas mudanças de comportamento e em desenvolver boas práticas que vão de encontro às necessidades organizacionais e individuais, e que permitam atrair e reter os talentos.

A não retenção de talentos traz uma série de fatores negativos para a empresa, tais como perda de capital intelectual e financeiro, que comprometem o desempenho e o desenvolvimento organizacional.

O presente estudo visa resolver o problema de saída de talentos da empresa Brastec Eletrônica Ltda. Assim, propõe-se identificar os motivos do alto índice de rotatividade nesta empresa e identificar eventuais práticas de retenção a serem aplicadas pela GRH para evitar a saída destes funcionários.

Para atingir estes objetivos recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, numa amostra de 23 funcionários/talentos da equipa técnica.

Os resultados da análise dos dados recolhidos, permitiu a identificação dos motivos de saída destes funcionários, nomeadamente: insatisfação com a remuneração; percepção de injustiça no sistema de compensação; qualidade de vida prejudicada pelo alto nível de estresse; clima organizacional negativo e falhas na avaliação de desempenho. Desta identificação foram recomendadas um conjunto de práticas de GRH consideradas importantes para promover a retenção.

Palavras-Chave: GRH, Retenção, Talentos

## **ABSTRACT**

### **Retention talent in a company telecom outsourcing - a human resource management practice**

Human Resources Management (HRM) has many challenges in retaining talent in today's business context, in a scenario of rapid change due to the globalized, postmodern world and with constant technological advances. These events have brought changes in people's behavior and consequently have modified the relationship between employer and employee. HRM, being responsible for people, plays a strategic role in understanding these behavioral changes and developing good practices that meet both organizational and individual needs and allow for the talent display and retention.

Non-retention of talent brings several negative factors for the company, such as loss of intellectual and financial capital, which undermine performance and organizational development.

This study aims to solve the problem of talent loss in Brastec Eletrônica Ltda. Thus, it is proposed to identify the reasons for the high turnover rate in this company and also identify retention practices to be applied by HRM in order to prevent these employees from leaving.

Semi-structured interviews were used to achieve these goals, in a sample of 23 employees / talents of the technical team.

The analysis of the collected data allowed the identification of the reasons why these employees leave, namely: dissatisfaction with remuneration; perceived injustice in the compensation system; quality of life impaired by high stress level; negative organizational climate and failure in performance appraisal. From this identification, was recommended a set of HRM practices considered important to promote retention.

Keyword: HRM, Retention, Talents

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
LISTA DE QUADRO .....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA.....	14
1. GRH e a retenção de talentos.....	14
1.1. Atribuições da Gestão de Recursos Humanos .....	14
1.2. O Papel estratégico e operacional da GRH .....	16
1.3. O papel da GRH na retenção de talentos .....	17
2. Retenção de Talentos.....	20
2.1. Conceito de talento e sua importância para organização .....	21
2.2. Gestão do Talento .....	22
2.3. Conceito de <i>turnover</i> e sua evolução na história.....	23
2.4. Teorias de <i>turnover</i> .....	24
2.4.1. Teoria padrão e operacionalização .....	24
2.4.2. Teoria da equidade .....	25
2.4.3. Teoria da justiça .....	25
2.4.4. Teoria do clima ético .....	26
2.4.5. Teoria da identidade social .....	26
2.5. Gestão da retenção de talentos.....	27
2.5.1. <i>Turnover</i> planejado .....	28

2.5.2. <i>Turnover</i> não planejado .....	29
2.5.3. Causas do <i>Turnover</i> e Retenção.....	29
CAPÍTULO II: METODOLOGIA.....	36
1. Justificação da metodologia escolhida .....	36
2. Método de recolha e tratamento de dados .....	38
3. Caracterização da população e amostra .....	42
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	47
CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DO ESTUDO.....	69
Contributos do estudo.....	75
Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
Anexo I – Guião das Entrevistas .....	82
Anexo II – Termo de Consentimento .....	85
Anexo III – Excerto das entrevistas .....	86

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - N° de Funcionários por função .....	42
Gráfico 2 - Produção (Média dos meses Janeiro à Maio de 2019) .....	43
Gráfico 3 - Idade dos entrevistados .....	43
Gráfico 4 - Tempo de empresa.....	44
Gráfico 5 - Estado Civil.....	44
Gráfico 6 - N° de filhos.....	45

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1 – Temas, Categorias e Subcategorias (Elaboração própria) .....	47
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AD (Avaliação de Desempenho)

EIP (Entrevistas Individuais de Profundidade)

EPAC (Entrevistas Pessoais Assistidas por Computador)

FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço)

GRH (Gestão de Recursos Humanos)

GERH (Gestão Estratégica de Recursos Humanos)

HC (*Head Count*)

PME (Pequena e Média Empresa)

QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)

RH (Recursos Humanos)

## INTRODUÇÃO

Neste projeto, pretende-se identificar os motivos que fazem com que os funcionários/talentos não permaneçam na empresa Brastec Eletrônica Ltda, e perceber se existem práticas de retenção postas em prática pela atual Gestão de Recursos Humanos (GRH) da mesma. Desta identificação de motivos de saída e das práticas de retenção, propõem-se soluções para reduzir a rotatividade dos funcionários/talentos.

A empresa Brastec Eletrônica Ltda<sup>1</sup>, é uma média empresa *outsourcing* que atua na área de telecomunicações. Cassell, Nadin, Gray, e Clegg (2002) definem pequena e média empresa (PME) na Comunidade Europeia, como aquelas que empregam menos de 250 funcionários. A Brastec possui 75 funcionários com contrato de trabalho efetivo e foi fundada em 1980, com sede na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais/Brasil. Atualmente, tem contrato de prestação de serviços de engenharia de telecomunicações com a multinacional América S.A<sup>2</sup>. Registra, neste ano de 2019, uma média de 15% de rotatividade/mês (Relatório HC BRASTEC – 2019), sendo de extrema importância o desenvolvimento de práticas de GRH neste contexto, devido às consequências potencialmente nefastas deste índice de rotatividade.

Com um alto índice de rotatividade, promover a retenção de talentos através das práticas de GRH é uma tarefa necessária e desafiadora e de fundamental importância.

Efetivamente, atualmente, as empresas estão lidando com uma maior intenção de rotatividade entre as novas gerações de funcionários (Saridakis & Cooper, 2016). Assim, manter talentos motivados, produtivos e fidelizados, pode ser um dos objetivos fundamentais da GRH. De acordo com Armstrong e Taylor (2014) atrair e manter talentos motivados e produtivos na organização é um grande desafio mas, ao mesmo tempo, um fator estratégico de diferencial competitivo. Machado e Melo (2015) também compartilham desta ideia de que o trabalhador mais motivado tem reflexo direto no baixo índice de rotatividade e de absentismo, sendo que o resultado desta retenção de talentos, proporciona benefícios financeiros e não financeiros consideráveis para a sustentabilidade do negócio.

Para se chegar a resultados satisfatórios e reverter o cenário atual da empresa em estudo, faz-se necessário identificar os motivos que levam à rotatividade dos funcionários/talentos, e perceber se as práticas da GRH estão indo de encontro às necessidades dos funcionários e da empresa. Cada uma das

---

<sup>1</sup> **Brastec Eletrônica Ltda** é um nome fictício para proteger a identidade da empresa em estudo.

<sup>2</sup> **América S.A** é um nome fictício para proteger a identidade da empresa em estudo.

práticas de GRH tem objetivos específicos para atender às necessidades da organização e dos seus funcionários, mas seus efeitos são correlacionais. Os reflexos delas serão percebidos no desempenho do funcionário: se as práticas não estão indo de encontro às necessidades, provoca baixa motivação e pouca produção, podendo gerar a rotatividade. Em um cenário atual, onde tudo tem se tornado cada vez mais dinâmico, a GRH desempenha uma função estratégica. Segundo Pontes (2015, p. 24) “é fundamental para atrair e reter talentos que, além de programas de gestão de pessoal modernos, flexíveis e ajustados a nova realidade a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem a diferença.”

Qualquer falha nos processos, desde o recrutamento à retenção, vai resultar em custos financeiros, o que podemos chamar de monetários e custos não financeiros ou não monetários, que são os custos intelectuais para a organização. Dentre estes custos existentes apontam-se os custos de Recrutamento, Seleção, Formação e de Saída como os principais custos financeiros com os funcionários, e baixa da moral em virtude das mudanças de funcionários no local de trabalho como custos não monetários (Chiavenato, 2014; Saridakis & Cooper, 2016). Hammes, Santos, e Melim (2016) apontam uma pesquisa<sup>3</sup> realizada pelo instituto Robert Half entre 2011 e 2013, onde as empresas brasileiras chegaram a registrar um aumento de 82% no índice de rotatividade. Um alto índice de rotatividade gera impactos diretos e indiretos na produtividade da empresa. Esse índice é preocupante, devido aos custos de admissão e demissão, gerando ônus não só para as organizações, mas para a economia do país, no que tange ao aumento do número de beneficiários do seguro-desemprego e FGTS<sup>4</sup> (Nery, 2015).

Para desenvolver este projeto, a abordagem metodológica usada foi a qualitativa, que se concretizou na realização de 23 entrevistas semiestruturadas aos funcionários da equipa técnica da empresa, com o objetivo de conhecer, sobretudo, as suas percepções sobre os motivos da alta rotatividade. A análise da informação qualitativa recolhida, permitiu a identificação dos motivos que levam a alta rotatividade na empresa e a recomendações para reduzir as saídas.

Deste modo, esperamos que este projeto contribua não só para melhorar as práticas de GRH que são utilizadas na empresa para a retenção dos talentos, suprimindo-as de novas técnicas para reduzir o *turnover*, bem como demonstrar a importância destas práticas no ambiente empresarial. E, sobretudo, reduzir as saídas nesta organização.

---

<sup>3</sup> Os dados são de uma pesquisa realizada no início do semestre de 2014 pela consultoria Robert Half que foi divulgado pela revista Exame.

<sup>4</sup> FGTS é a sigla de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, foi instituído em 1966 e é regulado por uma lei federal do Brasil.

Assim, este estudo inicia-se com a apresentação do enquadramento teórico, onde se analisam as contribuições da literatura académica sobre as atribuições da GRH e seu papel para retenção dos talentos, seguindo-se uma parte dedicada à definição do que é a gestão dos talentos, sua importância e implicações para empresa. Ainda no enquadramento teórico, analisa-se o conceito e dimensões da rotatividade e suas implicações organizacionais.

Numa segunda parte, são tratados aspetos relacionados com o estudo empírico, tais como, a opção metodológica qualitativa e o recurso a entrevista semiestruturada, como instrumento de recolha de dados empíricos. É também feita a caracterização da amostra utilizada na pesquisa, e ainda, descrito como ocorreu o processo de recolha dos dados.

Na terceira parte, faz-se a apresentação e análise dos resultados obtidos, na respetiva coleta de dados, referindo a codificação feita com recurso ao NVivo® 11, bem como, a apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo, os contributos esperados, as limitações do estudo e as recomendações para estudos futuros.

## **CAPÍTULO I: REVISÃO DA LITERATURA**

O mundo globalizado e altamente tecnológico tem proporcionado, não só para as pessoas, mas também para as organizações, uma dinâmica de compartilhamento de ideias e conhecimento acerca de variados conteúdos, que são tanto de interesses profissionais quanto pessoais. Essa dinâmica, tem causado mudanças de atitudes das pessoas e, conseqüentemente, com reflexo nas organizações. Para adequar-se as novas realidades, profissionais e organizações estão se adaptando aos novos cenários. Nesta dinâmica, um tema tem se tornado cada vez mais relevante na gestão: a rotatividade dos talentos. Este fator, em crescente aumento, apresenta conseqüências negativas do ponto de vista financeiro e não financeiro (Nandialath, David, Das, & Mohan, 2018).

Estudos para compreender a rotatividade e contribuir para a retenção dos talentos, se tornam cada vez mais importantes na gestão organizacional. Ulrich (2000) afirma que no ambiente empresarial, sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são “armas” no campo de batalha competitiva.

O presente capítulo pretende reunir os conceitos a abordagens mais relevantes para entender o contexto e perceber a importância da retenção de talentos.

### **1. GRH e a retenção de talentos**

Nesta secção pretende-se abordar o papel da GRH nas organizações e o seu contributo para a retenção de talentos.

#### **1.1. Atribuições da Gestão de Recursos Humanos**

De acordo com Silva e Reis (2018) a GRH é uma função organizacional típica, comum para todas as organizações, tem contato com todas as áreas e todos os funcionários da organização (Cappelli & Tavis, 2018). Para Chiavenato (2014) a GRH permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Esta função deverá ser pensada em termos de estratégias, políticas e práticas. A estratégia pretende obter, manter e configurar os recursos de modo a assegurar que a organização tenha boa rentabilidade sustentada (Silva & Reis, 2018). As políticas visam obter a máxima integração organizacional, engajamento, flexibilidade e qualidade (Bilhim, 2006). Finalmente, as práticas, são programas organizacionais que permitem aos funcionários utilizarem conhecimentos e

competências de forma eficiente (Roy, 2018). As práticas, por terem relação mais direta com as reais atividades a serem efetuadas, podem ser mais visíveis para os funcionários.

Um dos objetivos da GRH é cuidar das pessoas, garantir um ambiente de trabalho saudável e deixar latente um sentimento de justiça na relação entre empregador e empregado. Segundo Hewett, Shantz, Mundy, e Alfes (2018) quando os funcionários conseguem perceber que as práticas de RH de sua organização têm como objetivo melhorar o desempenho no trabalho, alcançam níveis mais altos de envolvimento e níveis mais baixos de exaustão emocional. Isso permite alcançar melhores resultados e desempenhar um papel vital na proteção da vantagem competitiva da organização (Osibanjo & Adeniji, 2012). Em contrapartida, para Dessler (2013), quando os funcionários não estão interessados em seus trabalhos, sentem que não são adequados para seus empregos ou se sentem desvalorizados, têm maior probabilidade de sair da organização ou mantêm baixos níveis de produção, gerando instabilidade e descrédito nas ações promovidas pela GRH.

Para auxiliar à concretização dos objetivos, as práticas que norteiam a estratégia da organização são fundamentais. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) as atividades de GRH devem ser vistas como vários macro sistemas que se integram, e cada macro sistema é composto de programa específico que permite a gestão eficiente das pessoas. Das várias práticas que as organizações podem implementar em sua gestão como estratégia para seu negócio, Chiavenato (2014) destaca algumas: Conquistar, Desenvolver, Aplicar e Reter Talentos. Cada uma delas tem objetivos específicos, mas o mesmo propósito: manter seus talentos motivados e fidelizados à organização (W. Zhang, Meng, Yang, & Liu, 2018). Para Bilhim (2006) a organização precisa fidelizar os recursos humanos que melhor se adaptam à cultura organizacional e para isso a GRH utiliza a avaliação do desempenho, a remuneração, a gestão da carreira, etc.

Cada uma destas práticas de GRH deve proporcionar o desenvolvimento do funcionário, para gerar melhor produção, maior motivação e baixas taxas de rotatividade. Ma, Long, Zhang, Zhang, e Lam (2017) dividem as práticas em três categorias para se compreender melhor o efeito delas nos funcionários e garantir que estão indo de encontro com seus objetivos. A primeira refere-se ao aumento de capacidade, que passa por realizar um recrutamento abrangente, uma seleção rigorosa, e treinamento extensivo; a segunda pretende aumentar a motivação, que tem como objetivo desenvolver avaliação de desempenho, a remuneração baseada no desempenho e a segurança no trabalho; e a terceira refere-se à criação de melhores oportunidades, que tem como objetivo melhorar o *design* de trabalho tornando-o mais flexível,

proporcionar maior participação na tomada de decisões e compartilhar informações. Cumprindo estes objetivos a organização conseguirá atrair e manter seus talentos produtivos e motivados.

### **1.2.0 Papel estratégico e operacional da GRH**

Com a responsabilidade de garantir que as práticas satisfaçam os objetivos organizacionais, a GRH assume um papel estratégico muito importante. De acordo com Boxall, Purcell e Wright (2007) a GRH abrange uma vasta gama de atividades e mostra uma enorme variedade entre ocupações e níveis organizacionais permitindo, assim, implementar e acompanhar as ações estratégicas que cada prática exige. Para Zhang, Li, Frenkel, e Zhang (2018) cada funcionário vai responder às práticas de RH de maneira diferente e, por isso, as práticas são grandes desafios para a organização (Chiavenato & Sapiro, 2003; Pontes, 2015). Armstrong (2008) refere, então, que o desafio para as organizações é garantir que a GRH tenha a capacidade de encontrar, assimilar, compensar e reter os funcionários talentosos.

A GRH se distingue de outros departamentos da organização pelo facto de se centrar nos funcionários, sendo eles a chave da eficácia organizacional, e lhes da assistência na consecução de suas metas individuais (Carvalho, 1989). Mas ela não assume uma responsabilidade autônoma. Para Byfuglien, Torstensen, e Trolie (2013) a GRH deve atender às exigências das organizações que atende de forma eficiente. Armstrong (2008) ao analisar os conceitos da Gestão Estratégica de RH (GERH) cita Delery e Doty (1996) que afirmam que as organizações que adotam uma determinada estratégia, exigem práticas de RH diferentes, organizações com maior congruência entre suas estratégias de RH e suas estratégias de negócios devem ter desempenho superior. Para sustentar tal afirmação, Armstrong (2008) continua a referir Delery e Doty que identificam três perspectivas estratégicas de GRH.

A primeira é a Perspetiva Universalista, que é caracterizada pela ideia de que há práticas de RH que são melhores que outras, e todas as organizações devem adotar essas “melhores práticas” (*best practices*). Existe uma relação universal entre as *best practices* e o desempenho da empresa. A segunda é a Perspetiva de Contingência, que sustenta que, para serem eficazes, as políticas de RH de uma organização devem ser consistentes com outros aspetos da organização. O principal fator de contingência é a estratégia da organização. Isso pode ser descrito como "ajuste vertical". Boxall e Purcell (2003) dizem que a GRH assume uma perspectiva contingencial, quando as práticas estão alinhadas e combinadas de acordo com a estratégia organizacional. Nesta perspectiva a GRH deve ser um parceiro ativo na promoção e capacitação de ações de melhoria em relação às principais tarefas da organização (Byfuglien et al., 2013). A terceira é a Configuracional. É uma abordagem holística que enfatiza a importância do padrão

de práticas de RH e tem como principal preocupação a forma como esse padrão de variáveis independentes está relacionado à variável dependente do desempenho organizacional.

A organização ao investir na estrutura de GRH, assumindo um papel estratégico, não assume um custo para si, mas um investimento e posicionamento diferenciado no mercado. Segundo Ceitil (1991) a GRH em uma organização é especificamente estratégica e necessária, pois irá proporcionar melhor desempenho nos resultados operacionais e individuais. Rego e Cunha (2009) dizem que as práticas referentes à gestão das pessoas e as características organizacionais, influenciam em seus resultados e nos individuais, designadamente as atitudes dos funcionários e os resultados atinentes aos cargos. Ma et al. (2017) enfatizam que estas práticas têm o potencial de levar a vários resultados de nível macro como melhorar desempenho da empresa, desempenho financeiro, produtividade, taxa de rotatividade.

### **1.3.0 papel da GRH na retenção de talentos**

Boxall e Purcell (2003) destacam que a GRH deve ter um papel central na melhoria da qualidade da gestão estratégica da organização, desde o recrutamento à retenção dos funcionários, uma vez que, para atingir o objetivo, essas práticas precisam ser coerentes visando um objetivo em comum. Para Chiavenato (2014) a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados ao longo prazo na organização. Atrair e reter talentos são as duas tarefas centrais da gestão (Drucker, 1993), são práticas estratégicas e fundamentais para uma organização atingir seus objetivos. Atrair e manter os talentos é a ordem na nova economia (Pontes, 2015).

A sobrevivência das organizações é altamente dependente de seus ativos humanos, os recursos humanos são um dos fatores determinantes da competitividade (Silva & Reis, 2018). O capital humano sempre foi, com sua capacidade de criatividade e inovação, fundamental para os objetivos estratégicos terem êxito. Manter na organização o capital intelectual motivado e produtivo é o primeiro passo para o sucesso organizacional. Sendo assim, percebe-se que cuidar dos recursos humanos, garante o sucesso e sustentabilidade das organizações num mercado cada vez mais competitivo, de rápidas transformações, globalizado e altamente tecnológico.

Dentre todas as práticas, afirmar qual é de maior ou menor relevância dentro da GRH não faz muito sentido, sendo que cada uma tem seus objetivos específicos para se chegar ao objetivo geral da organização. No entanto, Zhang et al. (2018) referem que as práticas de RH são projetadas para motivar

e reter funcionários, e Bilhim (2006) para além de atrair e selecionar talentos, o papel da GRH é também fidelizar os recursos humanos que melhor se adaptem à cultura organizacional. A GRH não tem apenas o papel de implementar, acompanhar o desenvolvimento de suas práticas no dia a dia da organização, mas também de monitorar as metas e o alcance de objetivos, sendo que havendo qualquer tipo de ineficiência em uma das práticas, as consequências são funcionários insatisfeitos, com reflexo a baixa produção, o que pode gerar a rotatividade (Chiavenato, 2014).

Diante do cenário de insatisfação, baixa produção refletindo assim na rotatividade por ineficiência de alguma prática, que não atendeu as necessidades dos funcionários, a retenção de talentos não se torna a mais importante, mas é a prática que fornece para organização indicadores de que algo não está bem, e a GRH não está cumprindo o objetivo de reter o talento. Segundo Dessler (2013) a retenção de funcionários é um problema de gestão de talentos e as melhores estratégias de retenção são multifuncionais: tentar formular uma estratégia de retenção sem considerar todas as práticas de RH é geralmente fútil. Pode-se dizer que as práticas são correlacionais com um mesmo objetivo.

Autores como Osibanjo e Adeniji (2012) afirmam que só se consegue reter funcionários por meio de políticas estratégicas, incluindo plano de carreira, remuneração e benefícios, pois há uma sinergia entre as práticas para se chegar a um objetivo. Para Dessler (2013) o *turnover*, seja ele por decisão da empresa ou do funcionário, geralmente começa com más decisões de seleção, compostas por treinamento inadequado, avaliações insensíveis e pagamento desigual. Por isso é fundamental que todas as práticas de GRH tenham objetivos bem claros e alinhados entre si para garantir a sustentabilidade da empresa.

Nas últimas décadas, várias transformações ocorreram no mundo de maneira geral, e ainda estão a acontecer, impulsionadas pela globalização, avanço científico e tecnológico. Embora não seja uma discussão nova, segundo Bailey, Mankin, Kelliher, e Garavan (2018) tal transformação ainda tem mudado o cenário econômico e estratégico de maneira dinâmica, o que vem resultando em práticas estratégicas em modelos globais de GRH. Muitas organizações não resistiram ao novo modelo e foram obrigadas a encerrar suas atividades, algumas se adaptaram ao novo mercado e outras surgiram pelas oportunidades de novos negócios.

As organizações que se mantêm no mercado já não conseguem os mesmos resultados fazendo as mesmas coisas, e isto impacta diretamente a GRH. De acordo com Cappelli e Tavis (2018) está havendo transformação mais generalizada por causa da inovação rápida, e tem se tornado uma necessidade estratégica para a maioria das empresas. Para Han e Garg (2018) as organizações do século XXI

enfrentam mudanças sem precedentes e, portanto, precisam reavaliar suas estratégias gerenciais e adotar novas filosofias de gestão.

Atualmente não basta aplicar programas sem antes analisar os possíveis impactos e as novas tendências de mercado, ou continuar com práticas que foram ótimas no passado. Segundo Han e Garg (2018) é necessário explorar o que deu certo e aplicar estratégias proativas; Oris, Roberts, Joye, e Stähli (2016) afirmam que os desafios contextuais influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas em termos de bem-estar físico e psicológico. As pessoas estão em busca de realização profissional, e como os funcionários gastam uma grande porcentagem da vida no local de trabalho, as organizações precisam entender as necessidades de seus funcionários (Cappelli & Tavis, 2018). As empresas que demonstrarem maior proatividade em desenvolver programas que correspondam as expectativas de seus talentos, estão na frente do objetivo que é mantê-los motivados e produtivos.

Em virtude das novas tendências, as organizações para manterem seus talentos precisam estar abertas para novas soluções. Para Rofcanin et al. (2018) uma nova tendência está emergindo, e está sendo chamada de “diferenciação de RH”, isto é, diferenciar deliberadamente as práticas de RH entre os funcionários para atender às suas necessidades de trabalho, preferências, reconhecendo e recompensando-os por sua contribuição. Essa diferenciação tem permitido funcionários com horários mais flexíveis, a realizarem o trabalho em casa e a terem gratificações diferenciadas por desempenho. Isto implica um distanciando de práticas de GRH padronizadas, que se aplicam a toda a organização ou a um grupo específico de funcionários, em direção a práticas de GRH mais diferenciadas, personalizadas a cada funcionário.

Essa diferenciação demonstra como a relação empresa-funcionário está em busca de equilíbrio entre trabalho e vida social. De acordo com Armstrong e Taylor (2014) as políticas de equilíbrio trabalho e vida podem reduzir o absentismo e ajudar a combater o baixo moral e o alto nível de estresse, motivos podem levar a problemas para a retenção, pois os funcionários se cansam de manipular o trabalho e as responsabilidades da vida social.

Todo este sistema é complexo e extremamente estratégico, exige sim muito investimento pela organização, esperando-se, por isso, retorno em forma de profissionais mais qualificados, mais produtivos e fiéis a organização. Este processo de investimento nas pessoas (desde o recrutamento até à formação e desenvolvimento) procura gerar o pleno potencial de produtividade do funcionário e não deverá permitir uma rotatividade. Uma alta taxa de rotatividade implica não apenas na perda, o custo

com o investimento financeiro, mas também o investimento intelectual. E, nesta perspectiva, a retenção das pessoas nas organizações é estratégica e fundamental.

## **2. Retenção de Talentos**

Nesta secção, pretende-se especificamente apresentar os componentes que envolvem o *turnover* e a prática para retenção de talentos nas organizações, e a importância da retenção dentro da GRH.

As organizações procuram estruturar suas práticas de gestão de acordo com o que consideram ser mais eficiente para atingir seus objetivos estratégicos. Segundo Storey (2014) a GRH é um conjunto de práticas inter-relacionadas com uma base ideológica e filosófica, alinhando-se com a estratégia da organização, o que permite criar uma identidade organizacional. Para manter os funcionários nas organizações, os gestores adotam práticas de RH em função das suas premissas e crenças, em função da cultura de trabalho interno (caracterizada pelos valores organizacionais que estão inseridos diretamente nas práticas) e, também, em função do nível de comprometimento de seus funcionários, o que proporciona maior satisfação no ambiente de trabalho e gera melhor desempenho para organização. A partir deste conceito consegue-se identificar qual tipo de cultura, estratégia e posicionamento a organização tem para manter seus talentos (Rego & Cunha, 2009; Zanelli, Andrade, & Bastos, 2014).

De acordo com Nandialath et al. (2018) um problema perene enfrentado pelas organizações é a retenção de talentos-chave, e o que a retenção busca, juntamente com outras práticas, é o equilíbrio na relação entre empresa e seus funcionários. Gerir pessoas é, também, identificar as suas necessidades, e desenvolver programas que as satisfaçam de forma não comprometer os seus objetivos, nem as das organizações empregadoras. Cuidar dos seus talentos e suas necessidades, mantendo-os motivados e desenvolvendo o crescimento profissional, sempre foi um papel fundamental da GRH, uma vez que o capital humano é o mais valioso que a organização possui (Morley, Scullion, Collings, & Schuler, 2015).

Com as constantes mudanças no mercado de trabalho, manter os talentos motivados e produtivos é uma tarefa desafiadora e um objetivo fundamental para as organizações. Contudo, a prática ainda está pouco explorada pela literatura (Roy, 2018) e a perspectiva de práticas de RH como um antecedente da capacidade de retenção tem sido pouco discutida. Para as organizações manterem seus talentos motivados e produtivos é fundamental desenvolver a estrutura das práticas de retenção com as outras práticas de GRH. Efetivamente, as organizações precisam de adotar práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócio (Rego et al., 2015). Para Zanelli et

al. (2014) as condições estruturais podem ser interpretadas tanto como inclusão quanto exclusão dos talentos e, organizações que deixem de ter práticas que proporcionem a inclusão de talentos, pode implicar uma sequência de fatores negativos, como forte baixa no desempenho e alto custo com capital humano, que comprometem o desenvolvimento organizacional.

Para Das e Baruah (2013) as altas taxas de rotatividade de profissionais e a perda de seus talentos, podem representar um risco para o negócio ou organização, daí a importância de desenvolver práticas que reduzam a rotatividade. “Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mesuráveis” (Pontes, 2015, p. 31).

### **2.1. Conceito de talento e sua importância para organização**

Cada indivíduo é provido de características e aptidões para executar determinadas tarefas, sejam elas de cunho profissional ou não. No contexto organizacional, Elert, Henrekson, e Stenkula (2017) classificam essas aptidões individuais como talentos e no conjunto, formam o capital humano nas organizações.

O conceito de talento não é algo recente na literatura; de acordo com Costa e Melo (1984) talento era o nome usado pelos gregos e romanos como peso de moeda. Atualmente, o termo é utilizado para se referir a aptidões humanas, com significado para disposições intelectuais, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios e das relações humanas: “Talento é uma pessoa que tem um dom natural de fazer bem a sua tarefa. Faz bem o seu trabalho além do esperado” (Pontes, 2015, p. 25).

De acordo com Barbosa (2016) as organizações procuram e necessitam de uma diversidade de talentos e competências e Armstrong (2009) refere, também, que um conjunto de talentos garante um fornecimento contínuo de altos desempenhos em funções-chave dentro da organização. Hancock, Allen, e Soelberg (2017) afirmam que a natureza do capital humano de uma empresa é um fator-chave na compreensão do desempenho organizacional. Assim sendo, faz sentido a afirmação de (Chiavenato, 2014, p. 11): “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais consciente e atentas para seus talentos”.

Profissionais talentosos se destacam com um desempenho melhor do que aqueles que não têm habilidades e exercem a mesma função, para Ulrich (2008) funcionário que demonstra talentos, é aquele

que apresentam competência, contribuição e compromisso, esses fatores contribuem para resultados eficientes da organização, este é o perfil que as organizações estão à procura. Além destes fatores, de acordo com Carrara, Nunes, e Sarsur (2014) o conceito de talento, é aquele profissional que tem características, como desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer e comprometimento com a organização.

## **2.2. Gestão do Talento**

Os talentos são responsáveis por trazer resultados diferenciados para empresa, e são integrantes fundamentais na gestão estratégica da organização. Realizar a gestão de talentos passa pela ação estratégica da GRH em atrair, selecionar, reter e desenvolver o talento, de forma que garanta uma vantagem estratégica para organização (Collings, Scullion, & Caligiuri, 2018; Festing & Schäfer, 2014).

Segundo Roy (2018) o estoque de capital humano combinado com o conhecimento é uma condição necessária para um maior desempenho da empresa. A GRH precisa ser efetiva para atrair, desenvolver e reter o capital humano dentro das organizações, e as políticas internas devem criar incentivos que permitam ao indivíduo adquirir conhecimentos e habilidades, seja por meio de educação formal ou no local de trabalho (Elert et al., 2017).

A decisão de investir no capital humano pode ser analisada como uma decisão de investimento individual, orientada pela taxa de retorno que o profissional proporciona na produção e melhoria do desempenho, mas isso pode-se tornar um problema havendo rotatividade. Winne, Marescaux, Sels, Beveren, e Vanormelingen (2018) afirmam que através do *turnover*, as organizações incorrem em perdas de talentos valiosos específico da empresa, prejudicando sua vantagem competitiva e diminuindo o retorno de investimento como, por exemplo, os investimentos ao longo da carreira em formação e capacitação profissional.

Mas em um mercado de trabalho em constante mudança, e atendendo às novas tendências de gestão, este mercado está sendo liderado pelo profissional; assim, compreender as motivações dos profissionais qualificados é, mais do que uma vantagem, uma necessidade para reter os talentos (Baptista, 2019). Gerir o capital humano se torna fator competitivo, pois este capital, investido de habilidades, sempre será o que a empresa terá de maior valor. Perdendo este capital, as consequências negativas podem ser várias. Efetivamente, Sunder e Maurer (2017) referem que em certos segmentos leva-se em média 2

anos para repor o profissional e toda vez que um funcionário sai da organização ela arca com custos diretos e indiretos, até que o novo capital intelectual tenha pleno conhecimento das atividades do cargo.

### **2.3. Conceito de *turnover* e sua evolução na história**

Nas organizações há um processo dinâmico de entrada e saída de funcionários. De acordo com um conjunto de autores o processo de saída de funcionários pode ser conhecido como rotação, rotatividade, flutuação, saída ou *turnover* (Armstrong & Taylor, 2014; Pontes, 2015; Zhang et al., 2018). Neste processo há duas situações a atender: a primeira concerne à intenção do funcionário de deixar a atual organização e a sentimentos que normalmente precedem o ato de desistir - modelo de *turnover* voluntário do trabalho (Nandialath et al., 2018; Riaz, Naeem, Khanzada, & Butt, 2018). Dessler (2013) diz que esta rotatividade é inevitável quando a decisão é tomada pelo funcionário, mesmo sob as melhores práticas de retenção que a organização tem, o empregador terá de deixar o funcionário se desligar da empresa. A segunda situação diz respeito à decisão da organização em demitir o funcionário - modelo de *turnover* por dispensa do empregador ou demissão (Pontes (2015).

O primeiro artigo publicado sobre este processo de saídas, sobre rotatividade, de acordo com Lee, Shaw, e Hausknecht (2017) foi pelo *Journal of Applied Psychology* num estudo de 1925. Este estudo demonstrou que os trabalhadores clericais desistiam com mais frequência do trabalho quando seus pais eram profissionais ou pequenos empresários do que aqueles cujos pais trabalhavam em empregos não qualificados ou semiquilificados. Esse primeiro estudo, introduziu um projeto de pesquisa preditiva, com objetivo de avaliar se poderiam prever a rotatividade, uma abordagem que evoluiu para o “projeto de pesquisa padrão” que serviu de base para as próximas teorias sobre rotatividade do século XX.

Desde os primeiros registos empíricos de pesquisa sobre *turnover*, que já somam um século, até os dias de hoje, muitas teorias surgiram e foram evoluindo. De acordo com Steel (2002) foi a partir do início da década de 1990, que na pesquisa de *turnover*, os estudiosos fizeram refinamentos teóricos incrementais e estenderam os modelos já existentes. Allen, Hancock, Vardaman, e Mckee (2014) dizem que as teorias estão se tornando cada vez mais complexas ao longo do tempo e têm sido, e continuam sendo, uma importante variável de critério para os estudiosos organizacionais. Essa importância, de acordo com Rothausen, Henderson, Arnold, e Malshe (2017) continua em virtude do resultado e seus impactos que proporcionam nas organizações e aos trabalhadores. Segundo Nandialath et al. (2018) existem inúmeros fatores que contribuem para a intenção de saída do funcionário, nomeadamente as condições do

mercado de trabalho, atributos da função, variáveis relacionais e atitudes do empregado; todos, ao longo da história, foram abordados por teorias que procuram explicar a intenção do *turnover*.

## **2.4. Teorias de *turnover***

O avanço das pesquisas, ao longo do tempo, para identificar a intenção do *turnover* auxiliam a GRH a usar práticas eficientes de retenção. O tema é muito extenso proporcionando o aparecimento de várias teorias e métodos. Para Allen et al. (2014) as escolhas de métodos não acompanharam os processos dinâmicos de muita teoria do *turnover*, provavelmente devido à complexidade nas variáveis envolvidas nos estudos. Para Steel (2002), os métodos empíricos que estavam sendo aplicados para testar modelos de *turnover*, ainda eram inerentemente um fraco ajuste para conceptualizações teóricas do processo de *turnover*.

Nos próximos tópicos, apresentam-se algumas teorias relativas aos fatores que afetam diretamente a intenção de rotatividade, sabendo que não será possível apresentar todas já pesquisadas pelo grande volume, como afirma Hom et al. (2017) ao concluir seu estudo, a pesquisa de *turnover* é dinâmica e está sempre mudando, sendo necessário olhar para o futuro, porque muitas novas vistas ainda precisam ser exploradas. As teorias aqui apresentadas são aquelas que demonstraram maior relevância ao longo da história de acordo com os autores e as que auxiliam para análise do problema deste estudo.

### **2.4.1. Teoria padrão e operacionalização**

A teoria padrão, segundo Rothausen et al. (2017), foi apresentada por March e Simon em 1958. Esta pesquisa basicamente levou em consideração dois motivadores primários para a intenção do *turnover*: a conveniência e a facilidade que o trabalhador tem para abandonar o trabalho. Anos depois, Mobley, Griffeth, Hand e Meglino em 1979, apresentam a teoria de operacionalização, que tem como motivador para o *turnover* a insatisfação no trabalho. Para Rothausen et al. (2017) a maioria das pesquisas de *turnover* foram baseadas na Teoria Padrão e da Operacionalização.

Décadas depois, em 1981 Price e Mueller identificam que a teoria padrão de March e Simon não podem explicar prontamente as influências que a família tem como fator motivador para o *turnover* ou retenção. Sendo assim, identificaram e conceberam, que os laços de parentesco podem deter a rotatividade. Essa questão dos laços parentescos é confirmada na pesquisa de Ramesh e Gelfand (2010) onde avançaram na “inserção familiar”, e compreenderam que quando há o orgulho de uma família pelo emprego de um

membro, os benefícios que ela obtém da empresa, como por exemplo o seguro de saúde, os laços familiares com a empresa é um fator de retenção.

#### **2.4.2. Teoria da equidade**

A equidade permite o reconhecimento dos direitos de cada indivíduo, o que assegura a igualdade. A partir deste conceito em 1963, Adams, J. S. citado em (Ng, 2017), apresenta a teoria da equidade, onde propõe que os indivíduos avaliam seus próprios resultados e os de seus referentes comparativos. Esses resultados podem ser as atividades que cada um desempenha na organização, as tarefas que recebem de seu líder ou salários diferenciados para a mesma função. A desigualdade existe quando as proporções entre os resultados e as entradas não são percebidas como iguais. Mais tarde, em 1990, Sweeney também citado em (Ng, 2017) apresenta que tal desigualdade cria tensão, que por sua vez motiva os indivíduos a restabelecer a equidade, essa percepção de desigualdade e se restabelecer é um precursor da rotatividade.

#### **2.4.3. Teoria da justiça**

De acordo com Rofcanin et al. (2018), Folger em 1993 apresenta a teoria da justiça no ambiente de trabalho. Essa teoria afirma que quando os procedimentos são percebidos como justos, as reações dos colegas de trabalho à diferenciação de RH com um funcionário focal são provavelmente positivas; os colegas terão dificuldade em imaginar resultados melhores que os resultados atuais, tornando-os menos propensos a mostrar reações e comportamentos negativos. Os índices de rotatividade nestes ambientes são menores. A percepção de justiça envolve todos os processos de RH, desde os mais simples aos mais complexos, e estão marcados na missão, na visão e nos valores da organização. Para Pontes (2015) quanto mais justo for o processo de GRH na organização, mais facilmente a premissa “atrair e manter talentos” será conseguida na prática.

#### **2.4.4. Teoria do clima ético**

O valor ético que a organização desenvolve, contribui para um bom clima organizacional<sup>5</sup>. Para Joe, Hung, Chiu, Lin, e Hsu (2018) a teoria do clima ético indica que a intenção de rotatividade está frequentemente associada com uma tensão que os profissionais têm de enfrentar. Essa tensão é o gerenciamento de leis e padrões profissionais (que serve de interesse público) e/ou as tentações de ganhos, manipulações meramente para lucros financeiros ou ganhos pessoais, que ferem princípios éticos e morais, essa tensão cria conflito entre princípios pessoal e organizacional. Rothausen et al. (2017) reafirmam que há uma intenção de *turnover* quando o clima de bem-estar organizacional é quebrado por conflitos.

De acordo com Hom et al. (2017) os profissionais talentosos acabam pedindo para deixar a organização quando há conflitos originados por atividades que o funcionário precisa realizar, e que violam seus valores éticos, como por exemplo o chefe pressionando um subordinado a cometer irregularidades, adulterar resultados, etc. Em um ambiente de trabalho de tensão e conflito, de acordo com Rothausen et al. (2017), há um processo complexo de relacionamento, uma vez que envolve emoções, cognições e comportamentos, sendo necessário o estudo para compreender o impacto desses aspectos na retenção dos talentos.

#### **2.4.5. Teoria da identidade social**

Esta teoria surge para explicar a identificação dos valores organizacionais com o funcionário. Segundo Joe et al. (2018) a teoria da identidade social postula que a identificação do funcionário com a sua organização relaciona-se negativamente com a intenção de rotatividade por duas razões principais: Primeiro, a identificação organizacional reflete a extensão da sobreposição percebida entre os valores de um funcionário e os da organização. Em outras palavras, a identificação organizacional é um sentimento amplo de valores e crenças compartilhados entre o indivíduo e a organização e, portanto, um funcionário com forte identificação organizacional fica menos inclinado a deixar o emprego. Em segundo lugar, enquanto a intenção de rotatividade é frequentemente vista como uma espécie de ir contra o interesse da organização, a identificação organizacional motiva os indivíduos a melhorar e perseguir o mesmo

---

<sup>5</sup> De acordo com Ferreira, Tachizawa, and Fortuna (2006) entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) influencia o comportamento dos mesmo. É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização com um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoas e desfavorável quando frustra essas necessidades.

interesse da organização. Outra teoria que se assemelha à da identidade social é a teoria da troca social. De acordo Zhang et al. (2018) a teoria da troca social vê os funcionários reciprocando o apoio organizacional desejando permanecer na organização.

## **2.5. Gestão da retenção de talentos**

Para Rothausen et al. (2017) ter uma prática para reter talentos é cada vez mais importante nas organizações. “Uma estratégia de retenção leva em conta os problemas de retenção que a organização está enfrentando e define maneiras pelas quais esses problemas podem ser resolvidos.” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 253). Identificar os problemas é um primeiro passo importante em qualquer estratégia de retenção, e uma das formas de identificar as causas do *turnover* é a entrevista de saída (Dessler, 2013; Pontes, 2015). Este instrumento tem sido largamente utilizado pelas organizações, e através dele, a GRH pode elaborar um diagnóstico mais preciso dos motivos que levaram à saída do funcionário e à explicação da maior ou menor rotatividade existente na organização.

Atualmente as empresas vêm enfrentando dificuldades para recrutar e reter seus talentos pois, de acordo com Ribeiro e Verissimo (2018), estes talentos gostam de mudar de empresa com bastante frequência, principalmente os mais jovens. Sendo assim, a GRH exerce um papel fundamental na estratégia organizacional para desenvolver práticas que gerem interesse nos talentos em permanecer fiéis a empresa. Para Baptista (2019) por existir essa dificuldade de recrutar, e pela necessidade inerente de reter os melhores profissionais nas estruturas, tem havido uma valorização da GRH, sendo um elemento absolutamente fundamental na estratégia de uma organização.

Quando a organização está empenhada em reter seus talentos, para os funcionários existem um conjunto de vantagens. Roy (2018) refere, efetivamente, que a implementação de práticas de retenção é fundamental para promover a aprendizagem individual, facilitando fluxos de conhecimento, sendo que tais práticas aumentam a confiança e a lealdade dos funcionários, ampliam sua produtividade, suas habilidades de cooperação e troca de conhecimento e promovem o aprendizado intra e inter organizacional.

O desenvolvimento de práticas de retenção eficientes, passa primeiro pela etapa de identificar os verdadeiros motivos que levam ao *turnover*. Segundo Joe et al. (2018) a menor intenção de rotatividade é melhorada pelo aumento da identificação organizacional. O mesmo autor refere que para atuar de forma eficaz na retenção, o desenvolvimento de práticas deve proporcionar estabilidade, bom clima

organizacional e reconhecimento. Isso pode ser conseguido através de promoções e remuneração, indo de encontro à necessidade do funcionário e respeitando os valores da organização. De acordo com Brown (2018), para reter talentos, a maioria das organizações oferece tipicamente benefícios competitivos, aumentos de salários, bônus generosos e programas de reconhecimento de talentos, mas nada disso funciona para um talento que não se sente confortável em seu ambiente de trabalho.

Um ponto positivo da utilização estratégica das práticas de retenção, é que elas permitem identificar com antecedência a intenção de saída da organização. “As intenções de rotatividade têm implicações e podem ser percebidas através de mudança no comportamento no local de trabalho.” (Bergman, Payne, & Boswell, 2012). Esta intenção pode ser manifestada através do comportamento no dia a dia de trabalho, como aumento do absenteísmo e queda na produção. Para Rothausen et al. (2017) talvez seja melhor prever as intenções de rotatividade em vez do comportamento de rotatividade, pois as organizações têm uma chance melhor de mudar o comportamento se puderem intervir antes que as intenções se manifestem.

### **2.5.1. *Turnover* planejado**

Ao enfatizar a importância estratégica do desenvolvimento de práticas para reter talentos, não há como garantir que todos permanecerão na empresa por longos períodos, mesmo porque uma leve taxa de *turnover* deve ser expectável de acontecer. Vários autores (Dessler, 2013; Hom et al., 2017) afirmam que a rotatividade pode ser algo saudável para organização, desde que possa perder mais funcionários de baixo desempenho, do que de alto desempenho. Para Hancock et al. (2017) o *turnover* tem consequências benéficas sob certas circunstâncias como, por exemplo, ser uma estratégia de baixar custos e/ou de contratar funcionários mais produtivos. A saída de funcionários com baixo desempenho, pode oferecer uma oportunidade para a organização substituí-los por profissionais talentosos com desempenho mais alto, permitindo novas oportunidades de inovação. Para Pontes (2015) um número pequeno de rotação de pessoal é sadio para organização, permitindo renovação da força de trabalho.

Também não se pode deixar de mencionar o ciclo de rotatividade normal da organização; “O ciclo de rotatividade é dinâmico e as vagas surgem ou acabam por motivos vários como as dispensas do empregador (demissões), pedidos de demissão (saídas voluntárias – demissionárias), mortes, aposentadorias, promoções, transferências etc.” (Pontes, 2015, p. 25).

A organização ao planejar a intenção de *turnover*, enquadra-se na teoria das rotinas organizacionais, que diz respeito ao controlo que as organizações desenvolvem, para acompanhar a intenção do *turnover*. Winne et al. (2018) afirmam que a teoria das rotinas organizacionais implementa práticas de RH direcionadas para um maior comprometimento com o trabalho e desenvolvem melhor controlo das intenções de *turnover*. Para Allen et al. (2014) a teoria sugere que certos fatores individuais e organizacionais são responsáveis pelas decisões de rotatividade. No entanto, as decisões de rotatividade sofrem implicações por motivos variados, a identificação destes, em grande parte, depende do desenho da pesquisa, implementação e características de medição que a empresa aplica. Quando os motivos da rotatividade são identificados, as práticas que a organização desenvolve para reter os talentos são mais eficientes.

### **2.5.2. Turnover não planejado**

Os processos de *turnover* não planejados pela organização, causam impactos diretos e indiretos, seja na área financeira ou na confiança de seus funcionários (Allen et al., 2014). Os impactos diretos para a organização de maior relevância são os custos financeiros e a perda do capital intelectual. Segundo Armstrong e Taylor (2014) o custo com rotatividade de funcionários pode ser considerado prejudicial para a saúde financeira da organização. Estes custos financeiros com *turnover* são altos para as organizações (Armstrong & Taylor, 2014; Dessler, 2013; Rothausen et al., 2017).

Além dos custos já referidos, há outro fator importante no alto volume de *turnover*. De acordo com Winne et al. (2018) não é apenas o nível de rotatividade de funcionários que influencia o desempenho organizacional, mas também a instabilidade que os traumas da rotatividade geram nos funcionários ao longo do tempo. Sunder e Maurer (2017) afirmam que há uma perda de confiança dos funcionários que permanecem na organização em situações de alta rotatividade; eles deixam de acreditar na direção estratégica da empresa e, conseqüentemente, diminuem produção, abaixam a motivação para o trabalho e se tornam os próximos possíveis a saírem da organização.

### **2.5.3. Causas do Turnover e Retenção**

Estudos anteriores acerca do que afeta o *turnover*, já identificaram um conjunto alargado de fatores que contribuem para o funcionário não permanecer na organização, ou a organização demitir o funcionário. De acordo com Nandialath et al. (2018) muitos desses estudos relataram resultados variáveis ou mistos

das várias situações estudadas como as condições do mercado de trabalho, a satisfação, atributos de função e até mesmo a conduta inadequada do funcionário.

Em virtude desta diversidade de fatores que afetam a rotatividade, não se consegue afirmar as causas exatas do *turnover*. Para se perceber bem a questão da rotatividade em cada organização particular, é necessário pesquisar profundamente o problema de cada uma. Allen et al. (2014) consideram que muitas pesquisas de rotatividade publicadas apontam causas relacionadas com pessoas, coisas ou ideias, o que pode mudar de organização para organização, e o resultado é potencialmente limitado no que concerne a inferências sobre a causalidade.

De acordo Rothausen et al. (2017) os modelos dominantes nas literaturas de gestão enfocam na insatisfação no trabalho como causa primária de rotatividade. Para Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso (2017) embora a satisfação pareça ter alguma relevância em termos dos indicadores de *turnover*, ela não será certamente a única causa da rotatividade; o tipo de liderança, as oportunidades de carreira, de desenvolvimento pessoal, as "seduções" geradas por outras empresas, a necessidade de mudar por razões familiares, por exemplo, podem igualmente ser causas para a rotatividade.

Nas pesquisas que analisaram o clima organizacional (Joe et al., 2018), a rotatividade está frequentemente envolvida na tensão que os profissionais têm de enfrentar. (Dessler, 2013) refere que os empregadores classificaram as cinco principais razões pelas quais os seus talentos deixam o emprego atual: promoções, desenvolvimento de carreira, remuneração, relação com o supervisor, e equilíbrio entre vida profissional e familiar/social.

Outro motivo que tem sido estudado nos últimos anos é o assédio moral. Segundo Oliveira, Tolfo, Künzle, Zanin, e Prisco (2017) o assédio moral é um fenômeno que ocorre quando a vítima é submetida a uma estigmatização sistemática através de, principalmente, injustiças que geralmente ocorre por colegas de trabalho ou pela própria gestão da organização. "Os resultados negativos de assédio moral incluem os custos do absentismo, alta rotatividade e de substituição, menor produtividade e desempenho, procedimentos de queixa e perda de reputação no mercado" (Oliveira et al., 2017, p. 35)

Winne et al. (2018) dizem que muitos outros fatores podem estar em jogo e incitar os talentos a sair da organização desde fatores econômicos, psicológicos e/ou sociológicos.

Das teorias e métodos já apresentados ao longo da história acerca do *turnover*, o que se constatou foram várias situações que o podem provocar. Para retenção de talentos a situação não é diferente, até mesmo porque muitos dos motivos que geram o *turnover*, se combatidos, proporcionam a retenção. Mas não é

simples apenas analisar o que causou o *turnover* e tentar mudar o processo; Hancock et al. (2017) afirmam que dezenas de estudos examinaram a influência de várias práticas de RH na retenção como: remuneração, incentivos e formação; no entanto, os resultados foram mistos. Essa conclusão demonstra que cada organização ao desenvolver práticas de retenção, pode chegar a vários resultados, e a ação praticada por uma organização, não necessariamente terá resultados iguais se aplicados em outra.

Cada estímulo que a prática de retenção exerce sobre o funcionário, vai-se refletir de maneira diferente dependendo da pessoa em causa, mas isso não impede que a GRH invista em colocar em ação suas práticas mais generalizadas para se chegar a resultados satisfatórios. E para isso, Chiavenato (2003) diz que a GRH precisa medir e acompanhar o desempenho dos funcionários para saber se os incentivos estão surtindo o efeito esperado na retenção dos talentos.

Segundo Bilhim (2006) atrair e reter talentos exige que a organização use bem o mecanismo das “compensações” que são sistemas de recompensas. Essas seriam um conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os talentos recebem em virtude de suas funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização. Para ele, o sistema de compensação deve possuir três componentes: Compensação (salário-vencimento) base; Incentivos destinados a recompensar os trabalhadores pela qualidade do desempenho; Benefícios ou compensação indireta.

Existem, então, vários fatores que a organização pode colocar em prática para reter seus talentos: remuneração, qualidade de vida, comprometimento organizacional, motivação, satisfação, clima organizacional, liderança e crescimento profissional.

**Fator remuneração:** No sistema capitalista atual, a remuneração financeira é a forma de reconhecer e retribuir o funcionário por seu tempo e serviços prestados à organização. Segundo Chiavenato (2014), o salário representa a principal forma de retribuição dada pela organização. Armstrong e Murlins (2007) afirmam que as pessoas podem ser motivadas por remunerações e incentivos que lhes permitirão satisfazer as suas necessidades. Busto (2011) classifica a retribuição do trabalho em 3 modalidades sendo:

- **Retribuição Certa:** Valor fixo mensal já calculado em função do trabalho prestado durante o mês.
- **Retribuição Variável:** Valor mensal é variável, e leva em consideração o tempo de serviço prestado pelo trabalhador ou produção realizada.
- **Retribuição Mista:** Valor mensal é composto por uma parte certa e outra variável.

Nas últimas décadas, muitas empresas diminuíram o peso da remuneração fixa e aumentaram a possibilidade de remunerar os funcionários pelos resultados alcançados ou pelas competências oferecidas (Chiavenato, 2014). Este tipo de retribuição variável refere-se à parte da remuneração que é atribuída ao funcionário em função dos resultados obtidos por seu desempenho. Não será uma componente com valor certo, podendo haver variações. Ao adotar este modelo para recompensar seu funcionário, a GRH tem um papel fundamental no processo de justiça, sendo que a falta de reconhecimento, transformado em compensação pelo desempenho, ou avaliação equivocada do desempenho, se torna um fator para desmotivar e gerar sentimento de desvalorização e injustiça, e por fim, uma rotatividade.

**Fator qualidade de vida:** Num mercado altamente competitivo onde as organizações estão em busca de mais produção, funcionários motivados a mostrar resultados, e profissionais em busca do equilíbrio entre profissão e vida pessoal, o tema qualidade de vida pode parecer antagônico, por isso Pontes (2015) diz que os aspetos associados à qualidade de vida ganham cada vez mais espaço nas organizações e constituem um atrativo muito importante para as pessoas. De acordo com Das e Baruah (2013), o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é cada vez mais importante para o comprometimento e afeta a retenção de funcionários na empresa.

A expressão “qualidade de vida no trabalho (QVT)” foi cunhado por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspetos físicos e ambientais quanto os aspetos psicológicos do local de trabalho. (Chiavenato, 2014).

**Fator comprometimento organizacional:** A literatura mostra que há uma ligação significativa entre o desempenho do funcionário e o comportamento organizacional<sup>6</sup> (Han e Garg, 2018). O comprometimento refere-se a estar psicologicamente envolvido, conectado e engajado com a realização de suas atividades (Dessler, 2013). Nandialath et al. (2018) definem comprometimento organizacional como a medida em que um funcionário se identifica e é leal a uma organização para a qual trabalha. Segundo Catherine Bailey, Madden, Alfes, e Fletcher (2017) o comprometimento está positivamente

---

<sup>6</sup> De acordo com (Johann, 2013) o comportamento organizacional é uma ciência interdisciplinar que estuda a dinâmica de como as pessoas e grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações e, também, como os indivíduos e grupos interagem com a própria organização da qual fazem parte. Portanto, o comportamento organizacional é o campo de estudo que analisa a interação humana no ambiente interno das organizações. O comportamento organizacional ocupa-se em verificar a forma de interação entre indivíduos e entre grupos de pessoas, com o propósito de empregar esse conhecimento para incentivar o desempenho das empresas e instituições.

ligado à satisfação no trabalho, bem como quanto maior o comprometimento, menor a intenção de deixar a organização (Hom & Griffeth, 1995).

Para Hancock et al. (2017) a relação entre práticas de retenção e baixo volume de *turnover*, é explicada por ações que sinalizam comprometimento dos funcionários com a organização. O funcionário comprometido tem mais participação no cotidiano da organização, tem presença no trabalho e mantém um alto desempenho, o que leva a organização atingir as menores taxas de rotatividade. Para Zhang et al. (2018) os talentos da organização comprometidos, tem menores intenções de sair, pois imergem em seus empregos.

**Fator motivação:** Estudos apontam que a realização das necessidades das pessoas, permite gerar motivação, que se liga diretamente ao desempenho do funcionário (Oris et al., 2016). Uma das teorias da motivação conhecidas é de Herzberg, referente ao binómio fatores motivacionais - fatores higiénicos a qual se baseia em estudos de satisfação no trabalho que recorrem à análise de acontecimentos críticos no local de trabalho, e em aplicações desta teoria ao enriquecimento de funções (Marques & Cunha, 1996). Outras teorias existem, quer de processo (como se motiva), quer de conteúdo (quais são as necessidades das pessoas) e procuram ajudar os líderes a influenciar os comportamentos de forma a ajudar as organizações a atingirem os seus objetivos. Para Armstrong e Murlins (2007) a teoria das necessidades de Herzberg declara que o comportamento é motivado por necessidade não satisfeitas.

Não é fácil definir o conceito de motivação no trabalho, pois trata-se de um construto invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas. Segundo Cunha et al. (2017) naturalmente a motivação decorre da relação entre as características dos indivíduos e o contexto, pelo que diferentes práticas de gestão poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores consoante as características destes.

**Fator satisfação:** A satisfação dos funcionários no trabalho tem se mostrado cada vez mais um resultado importante para as organizações, pois está relacionada a variáveis como desempenho e intenções de rotatividade (Huang et al., 2016). De acordo com Cunha et al. (2017) a satisfação é considerada um dos preditores do *turnover*, funcionários mais satisfeitos têm melhor desempenho e permanecem por mais tempo na organização.

Para Ulrich e Ulrich (2011) empregados que se identificam com o seu trabalho, estão mais satisfeitos, mais envolvidos com a organização, e com maior abertura para aprenderem a se adaptar em ambientes de mudança, conseqüentemente estão mais preocupados com as necessidades da empresa.

**Fator clima organizacional:** O ambiente interno de trabalho afeta o desempenho dos funcionários. Para Chiavenato (2014) quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional, o que permite a permanência do funcionário na organização. Segundo os resultados do Guia do Mercado Laboral (2019), os fatores determinantes para a satisfação com o trabalho atual baseiam-se no ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e quando os projetos pessoais estão indo de encontro a se desenvolver (Baptista, 2019). Para Pontes (2015) o clima negativo no ambiente de trabalho, pode ser reflexo de uma liderança ineficiente e programas de RH não condizentes, mas, também, pode ser causa de demissões numa escala superior ao normal, que causam insegurança naqueles que ficam. Essas variáveis da satisfação podem ser transversais e correlacionais no estudo da rotatividade, sendo necessário a organização sempre mensurar como está seu clima organizacional<sup>7</sup>.

**Fator liderança:** A atuação do líder é de extrema importância quando se trata da retenção de talentos. Segundo Armstrong e Taylor (2014) a liderança é um dos fatores que afeta diretamente a retenção. Por ser a função do líder a de mais proximidade do funcionário e de cobrar o desempenho, o relacionamento entre eles é um fator a se considerar nas causas que levam ao *turnover*. Nandialath et al. (2018) afirmam que atitude do líder afeta os comportamentos, desempenho, comprometimento organizacional e comportamento social.

A influência que o líder exerce em seus liderados, seja ela positiva ou negativa, não é um fenômeno recente, mas durante toda a história da humanidade, há relatos de grandes líderes influenciando pessoas; uma boa liderança causa satisfação e sentimentos de valorização. Segundo Hom et al. (2017) um quase experimento em 1964 Hulin, C. L. Hulin, identificou que os funcionários que abandonaram o emprego, percebem seus líderes como autoritários e imprudentes. Para Nandialath et al. (2018) há debates em aberto sobre a relação entre liderança e intenção de deixar a organização, pois a ação do líder pode ter impacto direto ou indireto nas intenções de rotatividade de um empregado.

**Fator crescimento profissional:** Armstrong e Taylor (2014) afirmam que a organização para permanecer com seus talentos, cria oportunidades de crescimento pessoal e profissional, principalmente para aqueles que estão em ascensão na carreira, mas este crescimento profissional está relacionado com desenvolvimento que o talento tem durante sua jornada na organização e fora dela. Este fator pode ser um problema para as empresas pequenas que não conseguem criar oportunidades de crescimento,

---

<sup>7</sup> De acordo com Matos, Matos, and Almeida (2007) o clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. É um fenômeno resultado da interação dos elementos da cultura.

para Johnson (2018) quando as pessoas não conseguem mais crescer em seus empregos, conseqüentemente diminuem a produtividade e são propensos a deixar a organização.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresentam-se os argumentos para a abordagem metodológica usadas, bem como para a escolha dos procedimentos adotados. Igualmente se descrevem os procedimentos usados.

### **1. Justificação da metodologia escolhida**

Para Felix (2018) uma investigação, deve obedecer uma metodologia científica, com técnicas específicas para a obtenção de dados e informações que contribuam para o entendimento de um problema ou fenómeno a ser resolvido. Gil (2008) define o método como caminho para se chegar a determinado fim, e o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

A metodologia aplicada para identificar e analisar os fatores que levam à saída dos funcionários classificados como “talentos” pela empresa, é do tipo qualitativo que segundo Cooper e Schindler (2014, 2016) inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar e traduzir certos fenómenos, com objetivo de atingir entendimento profundo de uma situação, permitindo assim, obter dados para ampliar o conhecimento do problema, analisá-los e, por fim, propor soluções para resolver o problema.

Na literatura existem críticas para a expressão “métodos qualitativos”, mas ao mesmo tempo um reconhecimento de sua importância nas pesquisas de identificação das causas de um fenómeno.

De acordo com Muylaert, Jr., Gallo, Neto, e Reis (2014) a pesquisa qualitativa permite capturar um nível de realidade que não pode ser mensurado quantitativamente e que se faz através da análise das palavras, textos, descrições detalhadas de eventos, situações e interações, verbais ou visuais, que se constituem como dados qualitativos (Alyrio, 2009; Fisher, 2010; Cooper & Schindler, 2016) e que podem estar presentes em transcrições de entrevistas ou vídeos de grupo de discussão, bem como em observações feitas durante essas interações.

Segundo Bardin (2016) o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência, sempre que é realizada, ser fundada na presença de palavra. De acordo com Strauss e Corbin (2008) o termo "pesquisa qualitativa" diz respeito a qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação.

O presente estudo assume um caráter interpretativo de dados, independente de análises estatísticas. Sendo assim, a metodologia aqui aplicada, permite obter informações fornecidas pelos talentos por meio de entrevistas, analisar e tirar conclusões que não são mensuráveis quantitativamente.

Outros dois fatores importantes na metodologia qualitativa, e que, permitem aplicar nesta pesquisa, e se torna também um critério importante no estudo proposto, é que a investigação do problema irá decorrer através de dados recolhidos dentro do contexto da própria organização e ser aplicada em casos específicos. Segundo Flick e Parreira (2005) a investigação qualitativa está vocacionada para a análise de casos concretos, nas suas particularidades de tempo e de espaço, partindo das manifestações e atividades das pessoas nos seus contextos próprios. Bardin (2016) diz que a análise qualitativa apresenta certas características particulares, é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais.

Aplicar uma abordagem qualitativa no presente estudo permite, além de aprofundar no problema em questão, desenvolver as competências do pesquisador, uma vez que, ele exerce um papel fundamental em todas as etapas de investigação. Cooper e Schindler (2014) dizem que por constituir um conjunto de técnicas interpretativas, tem alta interação do pesquisador, sua percepção acrescenta riqueza a interpretação de dados. Em contrapartida, pode também empobrecer a interpretação de dados, não chegar a conclusão coerente do problema. Segundo Flick e Parreira (2005) a reflexão do investigador sobre a investigação é essencial no processo de produção do saber. Muylaert et al. (2014) dizem que o pesquisador só poderá desenvolver uma postura crítica que o qualifique no aprofundamento da captura dos dados, se permanecer em uma busca ativa e atenta por novos interlocutores e observações em campo.

A restrição da população para a amostra deve-se à possibilidade de reduzir a quantidade de dados coletados, sem prejudicar a interpretação dos dados. Segundo Saunders, Lewis, e Thornhill (2009) hoje as técnicas de amostragem fornecem uma gama de métodos que permitem reduzir a quantidade de dados que você precisa coletar, considerando apenas os dados de um subgrupo, em vez de todos os casos ou elementos possíveis. Como o método de pesquisa é qualitativa, o estudo de amostragem se restringirá a apresentar apenas as técnicas para este método.

Definida a população alvo do estudo, faz-se necessário qualificar a amostragem do estudo. Segundo Saunders et al. (2009) quaisquer que sejam suas perguntas e objetivos de pesquisa, é necessário considerar se precisa usar amostragem. Segundo Cooper e Schindler (2014) a ideia básica da amostragem é que, selecionando alguns dos elementos de uma população, podemos tirar conclusões

sobre toda a população. Turner (2010) citando Creswell (2007) discute a importância de selecionar os candidatos apropriados para as entrevistas, afirmando que o pesquisador deve utilizar estratégias de amostragem, a fim de obter candidatos qualificados que fornecerão as informações mais confiáveis para o estudo.

Mas em se tratando de metodologia qualitativa, as técnicas de amostragem e seus tamanhos têm algumas particularidades a ser consideradas; para Cooper e Schindler (2014) os tamanhos das amostras para pesquisa qualitativa variam de acordo com a técnica, mas geralmente as amostras são pequenas porque, de acordo com a pesquisa, envolve amostragem não probabilística, na qual se faz pouco esforço para gerar uma mostra representativa.

Estudos qualitativos com seus tamanhos de amostras menores, oferecem uma oportunidade de tempo de resposta mais rápido dos resultados. Mas também sofrem de falta de representatividade e de menor possibilidade de generalização (Guerra, 2006), ainda que não se procure representatividade estatística, mas sim representatividade social. É essa representatividade social, que permite obter dados fornecidos pelos funcionários, e a partir da análise destes dados, identificar causas do problema em estudo.

Apesar das críticas citadas, existem técnicas para definir a amostragem ideal da pesquisa qualitativa. Cooper e Schindler (2014) referem uma diretriz geral de amostragem para este tipo de pesquisa, que é manter a amostragem enquanto sua amplitude e profundidade de conhecimento da questão em estudo, estiverem se expandindo. Esta técnica faz ainda mais sentido quando Guerra (2006) afirma que amostragem é suficiente com a saturação dos dados, quando não se consegue mais extrair informações relevantes do entrevistados.

## **2. Método de recolha e tratamento de dados**

Na pesquisa qualitativa, existem um conjunto de técnicas para obter os dados, Segundo Cooper e Schindler (2014) a entrevista é a principal técnica de coleta de dados para metodologia qualitativa e, para ele, uma técnica eficaz são as entrevistas individuais de profundidade (EIP).

A definição de entrevista para Saunders et al. (2009) é uma discussão intencional entre duas ou mais pessoas, que auxilia a coletar dados válidos e confiáveis relevantes para os objetivos de pesquisa. As entrevistas fornecem informações detalhadas sobre as experiências e os pontos de vista dos participantes de um tópico específico, de acordo com (Bardin, 2016) as entrevistas permitem acesso a um material verbal rico e complexo.

Neste estudo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, adotou-se para recolha de dados a técnica de EIP semiestruturadas, onde há uma interação entre um entrevistador e um único participante (Cooper & Schindler, 2016). Por entrevista semiestruturada (Fisher, 2010; Saunders et al., 2009) entende-se aquela em que o entrevistador tem um guião que o recorda dos principais assuntos e tópicos que precisam ser cobertos pelo entrevistado. No entanto, o entrevistado tem muita latitude para responder às perguntas de maneiras que parecem sensatas para eles, permitindo uma liberdade de expressão.

Para Flick e Parreira (2005) foram as entrevistas semiestruturadas, que despertaram interesse nas investigações e passaram a ser amplamente usadas nos projetos de pesquisa. Esse interesse está ligado à expectativa de os pontos de vista dos sujeitos serem mais facilmente expressos numa situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário, permitindo assim colher mais informações expressadas pelos entrevistados.

De acordo com Cooper e Schindler (2014) o pesquisador que escolhe uma entrevista semiestruturada, geralmente começa com algumas perguntas específicas e então segue as tangentes do pensamento do indivíduo com as sondagens, uma técnica que permite ampliar o conhecimento do que o entrevistado está a dizer. Segundo Muylaert et al. (2014) o uso do roteiro semiestruturado, desde que pré testado, e tendo o pesquisador prévio entendimento dos objetivos de cada pergunta, permite que a entrevista flua pela ordem do discurso do entrevistado, possibilitando que o entrevistador lance mão de seguir um roteiro estruturado que, em geral, quebra a naturalidade e cria imposições restritivas tanto ao pesquisador como ao próprio sujeito da pesquisa.

O pesquisador ao assumir o método de entrevista semiestruturada, com objetivo de obter dados validos dos participantes durante as entrevistas, reconhece a necessidade de ter material de apoio para não se esquecer de abordar todos os temas que acreditam relevante para análise do problema. Flick e Parreira (2005) sugerem utilizar um guião de entrevista que incluia perguntas específicas e estímulos narrativos, que será possível obter maior número de dados, tendo em atenção o problema em estudo. Para Turner (2010) o pesquisador deve formular antecipadamente perguntas de maneira a manter os participantes em foco com suas respostas às perguntas, desta maneira, consegue-se extrair informações que serão uteis no momento da análise.

A realização das entrevistas, foi efetuada por Skype<sup>8</sup>, uma vez que os funcionários desta empresa estão no Brasil. O guião utilizado para entrevista está no Anexo I.

Para Cooper e Schindler (2014) os avanços na tecnologia encorajaram o uso de recursos visuais e auditivos detalhados durante as entrevistas, criando a metodologia conhecida como “Entrevistas Pessoais Assistidas por Computador” (EPAC), as EPAC costumam usar uma entrevista individual estruturada ou semiestruturada. Para Fisher (2010) o material de pesquisa pode ser coletado em diferentes Mídias, incluindo clipes de áudio e vídeo, e o resultado geralmente é uma quantidade enorme de dados que requerem registro e organização cuidadosos.

Todas as entrevistas, foram gravadas com o consentimento dos participantes que assinaram o “Termo de Consentimento” Anexo II e posteriormente transcritas para codificação e análise dos dados (Cooper & Schindler, 2014, 2016; Fisher, 2010).

Após finalizar as entrevistas, o próximo passo foi transcrever as mesmas e iniciar o processo de análise e interpretação dos dados coletados.

A definição de análise, para Strauss e Corbin (2008), é a interação entre os pesquisador e os dados, é o momento de interpretação dos dados, em que o pesquisador tem contato com o material completo para trabalhar.

Foi usada para análise dos dados destas entrevistas a técnica de Análise de Conteúdo: “... um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (Bardin, 2016, p. 32). Para Guerra (2006) a análise de conteúdo é uma técnica, que enriquece o estudo, e que permite o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma dimensão interpretativa, como no processo de codificação, que decorre das interrogações do investigador, face o objeto de estudo.

Analizou-se a frequência com que os problemas ou temas apareceram bem como o conteúdo semântico ou o especto de uma mensagem (Cooper & Schindler, 2014, 2016; Fisher, 2010).

---

<sup>8</sup> O Skype é o software que permite conversar com o mundo todo. Milhões de pessoas e empresas usam o Skype para fazer chamadas de vídeo e voz gratuitas entre dois usuários, bem como chamadas em grupo, enviar mensagens de chat e compartilhar arquivos com outras pessoas no Skype. <https://support.skype.com/pt-br/faq/FA6/o-que-e-o-skype>

Para auxiliar na análise aplicou-se o método de codificação que inclui a edição, codificação e entrada de dados (Cooper & Schindler, 2014; Flick & Parreira, 2005). De acordo com Flick e Parreira (2005) a codificação inclui a comparação contínua dos fenômenos, casos, conceitos, etc., e a formulação das questões dirigidas ao texto. O processo de codificação parte dos dados para conduzir à elaboração de teorias, através de um processo de abstração. São atribuídos ao material empírico, conceitos e códigos, formulados, primeiro, o mais próximo possível do texto, e em seguida de forma cada vez mais abstrata. “A codificação é, portanto, um método que permite organizar e agrupar dados codificados de maneira semelhante em categorias ou "famílias", pois compartilham algumas características, o início de um padrão” (Saldaña, 2016).

Para ajudar à codificação e análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi usado o software NVivo® 11.

O uso da tecnologia através dos softwares, permitem que os pesquisadores trabalhem mais rapidamente e economizam tempo na análise de dados. Mozzato, Grzybovski, e Teixeira (2016) dizem que utilização de software visa, justamente, agilizar e qualificar o material de análise. De acordo com Bardin (2016) o computador vem oferecer novas possibilidades, mas a realização de um programa de análise exige um acréscimo de rigor em todas as fases do procedimento.

Segundo vários autores (Fisher, 2010; Mozzato et al., 2016; Zamawe, 2015) o NVivo® auxilia nas várias etapas da pesquisa qualitativa, tais como a organização; definição e procedimentos da amostragem inicial; definição e organização das categorias e subcategorias analíticas; organização dos dados coletados em múltiplas fontes; análise dos dados; desenvolvimento teórico e apresentação dos resultados; potencialização e intensificação do alcance e profundidade das pesquisas; permissão de maior exploração da complexidade dos dados; e na validação dos resultados das pesquisas, o que vem gerar maior confiabilidade no resultado.

Para Mozzato et al. (2016) a utilização consciente de softwares, ainda que não substitua o trabalho analítico e criativo do pesquisador, potencializa os resultados da pesquisa, pois força o envolvimento do pesquisador com o material empírico, estimulando-o a pensar acerca das informações. Igualmente, qualifica ainda mais as pesquisas qualitativas, reduzindo o tempo gasto na organização dos dados, bem como a perda quando há grande volume de dados gerados, principalmente dados oriundos de entrevistas. Phillips e Lu (2018) também apresentam os benefícios da utilização de softwares para pesquisa qualitativa e afirma que o software NVivo®, tem sido muito usado em estudos para analisar dados de entrevistas.

### 3. Caracterização da população e amostra

Para Bethlehem (2009) definir a população da pesquisa é um dos primeiros passos no início do estudo. Coutinho (2011) define população como um conjunto de pessoas, a quem se pretende generalizar os resultados e com características comuns. Nesta pesquisa, a população é a equipa técnica constituída por 48 funcionários<sup>9</sup>. Toda equipa técnica é formada pelo sexo masculino. O escopo do cargo é definido para recrutar pessoas do sexo masculino, por ser uma atividade que exige considerado esforço físico em sua execução. A amostra da pesquisa é uma amostra não aleatória ou não probabilística. Segundo Isaacs (2014), nos estudos com metodologia qualitativa, são tipicamente escolhidas amostras sistemáticas e não probabilísticas. O que justifica esta técnica de amostragem não aleatória ou não probabilística, é o facto dos participantes da pesquisa, já terem sidos selecionados de acordo com o que a empresa considera ser um talento<sup>10</sup>, pois é onde se concentra o problema em estudo (setor com maior rotatividade na empresa).

A empresa também é formada por uma equipa administrativa de 27 funcionários. São, portanto, 75 funcionários ativos, conforme apresentado no gráfico 1.

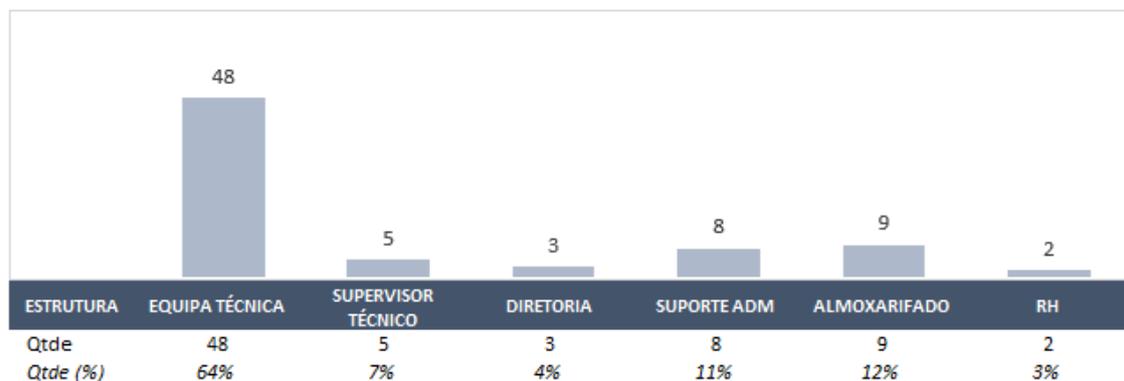


Gráfico 1 - N° de Funcionários por função

Nos gráficos 2 a 6, aqui apresentados para caracterizar a amostra, também consta a produção dos funcionários entrevistados. A produção está sendo apresentada por ser o critério principal que a empresa tem para classificar seus talentos. Para dar resposta aos objetivos deste estudo, foram entrevistados 23 funcionários da equipa técnica, todos com contrato efetivo de trabalho. Conforme apresentado no gráfico

<sup>9</sup> Dados exportados do relatório HC em junho de 2019

<sup>10</sup> A empresa considera talentos os funcionários que atingem no mínimo 50 pontos de produção. O conceito de produção para a empresa é a quantidade de serviços que cada técnico executa no dia.

2, a produção dos funcionários/talentos foi de 50 a 93 pontos, sendo a média de produção dos entrevistados é de 68. Esta produção é a média de pontos dos meses de janeiro a maio de 2019. O funcionário considerado mais talentoso pela organização, contribui com 5,6% da produção dos entrevistados e o funcionário com mínimo de pontos contribui com 3,0% da produção.

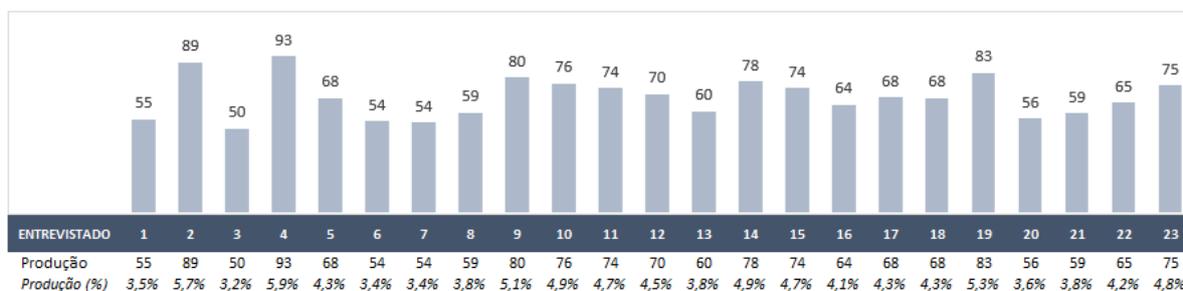


Gráfico 2 - Produção (Média dos meses Janeiro à Maio de 2019)

A idade dos entrevistados (gráfico 3) varia entre os 23 e os 40 anos, à data das entrevistas, sendo a média de 31 anos, onde 43% da amostra está na faixa de entre os 31 e os 35 anos, mas não representa a maior faixa de produção. Os funcionários/talentos responsáveis pela maior produção da empresa representam 22% da amostra e estão na faixa entre 21 a 25 anos de idade e tem em média 1 ano e 6 meses de empresa.

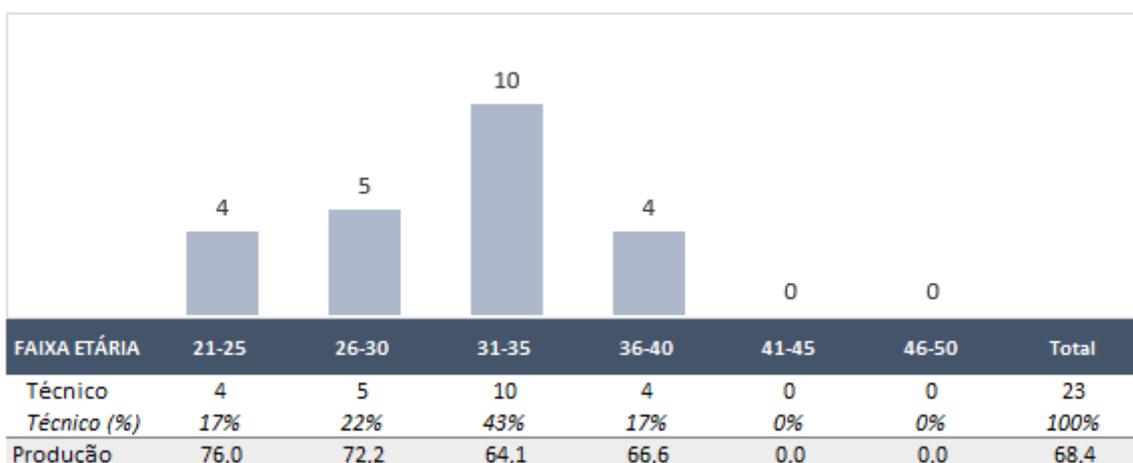


Gráfico 3 - Idade dos entrevistados

O tempo de empresa (gráfico 4) foi de 6 meses a 7 anos e 6 meses, sendo que 35% está na empresa há mais de 4 anos. A maior produção é dos funcionários que tem 2 anos de empresa.

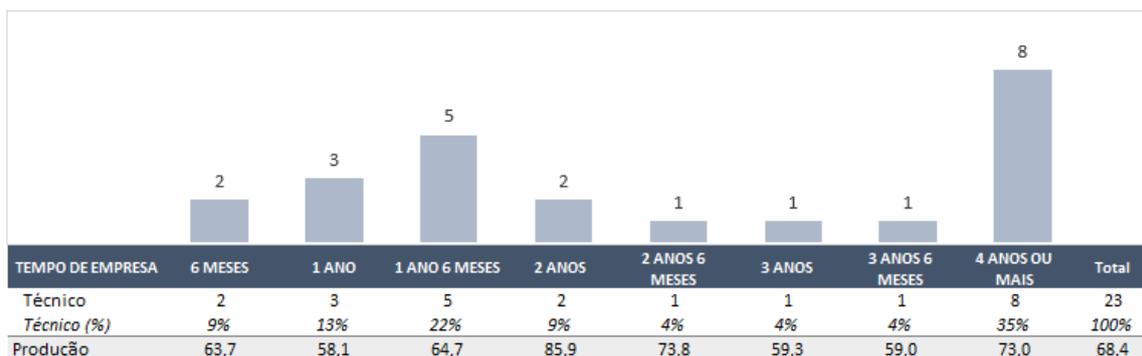


Gráfico 4 - Tempo de empresa

Entre os entrevistados há solteiros, com a maior representatividade da amostra, entrevistados casados e entrevistados divorciado. Analisando a produção por estado civil (ver gráfico 5), a maior produção está no grupo dos solteiros.

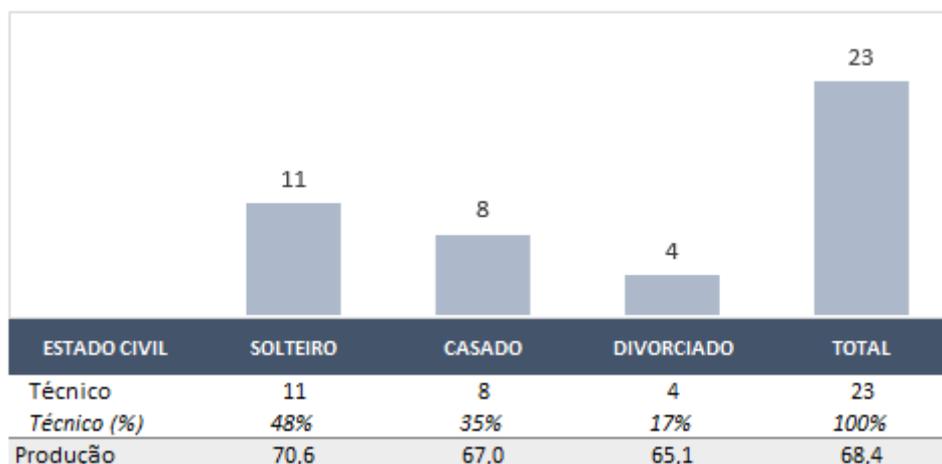


Gráfico 5 - Estado Civil

Dos entrevistados, 13 não tem filhos (57%). O facto de ter ou não filhos não parece ter influência na produção, praticamente a média da produção entre os funcionários com e sem filhos não parece apresentar grandes diferenças, do ponto de vista descritivo (gráfico 6).

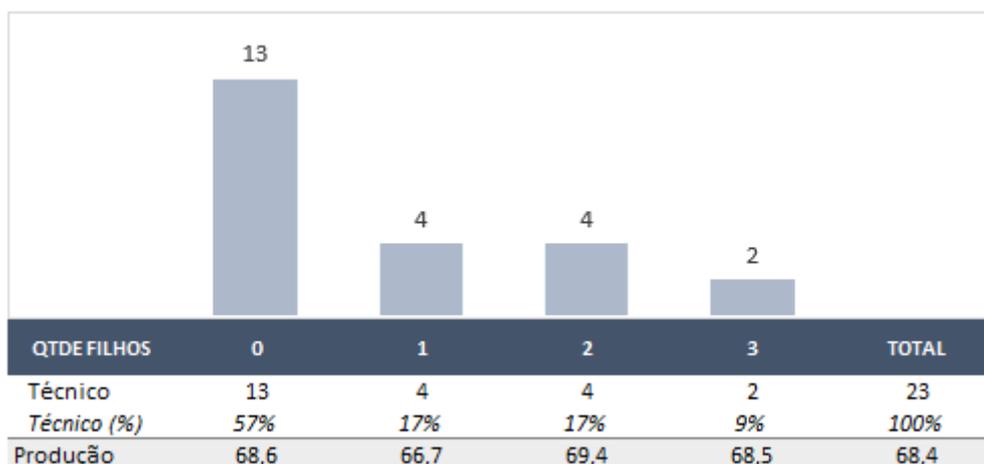


Gráfico 6 - N° de filhos

Dos 23 funcionários entrevistados, 22 possuem o Ensino Médio<sup>11</sup> e 1 o Ensino Superior. Justifica-se a não existência de mais funcionários com habilitação superior, por exercerem uma função, onde tal habilitação não é considerada necessária, pois um curso técnico é habilitação suficiente para o cargo.

Todas as 23 entrevistas decorreram entre 8 de julho e 17 de agosto de 2019 e tiveram uma duração média de 27 minutos e 28 segundos, sendo a maior com 44 minutos e 7 segundos e a menor com 16 minutos e 28 segundos. As entrevistas foram realizadas e gravadas através do Skype, após o término de cada entrevista o software armazena cada entrevista em seu próprio banco de dados e foi realizado *backup* no computador para posterior transcrição e análise. Todas as entrevistas foram transcritas (Anexo III) com auxílio da ferramenta de detetor de voz da plataforma do Google Drive, e cada transcrição durou em média 5 horas.

Cada entrevistado se dirigiu a uma sala de reunião da empresa preparada para o efeito, onde foi criado um ambiente de discricção apropriado à expressão de suas opiniões diante das perguntas que lhe eram expostas. Segundo Macdonald, Snook, e Milne (2017) é importante criar um ambiente positivo antes de fazer as perguntas, proporcionando assim comportamentos essenciais para uma boa recolha de dados.

Apesar das entrevistas estarem sendo conduzidas por um guião semiestruturado, cada entrevista decorreu segundo o ritmo próprio de cada entrevistado, respeitando o raciocínio e espontaneidade de cada um. Antes de iniciar, foi explicado a cada entrevistado a finalidade académica da entrevista e

<sup>11</sup> O Ensino Médio consiste na última etapa na educação básica no Brasil. Ele tem a duração média de três anos e antecede o ingresso ao ensino superior, e tem como finalidade o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, bem como a formação do cidadão para etapas posteriores da vida.

apresentado o termo de consentimento (Anexo II) explicando o objetivo do trabalho, os assuntos que serão abordados, a necessidade da gravação para posterior análise e a confidencialidade dos dados.

### CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de finalizadas e transcritas, analisaram-se as entrevistas distribuindo pelas categorias adequadas. Assim, no quadro 1, podem-se ver os 2 temas e respectivas categorias e subcategorias que serão aprofundadas. As categorias, segundo Bardin (2016), são classes que agrupam elementos que possuem características em comum.

Temas	Categorias	Subcategorias
Fatores de retenção/saída	Satisfação	Remuneração
		Profissão
		Empresa
		Liderança
	Qualidade de vida/Estresse	Trabalho
		Trânsito
		Cobrança
	Tipo de liderança	Energética
		Conhecimento
		Ajudador
	Relação com empresa	Cumprimento das obrigações pela empresa
		Cumprimento das obrigações pelo empregado
Clima Organizacional		
Comprometimento Organizacional		
Perceção das práticas de GRH	Remuneração	Tipo de remuneração
		Perceção de justiça
	Avaliação de desempenho	Processo da AD
		Feedback
		Metas
	Formação	Responsabilidade da formação (organização ou indivíduo)
		Conciliação horário trabalho/formação
	Carreira na organização	Carreira Interna/Externa
		Oportunidades

Quadro 1 – Temas, Categorias e Subcategorias (Elaboração própria)

Um dos resultados que interessa para o estudo é saber quantos técnicos pretendem ficar na organização e quantos pretendem sair, e quais as causas que levam a essa decisão.

Os dados revelaram que 12 entrevistados afirmaram ter intenção de permanecer trabalhando na empresa, 7 entrevistados afirmam que não tem mais interesse em permanecer na empresa e 4 entrevistados ficaram indecisos ao responder. Mais numa pergunta sobre se pretendem fazer carreira na organização, os resultados são semelhantes: 9 afirmaram que não pretendem fazer carreira na empresa.

Como é objetivo deste trabalho perceber que fatores de retenção/saída existem nesta amostra para dar soluções, neste capítulo serão, então, apresentados os resultados da análise de conteúdo efetuada, seguindo o quadro 1, já apresentado, e onde se tem a descrição das áreas temáticas encontradas: (1) Fatores de retenção/saída e (2) Percepção das práticas de GRH. Cada tema foi dividido em categorias e subcategorias conforme será apresentado.

Relativamente ao histórico profissional, foi possível identificar 21 funcionários sem experiência na função e 2 com experiência. Os 21 entrevistados sem experiência na função relataram que a é a primeira empresa em que trabalham como técnico instalador. Os outros 2 entrevistados foram contratados já com experiência na área, e demonstram estar mais habilitados para a função, apresentando um bom desempenho (respetivamente atingiram 89 e 78 pontos de produção no período analisado) estando entre as maiores produções da amostra.

### **Tema 1: Fatores de retenção/saída**

Neste tema foram analisados os aspetos que envolvem a retenção e saída dos funcionários/talentos de acordo com o que foi apresentado na revisão da literatura. As respostas às questões abordadas nas entrevistas permitiram identificar e analisar fatores que podem levar à saída dos funcionários da empresa e outros que podem ser explorados para os reter e reter talentos.

#### **Categoria: Satisfação**

Relativamente esta categoria, refere-se à satisfação dos funcionários com fatores que se considera importantes para retenção, e através destes, identificar causas para uma saída ou motivos para permanecerem por mais tempo na organização.

**Subcategoria Remuneração:** Foram identificados 8 entrevistados satisfeitos com a remuneração, 13 insatisfeitos e 2 entrevistados que expressaram as duas opiniões em momentos distintos da entrevista.

Um dos motivos da satisfação com a remuneração enfatiza a comparação com o salário praticado no mercado, e com a categoria:

“O salário não está um salário ruim, está o salário da categoria mesmo e a empresa paga direitinho paga a meta certinha não atrasa pagamento nunca tive problema de pagamento.” (Entrevista 5)

Também foi possível identificar a satisfação com a remuneração, na comparação que os próprios funcionários fazem com o mercado de trabalho, sendo que atualmente o país passa por um momento de alto índice de desemprego<sup>12</sup>:

“Olha, satisfeito no contexto geral sim, entendeu, no contexto geral sim, porque você vê como é que tá o emprego lá fora, lá fora está difícil, e se o cara não tiver um estudo não tiver uma preparação o cara não vai arrumar um emprego para ganhar o que eu ganho aqui.” (Entrevista 3)

Destes 8 entrevistados que estão satisfeitos com a remuneração, 3 expressam, ainda assim, a necessidade de melhorar o valor que recebem no mês:

“Sim teoricamente, sim podia melhorar lógico, mas eu me sinto satisfeito do que eu estou ganhando no momento.” (Entrevista 7)

Para os entrevistados que afirmaram insatisfação neste campo, a justificativa recorrente é a de que não há um equilíbrio entre volume de serviço e remuneração recebida. Percebe-se que os funcionários se empenham muito e não sentem que recebem um salário satisfatório:

“Oh Henrique, vou te falar bem verdade, a uns 2 meses atrás eu estava bem satisfeito, mas de uns 2 meses pra cá os serviços caíram bastante. Eu não estou muito satisfeito não, isso já foi até conversado com o Bruno, é que eu estou bem insatisfeito pelo serviço entendeu (...)” (Entrevista 2)

“Hoje para mim não está refletindo viu, que tem mês que a gente rala muito, e no mês passado mesmo eu acho que o salário que eu recebi não foi o, não refletiu com o que eu fiz durante o mês, por mais que não atingir a meta né.” (Entrevista 21)

Também o não receber a quantidade de serviços necessário para atingir a meta e aumentar o valor do salário no final do mês, é uma razão para insatisfação:

“Ah eu queria mais né, porque querendo ou não a gente nunca está satisfeito com aquilo que recebe, a gente fica sempre querendo mais, mais é, eu acho que sim na medida do que eu estou fazendo sim, mas eu queria ter mais contrato para produzir, entendeu, e fazer mais.” (Entrevista 17)

---

<sup>12</sup> De acordo com ministério do emprego em janeiro de 2019 havia 12% de desempregados no Brasil. <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/taxa-de-desemprego/>

“(...) a empresa que eu trabalho que é assim, a gente praticamente tem que discutir para pedir o serviço, um serviço bacana entendeu, tem que ligar todo dia solicitar pedir monitor coordenador (...)” (Entrevista 17)

Como o modelo de compensação está relacionado ao desempenho do funcionário e sua produção, quando a empresa não consegue enviar a quantidade de serviços suficientes para que atinjam a meta desejada evidencia-se o motivo de insatisfação.

“(...) fica meio complicado por causa que não depende só de mim, né, porque assim, eu tenho que fazer o que eles me mandam entendeu, então o que acontece, se dependesse só de mim eu acho que seria tranquilo, mas não depende porque são um pessoal que faz a rota que te manda, né então é complicado porque depende de mim e do pessoal mandar uma rota que dê para bater pelo menos a meta.” (Entrevista 17)

**Subcategoria Profissão:** Foi possível identificar que 15 entrevistados estão satisfeitos com a profissão:

“Sim, hoje, hoje sim, hoje é o que eu tenho, me sinto satisfeito sim. Hoje quando acordo, é o trabalho que eu tenho, e prefiro, eu dou o melhor entendeu? O que eu tenho para hoje é isso aqui...” (Entrevista 2)

“Sim, essa profissão de telecomunicação é muito boa, estar com pessoas, conversar, se não trabalha internamente, você trabalha na rua, então você conhece várias pessoas, faz vários amigos, então a profissão é muito boa.” (Entrevista 7)

Também foi possível verificar quais as razões da satisfação com a profissão. Uma delas parece ser o dinamismo do cargo de técnico:

“Sinceramente eu não tenho muito que reclamar não, porque eu gosto dessa adrenalina do dia à dia, essa adrenalina que a gente trabalha no dia a dia aqui eu gosto dela a correria o dia todo esse o negócio então eu gosto deste tipo de correria, tem hora que você estressa mesmo, não tem jeito, tem hora está, está de bem também e depois se estresses de novo, mas é faz parte do dia a dia, tem jeito não, então eu gosto dessa correria dessa adrenalina eu acho bom.” (Entrevista 18)

A insatisfação é refletida por 3 entrevistados, sendo que afirmam não gostar do que fazem e têm interesse em deixar de trabalhar nesta profissão.

“(...) não vou falar com você que é a profissão que eu quero para a minha vida toda, não é, eu sempre busco conhecimento, agora estou fazendo o meu curso técnico mas é tenho pelo menos três certificados lá em casa de cursos profissionalizantes, estou sempre buscando conhecimento, cursos à distância faço bastante principalmente na área de informática e de empreendedorismo,

são cursos que eu acho que vão me qualificar ainda mais, me ajudam sem os meus os trabalhos que eu trabalhei também, foi, foram os cursos que me ajudaram, o conhecimento, aí, não vou ficar aqui para sempre não, não é o que eu quero.” (Entrevista 19)

Ao serem questionados sobre o motivo da insatisfação com a profissão, a justificativa primária foi o relacionamento que precisam ter com o cliente no seu dia a dia de trabalho:

“(…) lidar diretamente com o ser humano, e você tratar com um ser humano, a gente sabe que não é assim tão fácil né.” (Entrevista 1)

“É um dos principal motivo, é porque mexer com público, eu nunca fui muito fã de mexer com publico, eu até brinco lá com a minha, com a minha namorada e minha mãe, é eu falo com ela que eu prefiro, queria ser veterinário, que animal não reclama, não fala nada né, se só vai estar examinando e tudo lá, e não vai estar reclamando e nada, e agora cliente não, cliente tem as exigências dele.” (Entrevista 21)

A última situação identificada para questão da satisfação com a profissão, foram 5 funcionários que afirmam estar satisfeitos, mas apontam fatores de pressão e cobrança como causas que geram uma certa insatisfação:

“Eu gosto com certeza, é muito cobrança muita, cobrança com certeza, mas eu gosto sim do serviço gosto da profissão.” (Entrevista 5)

“Eu me sinto muito feliz aqui hoje, eu, tenho essa questão de você está vigiado, só que está livre para você trabalhar sem muita pressão, ah pessoal as vezes fala, fala que a área tem muita pressão tem muita cobrança mas se for pensar não tem ninguém em cima de você te cobrando, só por telefone só para você manter mesmo o rigor, só para você não sair de uma linha de, de, de trabalho, então eu acho que é uma área que me deixou a vontade, eu estou feliz aqui.” (Entrevista 16)

**Subcategoria Empresa:** Quando questionados se estão satisfeitos com a empresa, as mesmas 3 situações anterior foram identificadas: 19 entrevistados afirmaram estar satisfeitos, 2 estão insatisfeitos e 2 entrevistados estão satisfeitos, mas não com alguns processos praticados pela empresa.

São exemplos da satisfação com a empresa:

“Sim, sim, a empresa me dá um suporte bacana aqui, então teoricamente estou satisfeito com ela sim.” (Entrevista 7)

“Sim, me sinto satisfeito, igual eu te falei, é, eu, é prazeroso você planejar uma coisa planejar um jeito de fazer e ver que no final ali deu tudo certo, cliente está satisfeito você fez o serviço bem executado para mim é gratificante é uma coisa bacana de fazer.” (Entrevista 15)

“Claro, sinto sim, é bom demais! (risos...)” (Entrevista 22)

Foi também possível identificar que uma das causas desta satisfação foi o facto da empresa contratar profissionais sem experiência na área:

“Eu me sinto satisfeito com a empresa sim, a empresa que abriu as portas para mim na hora que eu precisei, é o momento que para mim é interessante aqui na empresa porque eles me deram a oportunidade, de tá engraçados no mercado de trabalho, então para mim eu não tenho a reclamar de nada aqui.” (Entrevista 16)

Relativamente às razões da insatisfação com a empresa parecem estar associados a processo de promoção e distribuição do serviço:

“Infelizmente eu não estou me sentindo mais satisfeito com a empresa. (...) conversei inclusive com o dono da empresa né, e ele até falou que poderia pensar se surgir á oportunidade, mas realmente surgiu a oportunidade, mas foi dada para outra pessoa (...) (Entrevista 9)

“Eu acho que isso é o principal motivo aí de muitos técnicos estarem insatisfeito na empresa porque não tem uma divisão de serviço do jeito que deveria ser, entendeu?” (Entrevista 12)

Os 2 entrevistados satisfeitos, mas que fazem apontamentos de insatisfação, as justificativas estão associadas com os mesmos motivos já citados para insatisfação com a profissão, sendo a pressão e cobrança que sofrem no seu dia-a-dia de trabalho:

“Sinto sim, gosto, gosto do serviço tem nada a reclamar não, é só mesmo a pressão a pressão de serviço todos têm né, não te como e muita, muita, muita pressão.” (Entrevista 5)

**Subcategoria Liderança:** Relativamente a esta dimensão da satisfação, foi possível identificar que apenas 2 entrevistados questionaram negativamente a postura de seus líderes imediatos, mas isso não demonstrou ser motivo para terem intenção de sair:

“Hoje esse monitor que está na minha equipe, ele me atende muito pouco, na minha opinião e quando eu estava com um outro monitor de campo que chama Tarley, eu estava sendo mais bem atendido em questão de várias coisas de serviço né.” (Entrevista 11)

Os restantes 21 entrevistados, parecem ter um relacionamento com seu líder positivo:

“Com Rafael, hoje bacana demais, hoje é como se fosse dois amigos conversando...” (Entrevista 2)

“É um relacionamento muito bom, ele consegue acompanhar tanto que eu estou produzindo, tanto as minhas dificuldades” (Entrevista 16)

## **Categoria: Qualidade de vida/Estresse**

A qualidade de vida como já mencionado na revisão da literatura, é um bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Das 23 entrevistas apenas um participante afirmou que não passava por estresse no ambiente de trabalho. Foram identificadas as causas de estresse pelos funcionários, sendo que as principais foram consideradas em subcategorias, a saber: Trânsito, Trabalho e Cobrança, todas associadas à execução de suas atividades diárias.

### **Subcategoria Trabalho**

“O que mais causa stress? Olha, vou ser sincero, deixa eu ver, as vezes acontece uma série de coisas erradas, e as coisas não, as vezes não dá certo por um motivo ou por outro, o que mais causa stress é a dificuldade de realizar o trabalho entendeu?” (Entrevista 3)

### **Subcategoria Trânsito**

“Ah tem o trânsito, trânsito é pesado, trânsito trás muito estresse pra gente, em si mais é o trânsito e quando o serviço não dá para ser executado né. Quando o serviço, tipo assim chega e tem obstáculo no serviço que não dá você fazer o serviço aí causa um estresse sim com certeza.” (Entrevista 5)

### **Subcategoria cobrança**

“O causa mais estresse é a cobrança daqui da parte interna da empresa, às vezes tá executando o serviço ali, e eles está em cima de cobrando e acaba que se, acaba ficando estressado.” (Entrevista 10)

Estas causas parecem estar associadas à intenção de deixar a empresa assim que surgir uma oportunidade:

“É muito muito estressante, você trabalha de segunda a sábado, e eu por exemplo trabalho acordo 5:30 da manhã chego todo dia 7:30 da noite em casa e no sábado as vezes gente larga serviço 6:00 e você tem um domingo só para você descansar e aí se você já fica no domingo pensando na segunda amanhã vai começar tudo de novo entendeu, se eu aparecer uma outra oportunidade para mim arrumar um serviço para trabalho até meio dia, infelizmente eu vou ter que agarrar ela.” (Entrevista 11)

## **Categoria Tipo de Liderança**

Para Nandialath et al. (2018) o papel do líder na gestão dos talentos tem influência direta nos seus resultados e comportamentos. Para Armstrong (2009) a liderança é o processo de levar as pessoas a

fazer o melhor para alcançar o resultado desejado. O líder é aquele que inspira, influência e orienta. Ao analisar as definições que cada entrevistado apresenta para líder, foi possível identificar 3 subcategorias para os líderes, a saber o energético, o de conhecimentos e o de ajudador.

**Subcategoria Energético:** O líder com perfil enérgico, que precisa demonstrar firmeza em sua liderança, surge em 4 entrevistas:

“Rapaz, a atitude de um líder é a atitude de ter um pulso firme né, tem que ser mais firme e rigoroso, mas ao mesmo tempo também tem que ser como um pai né, tem que saber chamar atenção e saber a hora certa de passar a mão na cabeça também.” (Entrevista 22)

**Subcategoria Conhecimento:** A definição de líder que precisa ter o conhecimento e domínio do serviço foram identificadas em 8 entrevistas:

“Olha um líder para mim é aquela pessoa que almeja que o seu liderado seja maior que ele, é um mestre por exemplo, se eu tenho, eu tenho um mestre, o que é que é o papel do mestre? papel do mestre é ensinar para uma pessoa aquilo que ele sabe com intenção que ele seja maior do que ele, por exemplo de Jesus, Jesus Ele, Ele passou uma visão para o seus discípulos falando para seu discípulos que eles poderia, que eles poderiam fazer coisas maiores né, então eu acredito que um líder, para mim o verdadeiro líder é aquele que ensina querendo que aquele que está sendo ensinado seja maior que ele vai além dele entendeu?” (Entrevista 13)

**Subcategoria Ajudador:** A definição do líder como ajudador foi definida em 6 entrevistas. Este tipo de líder ajudador ou orientador, está na necessidade que o técnico tem em realizar sua atividade diária:

“(…) ser um líder, ele tem que estar lá para ajudar conversar, tem algum problema, chega lá senta conversa né chegar apenas cobrando a porque, porque, porque acho que a pessoa tem chegar conversar e tentar resolver o problema ou quando o funcionário chega com algum problema tentar resolver o problema (…)” (Entrevista 18)

### **Categoria: Relação com empresa**

Relativamente a esta categoria, ela refere-se as obrigações pré-estabelecidas entre empregador e empregado, e na perspectiva dos entrevistados, se essas obrigações firmadas estão sendo cumpridas e como.

**Subcategoria Cumprimento das obrigações pela empresa:** No campo das obrigações que a empresa assume para com seus funcionários, é importante avaliar se elas estão sendo cumpridas e como são percebidas por seus funcionários. De acordo com Cunha et al. (2017) as percepções são importantes pois demonstram o empenhamento que a organização mostra ter pelos seus colaboradores.

De acordo com as entrevistas, foi possível identificar que os funcionários/talentos reconhecem que a empresa tem se preocupado em cumprir suas obrigações:

“Sim ela cumpre esse papel, principalmente pelo fato de que ela zela muito pela questão dos benefícios do o funcionário né, então os benefícios são sempre em dia então ela zela pelo, pelo cuidado do profissional, ela primeiro pensa nessa questão dos benefícios do empregado, e eu nunca tive atraso com relações a isso então eu nunca passei nenhum tipo de dificuldade com relação ao benefício, isso para mim é muito importante.” (Entrevista 16)

Também foi possível identificar que existe o reconhecimento do empenho da diretoria, em melhorar as condições de trabalho:

“Olha eu vejo um comprometimento muito grande com Bruno tentar melhorar um pouco né, O Bruno se, você trabalhou aqui né, você já veio aqui né, e depois que ele entrou muita coisa mudou mesmo, eu, eu falo com você que não reclamando do gestor anterior, ou do gerente atual que também continua aqui, mas eu vejo que a ideia do Bruno muito nova e inovadora de um animo bastante para a gente, no meu ponto de vista. só que tem muita coisa para mudar mesmo, muito complicado essa questão de horário mesmo, acho que, né, metas muito difíceis de bater.” (Entrevista 9)

Mas em 5 entrevistas, foi possível identificar reclamações, nomeadamente relativas a esta questão das condições de trabalho:

“Sim, a gente está com um problema e na questão de um equipamento muito necessário que o PDA que é o nosso telefone de trabalho, pelo menos o meu também gerando um trabalho, um retrabalho muito grande, até porque a empresa pela qual a gente presta serviço hoje ela incluiu um, um novo, um novo procedimento que tem que ser feito todo pelo telefone, e isso está gerando um desgaste muito grande.” (Entrevista 16)

As outras 18 entrevistas não relataram qualquer problema nas condições de trabalho como falta de material ou apoio da empresa para executar suas atividades.

### **Subcategoria Cumprimento das obrigações pelo empregado**

Os funcionários também assumem obrigações com a empresa, Armstrong e Murlins (2007) atribuiu essas obrigações ao contrato psicológico, que é o conjunto de expectativas mantidas pelo empregado e a organização, e esperam dar e receber um do outro no decurso da sua relação laboral. Ao serem questionados se tem cumprido suas obrigações, todos entrevistados afirmaram que cumprem as suas obrigações:

“Olha, eu, eu, eu, eu acredito que sim, acredito que sim, porque por causa dos meus horários por causa da minha, da minha é do comprometimento em relação ao cliente, a forma que você entra a forma que você sai da casa do cliente a forma que você trata o cliente, a forma que você expõe a empresa em relação ao cliente, né, eu acredito que isso tudo ajuda no comprometimento, horário, educação, é em questão de capacidade, em questão do zelo pelo nome, isso também acredito que ajuda muito no comprometimento, o respeito pela bandeira a qual você carrega entendeu, pelo uniforme a qual você veste eu acredito que isso ajuda muito no comprometimento.” (Entrevista 13)

Apenas o entrevistado 9 se considera cumprir suas obrigações, mas o facto de demonstrar interesse em sair da empresa, afirma que já não demonstra muito compromisso.

“Assim, muito, muito mesmo, ultimamente eu realmente desanimei um pouco porque igual te falei eu estou num processo que eu já estou com outras oportunidades em vistas, mas eu já, eu já me, assim, no meu ponto de vista eu já me sacrifiquei muito assim, tanto para manter o meu trabalho para mostrar que eu sou bom no que eu faço.” (Entrevista 9)

Foi possível identificar em 12 entrevistas, ao serem questionados como demonstram cumprimento de suas obrigações, as afirmações está em cumprir os horários e a sua jornada de trabalho.

“Sempre to, to no horário correto é, cumpro a minha, as minhas tarefas a minha agenda, acho que isso pode, podem contar que literalmente nos dedos às vezes que eu deixei de cumprir a minha meta de trabalho, o que mais, é acho que isso mesmo, cumpro meu horário, sempre estou no assinante horário contratado que é de 8 horas às vezes, não sei se você tem acesso a hora em serviço se você olhar lá às vezes eu coloco lá 7:46 7:50 a hora que eu já estou no assinante já e já estou começando a trabalhar então 8:00 eu já estou acabando as vezes o primeiro contrato, então isso para mim e comprometimento já estou lá fazendo o meu e, e ajudando a empresa.” (Entrevista 19)

### **Categoria: Clima Organizacional**

É importante a organização manter um bom clima organizacional que proporcione satisfação e bom desempenho dos funcionários, e através das entrevistas foi possível identificar que toda a estrutura hierárquica da empresa parece atender a equipe técnica na execução de suas atividades, o técnico mantém relacionamento com todos os departamentos da empresa, como resume o entrevistado 16.

“(…) a gente tem almoxarifado, tem RH tem o pessoal do COP, e os funcionários de campo, todo mundo consegue conversar bem (…)” (Entrevista 16)

Essa categoria descreve como os funcionários/talentos percebem a relação com os departamentos da empresa que influenciam o seu dia-a-dia de trabalho. Foi possível identificar que 10 entrevistados têm percepção positiva quanto aos departamentos que os atendem:

“Todas as áreas me atende tranquilo, atende, atende, sem problema, almoxarifado, COP tudo certo sem problema.” (Entrevista 5)

Contudo, 11 entrevistados têm percepção negativa (2 não manifestaram opinião), sendo que os setores da empresa que mais influenciam para o clima ser negativo é o Almoxarifado e o COP:

“(...) eu colocaria o Almoxarifado, eles, dá um material para você, porém dão o material de certa forma limitada e falta muito material lá às vezes, isso acaba que atrapalha muito o seu desenvolvimento quando falta.” (Entrevista 9)

“Uma área que causa mais dor de cabeça pra gente técnico, é a área de comunicação do COP né mas isso aí é o dia a dia normal, que nós faz, nós trás desconforto para eles e eles trazem desconforto para gente, isso é troca de desconforto.” (Entrevista 22)

Conforme relatos do entrevistado 1 o COP é o departamento responsável por distribuir os serviços que serão executados pelos técnicos e também exerce cobrança na execução dos mesmos. Duas causas já identificadas anteriormente com percepção negativa, uma a insatisfação sobre a remuneração e outra o auto nível de estresse.

“Da Brastec cara, na verdade de vez em quando a gente tem uns contrituzinho com o COP, mas nada mais que normal porque eles é o setor que está em cima da gente cobrando e fazendo a rota, (...)” (Entrevista 1)

A entrevista 3 descreve como é o processo de cobrança que recebe durante a execução de sua atividade.

“Igual te falando né, eu sei que do mesmo jeito que a empresa cobra do técnico né que está na rua, ela cobra do monitor ela cobra do gerente ela cobra do pessoal da aqui né, pessoal do COP é e outros, sei também que eu não sou perfeito que eu erro, que todo mundo erra, mas falta pouco mais de educação eu sei que a palavra é pesado né, falta pouco mais da pessoa acho que por falta de não compreender o que é que acontece na rua no dia-a-dia as vezes o jeito que eles se expressam, a gente é um pouco, pouco arrogante inclusive já passei para o gerente, entendeu eu posso ter problemas pessoal eu posso ter dificuldade na rua mas eu sou incapaz de tratar algum colega de trabalho ou qualquer pessoa na rua com falta de educação entendeu, por mais que esteja stressado eu me considero uma pessoa um pouco nervosa pouco ansiosa mas educação para mim é de berço, pessoa não tem educação fica difícil a relação.” (Entrevista 3)

Um ponto importante identificado é a percepção face à diretoria da empresa, onde todos entrevistados relatam fácil acesso aos diretores e sempre com experiência positiva ao se relacionar:

“Sim, aqui a gente conversa mensalmente não, é semanalmente com o Maurício um dos diretores que a gente tem acesso aqui, e os dois supervisores aqui o Lúcio, Marcos também a gente conversa diariamente sobre a rota sobre o serviço, então a conexão com eles é bem ampla bem rápida, então não tem um problema não.” (Entrevista 7)

### **Categoria: Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é definido como a identificação e lealdade do funcionário face à organização. Nas entrevistas, todos afirmaram se identificar com a organização. O que se evidenciou nas respostas é o facto dos entrevistados gostarem também de trabalhar na área de telecomunicações:

“Sim, sim a empresa aqui é muito boa para mim, então todo lugar que eu falo eu já falo que a Brastec quem quiser trabalhar lá é muito massa.” (Entrevista 7)

Percebe-se que o facto de se identificar com a empresa está relacionado a fatores ligados à atividade que executam:

“Sim, sim eu gosto de trabalhar na área né, me identifico sim.” (Entrevista 17)

“Olha me identifico, me identifico muito, porque eu gosto de fazer o que eu faço, e eu também não tenho problema com ninguém eu não tenho problemas com ninguém, a maioria das pessoas me procuram para trocar ideia para falar de alguma coisa a maioria das pessoas me liga para saber em relação de detalhes em que relação equipamento então eu vejo que muitas pessoas me procuram para tirar muita dúvida, então eu me identifico muito né em relação a América S.A em relação ao sistema da América S.A muita coisa.” (Entrevista 8)

Também as ações que a empresa vem adotando para melhorar as condições de trabalho, tem proporcionado a identificação com a mesma:

“Sim, eu acho que nesses aspectos sim, eu acho que eu me identifico com empresas com, com a forma de trabalhar agora tem entrado muita gente, tem desafogado o serviço quando, quando eu entrei a gente tinha muito muita demanda e pouca mão de obra então se se tinha que fazer muita hora extra mas agora já parece que eles deram uma olhadinha falou, não isso está errado tem que adequar tem que contratar e, e ter mais mão de obra para atender a demanda que é passado para gente, então acho que agora já está se acertando e caminhando para um lado bacana.” (Entrevista 15)

Mas o alto nível de cobrança está em destaque negativo, mesmo o entrevistado se identificando com a empresa, as cobranças são pontos que precisam de atenção, pois parecem comprometer esta identificação e lealdade organizacional:

“É justamente foi o que já tinha te falado pela..., apesar das cobranças aqui, pelo menos da minha parte estou falando da minha parte apesar das cobranças que tudo que eu sempre solicitei eles e termos de coisas pessoais alguma coisa assim, eu sempre atendido nunca me negaram então eu gosto disso aí. Tipo assim, eu quero dar viajada é preciso das folguinha sempre cheguei aqui nunca me negaram então pelo menos quanto está me atendendo assim eu gosto assim eu faço pela empresa e quando preciso de alguma coisa a empresa faz por mim.” (Entrevista 18)

Ao analisar se os funcionários mantem lealdade a organização, foi possível identificar 4 entrevistados que ficaram indecisos ao responder, mas 12 afirmaram ter intenção de permanecer trabalhando na empresa:

“Pretende seguir a carreira aqui dentro se, se for de desejo da empresa também né a gente sabe que hoje não tá fácil pra ninguém, a empresa hoje está me mantendo num ritmo de trabalho.” (Entrevista 16)

Há 7 entrevistados que afirmam que não tem mais interesse em permanecer na empresa pois parecem ter vontade de voltar para profissão anterior e sentem falta de oportunidade para crescimento na Brastec:

“Eu pretendo voltar para minha área que seria na área metalúrgica, aí eu pretendo voltar um dia se tudo der certinho.” (Entrevista 8)

“(…) na dificuldade de está arrumando na minha área, então a profissão para mim quer dizer assim, eu me adaptei a ela né, não quer dizer que eu gosto, mas eu me adaptei a ela né, é, justamente para manter as minhas necessidades né, mais se eu tivesse uma oportunidade de estar trocando, eu não pensaria duas vezes.” (Entrevista 21)

“Não muito, eu tenho outros pensamentos em desenvolver outras coisas para ver se eu consigo arrumar uma coisa melhor né, porque aqui não tem igual falei não tenho mais para onde você crescer aqui, aí eles falam que, ah dependendo do seu desenvolvimento se pode trabalhar na América S.A.” (Entrevista 11)

## **Tema 2: Percepção das práticas de GRH**

O desenvolvimento deste tema segue os resultados das respostas obtidas às perguntas realizadas para identificar quais as práticas de GRH que segundo os entrevistados têm contribuído para reter os talentos

e quais não, e estão sendo responsáveis pela saída dos funcionários. Através da análise dos dados empíricos foi possível identificar motivos de saída dos talentos e motivos de retenção.

### **Categoria: Remuneração**

Ter em consideração Lawler (1990) citado por Bilhim (2016), que os sistemas de recompensas devem ter os objetivos de atrair e reter os empregados, motivar, socializar, estimular novos desafios dentro da organização e reduzir custos, esta categoria refere-se a principal forma de reconhecimento e retribuição que a empresa tem diante dos seus funcionários pelos serviços prestados.

**Subcategoria Tipo de remuneração:** Ao serem questionados quanto ao modelo de remuneração praticado pela empresa, todos os entrevistados demonstraram conhecimento do modelo de compensação, que no caso é o mesmo praticado para todos do nível técnico. Ficou bem definido por eles ao explicarem o tipo de compensação da empresa, no caso compensação mista, que é uma parte salário fixo e outra parte variável, de acordo com a produção do mês:

“A gente aqui trabalha com meta né, então tenho que produzir para receber mais no meu pagamento, essas metas são baseadas em pontuações relacionadas ao serviço prestado, então se eu pego um serviço de grandes dificuldades, então tenho uma pontuação maior e isso faz com que acumule uma pontuação durante um mês, e se eu alcançar um determinado objetivo eu recebo a bonificação.” (Entrevista 16)

Para os funcionários/talentos o sistema de compensação é bem definido, e demonstraram conhecimento que essa forma de compensação depende de seu desempenho para receber um salário maior:

“Sim, é o pagamento, e ele é que vai a quem do, do serviço praticado ali, se você bater a meta você vai receber um valor que equivale ao que você faturou, fez durante o mês ali, eu acho nesse ponto aí em relação aos valores é bem pago.” (Entrevista 15)

**Subcategoria Percepção de justiça:** Relativamente à percepção de justiça do modelo de compensação, 8 entrevistados disseram que o sistema de compensação praticado é justo:

“Eu considero justo sim, porque eles começaram com a meta, acho que é 65 se não me engano, para as pessoas novatos, quer dizer a gente que é mais velhos 75 para cima, então acho justo porque eles estão dando uma oportunidade para os novatos que estão chegando agora, que às vezes é, não consegue bater uma meta tão alto na produção e querendo ou não há uma oportunidade para a gente que é mais velho, que as vezes a gente não são tão rápido ele vai

conseguir ter uma meta ali de 75 pontos que é o básico para a gente fazer durante o dia.” (Entrevista 21)

O sistema de compensação é justo porque quem tem melhor produção é beneficiado recebendo contratos melhores para executar, conseqüentemente consegue atingir uma meta maior:

“Considero, porque quem trabalha com mais, mais qualidade, vai receber contratos maiores e vai pontuar mais...” (Entrevista 16)

Já 12 entrevistados disseram que o sistema de compensação é injusto:

“Está claro, mas eu acho um pouco, é uma coisa injusto seria injusto porque às vezes está indo muito contrato bom para pessoa, para uma galerinha ali, e os outros está mais para, como é que eu posso explicar isso? É seria isso mesmo como se fosse uma elite ali que tem os contratos bons e o outro o resto o que sobrar é aquilo ali...” (Entrevista 15)

“Olha eu acho que não é justo por causa da, da pontuação né porque igual eu estou te falando que você, vamos supor que você chegou bateu a bola na trave lá no final do mês, aí você vai perder aquilo tudo senão, eles não vão te pagar aquilo que você fez durante o mês, só o seu pagamento, se não vai ter aquela produção que você fez, então isso é um ponto que eu acho que não é justo.” (Entrevista 23)

Ainda neste domínio alguns parecem considerar que justo seria todos os técnicos receberem serviços iguais. A prática de distribuição de serviços é percebida como justa para alguns e injusta para outros:

“Porque o justo seria todos os técnicos receber a mesma pontuação, mesmo tipo de serviço, não direcionar serviços que pontuam mais para um e não para outro entende.” (Entrevista 12)

Houve 3 entrevistados indecisos ao classificar a justiça do sistema de compensação.

### **Categoria: Avaliação de desempenho**

O desempenho é um dos pontos fundamentais para classificação de um talento para a empresa, pois é através da avaliação de seu desempenho que ele recebe a parte da gratificação variável.

**Subcategoria Processo da AD:** É, pois, importante, tal como no sistema de compensação perceber se os funcionários entendem como é feita a AD.

“Pelo que eu ouço dos líderes aqui de dentro né da gerência dos próprios donos eles, eles já chegam na gente e falam mesmo que a gente dá um valor, como é que fala? Da uma renda para empresa, que a gente é do primeiro quartil (...)” (Entrevista 2)

“Olha vou ser sincero, pela empresa, pela empresa acho que sim, porque se a empresa não tivesse reconhecendo, a empresa não ficaria comigo, entendeu?” (Entrevista 3)

“Sim, a gente tem a questão da cobrança igual eu falei, existe um setor que é responsável por cobrar da gente, não só agilidade e produtividade mais as questões que a América S.A é que a empresa pela qual a gente presta serviço valoriza muito que são os aspectos de qualidade de qualidade, horário de atendimento e qualidade do sinal que a gente deixa funcionando para o cliente, então são aspectos que eles estão ali para cobrar a gente então é vai por aí isso, esses aspectos que eu tenho que manter padronizado não pode fugir.” (Entrevista 16)

Os funcionários parecem entender que há indicadores para medir o seu desempenho, e através do resultado destes indicadores são reconhecidos pela empresa:

(...) é isso aí que tem eu tenho que fazer, manter um bom trabalho melhorar nas questões dos, dos pontos de, dos, dos coeficientes da empresa manter aqueles indicadores em bom estado que aí o reconhecimento é natural. (Entrevista 16)

Em 5 entrevistas foi possível identificar que a empresa quando não reconhece um bom desempenho, são funcionários passíveis de sair da empresa. Na amostra de 23 entrevistados, estes representam 21,7% comparando com a média que a empresa vem praticado de *turnover* que é de 15% justifica o alto índice de rotatividade:

“Olha eu para mim não, para mim não porque eu só levo bomba, só levo, como posso te dizer? Tipo assim se for reclamar de qualquer coisa aí vai ter uma situação para falar que não, mas você tá errado, então tipo assim, eu fico chateado causa disso porque sempre a empresa ela sempre vai ter um argumento para negatizar aquilo que você está falando né.” (Entrevista 13)

Foi possível identificar oportunidades no processo de reconhecimento do desempenho, e a satisfação dos funcionários por serem reconhecidos por outros méritos além dos números de sua produção:

“Olha eu acho assim que a empresa poderia reconhecer não só em questão de valores, mas de chegar para você e falar assim, oh parabéns esse mês seu desempenho foi muito bom você entregou os indicadores, mais afetou isso aqui tem que procurar melhorar um pouco entendeu até ser reconhecido às vezes até bom.” (Entrevista 11)

**Subcategoria Feedback:** Dos 23 entrevistados apenas 1 afirmou que o feedback que recebe na AD é muito pouco.

Apesar de todos afirmarem que recebem algum tipo *feedback*, foi possível identificar que o processo acontece de maneira informal: acontece no carro ou por mensagem de aplicativos:

“Geralmente esse processo acontece no carro, porque como monitor e técnica, fica mais é na rua, então em casa de cliente a gente sabe que primeiro que é antiético e anti profissional e...” (Entrevista 1)

“Via mensagem WhatsApp.” (Entrevista 8)

“Sim a gente tem um grupo onde ele encaminha, questiona é para gente tirar dúvida tem todo o *report* atrás aí ele sempre tenta dar os resultados para a gente, mostrar quando a gente está bem quando a gente não foi bem também, ele encaminha para a gente questionado porque do atraso porquê das coisas acontecer da forma que aconteceu.” (Entrevista 15)

“Por mensagem no FIELD.” (Entrevista 20)

Apesar da informalidade parece evidente uma influência positiva do *feedback*:

“Sim com certeza muita coisa que eu aprendi agora já estou começando a melhorar aqui como se fosse a configuração que estava um pouco perdido no começo, o feedback que ele foi me passando agora já não estou tão perdido já consigo passar para outras pessoas o que eu aprendi com ele entendeu, então é um ciclo que continua né.” (Entrevista 7)

“Sim eu consigo entender o que ele passa para mim, e realmente eu vejo que alguns pontos eu vejo de realmente ele fala para melhorar eu consigo não fazer novamente ou fazer de uma forma diferente melhor.” (Entrevista 9)

**Subcategoria Metas:** Quando questionado em relação as metas, 5 entrevistados destacaram pontos positivos das metas da empresa:

“Hoje melhorou bastante, hoje melhorou bastante, pra quem bate uma meta alta que hoje aqui é igual eu sou dos primeiro quartil, melhorou bastante, eles reconheceram o esforço que a gente faz na rua aí, e eu estou satisfeito com a meta, eu estou satisfeito,” (Entrevista 2)

Todas as outras 18 entrevistas apresentaram críticas em relação as metas definidas pela empresa. Basicamente os entrevistados afirmam uma dificuldade em alcançar a meta e o grau de cobrança muito elevado:

“Olha poderia ser mais acessível que dependendo do mês, é a gente não consegue alcançar ela por causa da do pouco volume de pedido de pedidos de chamados do cliente né, poderia ser mais acessível com o técnico.” (Entrevista 7)

“(…) a produtividade é o que mais conta, só que realmente é muito pesado para bater, é difícil por exemplo bater isso é uma recompensa até razoavelmente não é ruim mas é umas coisas é uma muita, muita força que você faz para não compensar tanto né, por exemplo, se você bater uma meta

você tem que deixar de fazer horário de almoço então a gente consegue mas de uma forma que não deveria ser o correto né, muito estressante de trabalhar normalmente.” (Entrevista 5)

“Olha sobre as metas, eu acho difícil bater, acho que poderia facilitar um pouco mais pra gente, aumentar a pontuação do serviço que a gente faz para poder tentar chegar na meta, na pontuação do serviços que a gente recebe para bater a meta é muito baixa igual umas pessoas aí que bate a meta que consegue alcançar o máximo desta meta, e só consegue alcançar o máximo dessa meta mas o cara ele faz 30 minutos de horário de almoço o cara trabalho depois do horário não está nem aí, entendeu, ou seja, o cara não tem uma vida também né, o cara tem que ter uma vida fora de serviço, então eu penso assim, eu tenho minha família, então eu tenho que manear nas coisas (...)” (Entrevista 11)

De qualquer forma, parece que já foi ainda mais difícil alcançar as metas. O que demonstra que a empresa já tem experiência de estabelecer metas difíceis de ser alcançadas e houve a necessidade de uma flexibilização, mas ainda pelos funcionários não foi uma flexibilidade suficiente:

“Cara, para mim estão tranquilas, não vou falar, já melhoraram já melhoraram, já diminuíram a uma a meta que era inalcançável para muitos, agora ela tornou-se alcançável, então, todo mundo que quiser bater meta ao meu ver consegue, ao meu ver todo mundo consegue bater a meta se quiser.” (Entrevista 19)

Novamente é possível perceber o sentimento de injustiça na prática de remuneração da empresa, onde há desigualdade na distribuição de serviços a ser executado, dificultando bater a meta mensal que é cobrada:

“Recebo as metas, mas é muito difícil, que nem agora quando eu estava esperando aqui o a rapaz ali já falou comigo oh Wellington vai bater a média de 75 esse mês, ah vou, falei com ele estou correndo atrás eu acho que dá (...)” (Entrevista 12)

A questão de distribuição de serviços é um ponto negativo ao analisar as metas da empresa: alguns funcionários são beneficiados com melhores serviços do que outros:

(...) eu com a experiência que eu estou tendo aqui, é que eu ainda não consegui alcançar metas altas e essas metas dependem muito do da pontuação do serviço que a gente presta, então é buscar um bom relacionamento também com os determinado núcleos da empresa para aqui a partir de então, eu mostre qualidade no meu serviço, eles passam a ter confiança em mim para designar para mim serviço de maior rendimento (...) (Entrevista 16)

“O negócio das meta aqui acho que teria que ser mais, melhor distribuída né, porque aqui, aqui são três patamar são os que sempre estão lá em primeiro e na verdade não são os que trabalham mais,

mas do ponto de vista de todo mundo que recebe os melhores serviços, tem os mediano que eu estou no meio dele e tem os que como se diz não faz tanto serviço bom. Porque no dia a dia mesmo com os técnicos conversando com a gente vê a diferença da rota de um para o outro.” (Entrevista 17)

### **Categoria: Formação**

Esta categoria procura identificar através dos dados empíricos, a importância que a formação tem no desenvolvimento profissional, e como os funcionários tem evoluído na profissão, seja através das formações que já receberam na empresa ou fora dela.

**Subcategoria Responsabilidade da formação:** Quando questionados sobre a formação da empresa, os 23 entrevistados enfatizaram que recebem formação ao ingressarem na empresa e periodicamente recebem formação técnica de novos produtos. Não há uma perspectiva de desenvolvimento de adquirir conhecimentos, competências e/ou habilidades para virem a ser usados no futuro na empresa:

“Sim e recebemos, recebemos, sempre tem treinamento sempre tem coisas novas sempre tem as mesmas coisas que a gente já sabe também eles fazem treinamento para firmar aquilo que a gente já sabe também.” (Entrevista 18)

Um ponto interessante é o reconhecimento que o desenvolvimento profissional não depende apenas de a empresa oferecer um curso, mas o próprio funcionário desejar o desenvolvimento e buscar outros meios de qualificação.

“Olha... depende muito do ponto de vista, as vezes a gente pensa que o crescimento profissional vai depender da empresa de proporcionar algum curso alguma coisa para você se adequar melhor na área, mas eu não vejo assim, porque é cada treinamento que a gente faz na, na, na empresa que a gente presta serviço cada orientação que a gente recebe, é uma coisa que a gente pegar e, e guarda isso para a gente porque é um conhecimento que vai ajudar no futuro.” (Entrevista 16)

Apesar de receberem apenas formação técnica, da parte da empresa, reconhecem um benefício na execução das atividades diárias:

“Sim com certeza da empresa como da própria América S.A mesmo sempre em treinamento sim e isso ajuda bastante no dia-a-dia da gente aí.” (Entrevista 2)

**Subcategoria Conciliação horário trabalho/formação:** Em 5 entrevistas foi possível identificar que os funcionários ao serem questionados se a empresa proporciona desenvolvimento profissional, reconhecem que o desenvolvimento está relacionado com seu esforço em buscar uma qualificação fora ambiente de trabalho:

“Acho que preciso estudar, dedicar mais tempo para aprender coisas novas.” (Entrevista 6)

“Olha, estudo, é o mais importante, eu creio que é o carro-chefe o estudo, é como a gente como eu trabalho muito tempo já quase 9 anos na área de telecomunicação...” (Entrevista 7)

Mas, parece que há uma certa dificuldade em conciliar o trabalho com algum estudo fora do horário laboral:

“Eu sei que tenho que me preocupar mais para eu me desenvolver, mas a empresa também poderia ser mais flexível para podermos estudar e dedicar mais tempo para nosso aprendizado.” (Entrevista 20)

### **Categoria Carreira na Organização**

Em referência a carreira profissional, pode-se perceber o planejamento de longo prazo dos funcionários, analisando sua perspectiva para o futuro na empresa e conseqüentemente sua continuidade de progressão na profissão.

**Subcategoria Carreira Interna/Externa:** Quando questionados se pretendem desenvolver e investir carreira interna (dentro da empresa), 14 entrevistados afirmam categoricamente que sim, que desejam desenvolver carreira na empresa:

Sim, sim, se eu tiver a oportunidade bacana para a frente sim, eu pretendo sim. (Entrevista 2)

“Eu tenho muito pouco tempo na empresa né, mas é claro que a gente sempre almeja uma coisa maior uma coisa melhor, é então com certeza eu tenho, é planejamento de um dia ser um monitor de campo quem sabe.” (Entrevista 10)

Quando questionados sobre o seu progresso na profissão, 20 entrevistados afirmaram que a empresa contribui para essa evolução:

“Até onde eu estou conhecendo a empresa, ela demonstra proporcionar o desenvolvimento do funcionário, tem muitas reuniões, faz treinamento com frequência, proporciona sim.” (Entrevista 6)

Contudo, 9 entrevistados disseram que não pretendiam seguir carreira na empresa.

“Infelizmente na Brastec, assim provavelmente meu ciclo já está perto de terminar entendeu aqui, eu acredito nisso né, pelos, pelos meus planos assim, eu não vou passar muito tempo aqui mais não.” (Entrevista 9)

“Cara, como eu falei sim, é eu estou concluindo o meu curso, então se Deus me ajude que eu consigo concluir ele com ênfase de pelo menos 98% aí, até agora não deu nada errado, que aí eu vou ter um melhor aproveitamento né, e eu tendo melhor aproveitamento eu posso seguir carreira na área, inclusive minha família interior ela tem um certo negócio próprio, não que eu venha a mexer para a minha família mas é, boa parte da minha família está nessa área, é uma área que todo mundo se desenvolveu bem, e eu tenho facilidade, só que, não é que eu tenho facilidade que eu vou seguir, só assim, igual as vezes eu falo com a minha namorada, já vou fazer todo o curso que eu puder, conhecimento além de nunca ser demais, se você precisar você tem.” (Entrevista 19)

**Subcategoria Oportunidades:** Os que não pretendem seguir carreira na organização apresentam as restrições: o alto nível de cobrança nos níveis hierárquicos superiores e quantidade elevada de atividades a ser realizada:

“Aqui eu poderia virar monitor de campo, entendeu, mas eu tenho que esforçar um pouco mais.” (Entrevista 8)

“Monitor não, é muito mais é cobrança, entendeu?” (Entrevista 8)

“Olha, eu não vou te falar que nem que sim nem que não, porque eu acho meio difícil aqui, é muita coisa você trabalha muito as vezes tipo assim coisa que eu vivo falando, as vezes quando você trabalha muito e no final do mês você é recompensado por isso.” (Entrevista 11)

Ainda no contexto de oportunidade de seguir carreira, 2 entrevistados justificaram que não gostariam de receber uma promoção, pelo facto de receber um salário melhor no atual cargo. Também foi possível identificar a falta de interesse de crescimento por motivos de qualificação profissional:

“Porque hoje pelo menos é, um técnico talvez ele receba mais do que um monitor dependendo da meta entendeu, que ele bata...” (Entrevista 17)

“É uma boa pergunta, porque eu preciso dar seguimento em algumas questões para ter crescimento maiores né, principalmente questão de estudo...” (Entrevista 16)

Ao serem questionados em relação as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, o único cargo indicado pelos entrevistados como uma possível oportunidade seria para monitor de campo:

“Bom, aqui eu acho que não, aqui o único lugar que se pode ser promovido é para é para um monitor de campo...” (Entrevista 11)

“...aí para subir de cargo hoje seria o monitor de campo...” (Entrevista 19)

Foi possível identificar que o progresso na profissão está relacionado aos funcionários receberem formação da empresa.

“Eu posso dizer que sim né porque sempre tem cursos novos aprendizados novos né, estão sempre a gente está aprender alguma coisa nova então eu creio que sim.” (Entrevista 18)

## **CAPÍTULO IV: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DO ESTUDO**

Serão apresentados nesta secção, as análises das entrevistas observando a ordem apresentada no quadro 1 de temas e categorias que evidenciaram motivos reais de retenção e saídas, pois segundo Dessler (2013) reduzir o *turnover* requer identificar e gerenciar as razões da rotatividade. Do trabalho realizado, foi possível identificar algumas causas que tem levado os funcionários/talentos a não permanecerem na empresa e perceber como usar as práticas da GRH para evitar isso.

### **Tema1: Fatores de retenção/saída**

Identificar o nível de satisfação no trabalho, e as suas dimensões, dos funcionários/talentos foi importante, pois esta atitude é uma das causas mais importantes da rotatividade.

Neste estudo, verificou-se que a satisfação com a remuneração se associa muito à comparação feita com a remuneração praticada pelo mercado de trabalho. Segundo Bilhim (2016) o salário está intimamente ligado ao posicionamento que a organização procura ter no mercado. A empresa deverá continuar a estabelecer comparações com as restantes empresas e organizações do seu sector de atividade e avaliar o diferencial entre a sua tabela salarial e a do mercado, sendo a remuneração justa um fator de retenção dos talentos.

Dos 13 participantes que afirmam estar insatisfeitos com a remuneração, a justificativa para tal, está associada ao serviço que executam, seja porque não recebem os serviços necessários para atingir a meta do mês ou executam muitos serviços e não tem a compensação justa pela execução. Segundo Bilhim (2006) a gratificação em si mesmo, não trás motivação, mas a ausência de remuneração percebida como justa provoca grande desmotivação. Percebe-se que a insatisfação com a gratificação tem sido um fator desmotivador, como descreve trecho da entrevista 9 “(...) você fica desanimado pelo salário que se recebe”. Neste contexto, os entrevistados reconhecem que a empresa pratica o salário do mercado, um ponto positivo para atrair e reter seus talentos, mas erra no processo de distribuição de serviço, pois é a partir da quantidade de serviço executado que o técnico recebe a sua parte variável no salário. Recomenda-se que a empresa possa rever o processo de distribuição dos serviços, pois parece ser uma grande fonte de insatisfação e, potencialmente gera vontade de sair da empresa.

Relativamente à satisfação com a profissão, para os 3 entrevistados insatisfeitos não há ações para mudar a situação, pois declaram que não gostam do que fazem e já pretendem sair da empresa. Segundo Hom et al. (2017), características desagradáveis do trabalho subjacentes à insatisfação no trabalho, constituem antecedentes para uma possível rotatividade. Para esta situação, o papel do recrutamento e

da seleção é muito importante, pois será uma ação mais preventiva, para escolher o perfil adequado às tarefas que os funcionários vão executar.

Apesar de, segundo Rothausen et al. (2017), nem todo mundo que experimenta alguma insatisfação é um possível candidato a sair da empresa, torna-se necessário acompanhar pequenos detalhes, para não se transformarem em insatisfação generalizada e causar a saída. Destes apontamentos de insatisfação identificados neste estudo a cobrança e a pressão realizada pela empresa na realização dos serviços são os fatores principais de insatisfação.

A satisfação com a empresa parece ser devida à contratação de funcionários sem experiência na área, que a empresa faz. Parece ser uma estratégia que a empresa tem para atrair talentos e tem surtido efeito na satisfação de seus funcionários. Recomenda-se neste contexto manter a área de formação eficiente para capacitar seus novos talentos.

A boa relação entre funcionários e líderes apresentada neste estudo é indicador favorável para a retenção. Dessler (2013) refere que o relacionamento com o supervisor é uma das principais razões que justifica o *turnover*. Assim, recomenda-se então, manter o trabalho que vem sendo executado com a liderança e fortalecer essa confiança entre as partes.

Outra categoria importante analisada foi a qualidade de vida dos funcionários/talentos analisada através do estresse. Segundo vários autores o estresse no trabalho tem sérias consequências tanto para o empregador quanto para o empregado, sendo uma variável importante relacionada com as intenções de rotatividade de funcionários (Dessler, 2013; Nandialath et al., 2018). Ao considerar os aspectos ligados ao empregador, as consequências incluem menor desempenho e aumento do absenteísmo e da rotatividade. Quando os entrevistados justificam os motivos de estresse o tipo de trabalho, trânsito e cobrança, evidenciam que a qualidade de vida no trabalho não está a ideal. Um alto nível de cobrança imposto pela empresa sobre os funcionários acarreta um desconforto mental que reflete no comportamento. Segundo, Armstrong e Taylor (2014) os funcionários se cansam nesta relação, gerando a rotatividade. Assim, é importante que a empresa possa desenvolver políticas de equilíbrio trabalho/família que diminua o nível de estresse, minimizando a rotatividade.

Nandialath et al. (2018) afirma que a atitude do líder afeta os comportamentos, desempenho, comprometimento organizacional e comportamento social, de acordo com as entrevistas, foi possível concluir que para estes aspectos, os líderes afetam positivamente os funcionários, e recomenda-se explorar essa força da liderança para reter os talentos. Segundo Hom et al. (2017) o que induz alguém a sair, por exemplo um pagamento injusto ou baixo, pode diferir do que induz essa pessoa a ficar, por

exemplo a oportunidades de formação e o bom relacionamento com seus líderes. Outro ponto observado neste trabalho é a preferência por líderes “ajudadores” e que valorizam conhecimento; faz sentido quando analisamos a trajetória profissional dos entrevistados: 21 dos entrevistados afirmam que trabalhar como técnico é a sua primeira experiência no setor, e têm uma maior necessidade de apoio do líder para realizar suas atividades. As respostas que definem o líder aqui abordadas permitiram afirmar que o líder tem um papel fundamental na evolução profissional dos entrevistados.

Também manter um bom ambiente de trabalho contribui para o melhor desempenho e diminui a intenção de sair dos funcionários. Como afirma Joe et al. (2018) quando os funcionários percebem que o clima em sua organização é mais positivo e inspirador, é mais provável que apreciem a empresa, desenvolvam uma identificação organizacional mais forte e queiram permanecer. A percepção negativa face a outros departamentos da empresa, compromete o bom clima organizacional, e na Brastec, essa má impressão está concentrada em 2 departamentos: o COP, departamento interno que é responsável por acompanhar *on line* o técnico na execução do serviço, e o Almojarifado, departamento interno responsável por fornecer materiais para execução dos serviços. O COP parece exercer um excesso de cobrança e pressão nos funcionários/talento e também é o departamento responsável por realizar a distribuição dos serviços, o que já foi evidenciado anteriormente com fator de insatisfação. Recomenda-se rever o método de trabalho do COP e criar um mecanismo de comunicação onde a cobrança seja realizada apenas pelo líder, e não por outros departamentos da empresa, e como já recomendado, equalizar a distribuição dos serviços.

O comprometimento organizacional, como apresentado na revisão da literatura, é um fator de *turnover* ou retenção. Estar comprometido com a organização significa ser leal e se identificar com a empresa (Nandialath et al., 2018). Ainda segundo Carrara et al. (2014) o comprometimento é uma característica que está presente no indivíduo que tem talento. Ter funcionários comprometidos com a empresa reduz a intenção do *turnover* (Nandialath et al., 2018). Este estudo reporta funcionários/talentos que se identificam com a empresa e gostam da área que trabalham, e tal é um ponto positivo para a desenvolver e reduzir o volume de rotatividade. Mas quando questionados diretamente sobre se eles pretendem permanecer na empresa, bastantes funcionários disseram que não. As justificativas recorrentes foram a intenção em voltar à profissão anterior e a falta de oportunidade de crescimento, um indicador importante para GRH desenvolver um plano de carreira.

## **Tema 2 Perceção das práticas de GRH**

Uma das causas de rotatividade apresentada na revisão da literatura, é explicada pela teoria da justiça, onde se enfatiza, entre outras coisas, que quando algum procedimento praticado pela empresa, são percecionados como justos, ou seja, não há um sentimento que estão sendo injustiçados de alguma forma, isso reduz a intenção de sair. De acordo com Hancock et al. (2017) as perceções de justiça é um imperativo para limitar a rotatividade. A perceção de injustiça foi identificada no processo de compensação, e está relacionado diretamente ao *turnover* relatado pelos entrevistados. Foi possível identificar que dos 12 entrevistados que consideram o sistema de compensação injusto, 5 afirmam o interesse em deixar de trabalhar na empresa. O que reforça que a perceção de procedimentos injustos, ocasiona rotatividade. Recomenda-se a empresa a revisão do processo de compensação de maneira a ser mais justo na distribuição dos serviços.

Uma prática de fundamental importância, e foi percecionada pelos entrevistados como causa de saída, foi a avaliação do desempenho. Foi possível concluir que a perceção da avaliação do desempenho está associada ao facto de ainda permanecerem na empresa, ou seja, se estão trabalhando é porque a empresa reconhece o seu desempenho. O baixo desempenho é sim uma das causas de saída, mas de iniciativa da empresa: funcionários que não atingem determinado nível de desempenho poderão ser demitidos. Contudo usar apenas o desempenho (no sentido de atingir, ou não, os objetivos solicitados) para justificar a saída do funcionário (despedimento) não é muito recomendável. Para Dessler (2013) empresas que usam os resultados do desempenho para fazer as demissões podem ter falhas no sistema de gestão de talentos e essas demissões poderiam ser evitadas. Segundo Armstrong e Murlins (2007) o desempenho é o acordo básico que se estabelece um procedimento claro entre os funcionários e gestores. Para Pontes (2015) uma organização que não tem uma política de valorização de pessoas, provavelmente também não terá um plano de carreira, um sistema justo de avaliação, treinamento e sistemas de apoio o que justificaria em uma organização com alto índice de rotatividade. Neste caso recomenda-se a GRH rever o critério para demissão por desempenho e criar outros indicadores de desempenho que não sejam apenas a produção.

O processo de feedback da AD também é outra dimensão importante para o desenvolvimento dos funcionários, pois é através deste retorno que os funcionários ficam sabendo se estão cumprindo os objetivos esperados.

Segundo Pontes (2015) o *feedback* é uma avaliação e orientação dada por profissionais experientes e é fundamental para desenvolvimento dos talentos. É um método que proporciona o desenvolvimento

profissional, uma das influências mais poderosas na aprendizagem e no desempenho (Hattie & Timperley, 2007) . De acordo com os dados do presente estudo, é necessário a GRH estruturar melhor seu processo de *feedback* aos funcionários/talentos uma vez que o processo demonstra ser informal.

Ao analisar os dados fornecidos pelos entrevistados em relação às metas, ficou bem explícito a dificuldade em conseguir atingi-las. As metas devem ser definidas de modo a serem desafiadoras, mas possível de ser alcançadas. O desempenho dos funcionários são os resultados combinados entre meta e o desenvolvimento pessoal: o funcionário não é desafiado a produzir se as metas não proporcionarem seu o desenvolvimento (Armstrong & Murlins, 2007). Pelo modelo de compensação aplicado, uma parte fixa e outra parte variável, que depende do desempenho (metas a serem atingidas) do funcionário, estabelecer metas difíceis de alcançar, pode se tornar um motivo de saída, pois não estimula o desenvolvimento profissional e acaba desestimulando a atingir uma produção maior. Metas que não são passíveis de ser atingidas e sobretudo receber pressão para atingir, afetam outras questões. Para Storey (2014) um dos fatores que afeta a saúde do trabalhador, são as metas da organização, e quando um trabalhador não consegue adaptar-se às pressões do cotidiano de trabalho, há um aumento de *turnover* e de absenteísmo. Através da análise de produção da empresa aqui em estudo, foi possível identificar que a média de pontos dos 18 entrevistados que criticaram a meta foram de 66,45 entre os meses de Janeiro a Maio de 2019; em contrapartida a média dos 5 técnicos que destacam pontos positivos, tem a média no mesmo período de 75,35 pontos. Outro ponto que se observa, é que para o funcionário atingir a meta, ele depende do serviço que recebe para executar, e como já evidenciado em outras categorias, há falha no processo de distribuição dos serviços. É necessário a GRH rever o processo de distribuição dos serviços, de maneira que, os talentos percecionem o sistema justo, e estipular metas mais viáveis de ser alcançada.

Foi possível correlacionar o processo de formação com o facto da empresa contratar funcionários/talentos que não tem experiência na área. Ao mesmo tempo que proporciona satisfação nos funcionários pela oportunidade de ser contratado sem experiência, essa prática exige da empresa uma gestão eficaz nas áreas de formação e desenvolvimento, e líderes capacitados para dar suporte operacional, pois uma formação inadequada pode ser um motivo de *turnover*. Como afirma Dessler (2013), o *turnover* geralmente começa com decisões ruins de seleção, compostas por treinamento inadequado, avaliações insensíveis e pagamento desigual. A empresa ao investir na formação de seus funcionários/talentos tem oportunidades de fazer desta um fator de retenção. Para Pontes (2015) a oportunidade de aprendizado é o mais importante fator de retenção, talentos valorizam as oportunidades

que têm para aprender e utilizar novas competências no ambiente de trabalho. A prática de formação é fundamental para organização desenvolver seus funcionários para o futuro.

Outro fator de retenção, costuma ser a existência de oportunidades de evolução dentro da empresa. Quando a empresa torna o desenvolvimento mais sistemático a nível individual, ela proporciona aos funcionários uma perspectivas para o futuro e o compromisso a longo prazo (Byfuglien et al., 2013). Outro ponto positivo observado em relação a esta evolução, está relacionado a idade da amostra, entre 26 e 30 anos com 5 técnicos, ela representa a maior produção e segundo Armstrong e Taylor (2014) os funcionários em início de carreira, com idade de 30 anos ou menos, o avanço na carreira é significativo, sendo um motivo pelo qual o funcionário permanece fiel a empresa. Mas recomenda-se a GRH observar os funcionários que desejam buscar capacitação fora ambiente de trabalho e tem dificuldades em virtude da carga horaria de trabalho, é importante criar uma flexibilidade de horário para facilitar o acesso a formação externa.

Embora 20 entrevistados reconheçam que a empresa contribui para seu desenvolvimento profissional, 9 entrevistados não pretendem desenvolver sua carreira na área. Para Oris et al. (2016) as carreiras atuais e o desenvolvimento profissional são desafiados pelo aumento da instabilidade das pessoas nos cargos, cada vez há menos funcionários fidelizados a empresa com objetivo de seguir uma carreira. Neste cenário, apesar da empresa não ter muitos cargos a oferecer após o nível técnico, é recomendado a GRH desenvolver um plano de carreira e proporcionar um sistema de crescimento interno justo de maneira a estimular os funcionários a fazer carreira na empresa.

Diante de tudo o que foi exposto, podemos concluir que foram identificados na equipa técnica, os motivos que contribuem para a alta taxa de saída dos funcionários/talentos, motivos que provem a retenção assim como oportunidades para a GRH desenvolver práticas que vão de encontro as necessidades dos funcionários. Considera-se então, que o objetivo geral do projeto foi atingido.

## **Contributos do estudo**

Este estudo é um contributo importante para a gestão, pois seu campo de pesquisa envolve os interesses do empregador e empregado, e através de seus apontamentos e conclusões, proporcionam melhorias para ambos, em várias áreas. Mesmo sendo um grande desafio, proporcionar práticas de retenção que suprem as necessidades dos funcionários, o estudo contribui para identificar quais são os fatores críticos que a organização enfrenta, e direciona na tomada de decisões para implementar praticas eficientes na área de aprendizagem e potencializar o compromisso dos colaboradores através de praticas justas de maneira a reduzir um alto índice de rotatividade.

## **Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros**

O presente estudo apenas se refere à população da equipa técnica da empresa, pois é o setor com maior índice de rotatividade. Não foi recolhido nenhum dado da equipa de Gestão de Recursos Humanos, nem dos supervisores dos funcionários. Seria importante realizar um comparativo entre os dados da equipa técnica com dados fornecidos pelo gestor de RH da empresa, e pelos seus supervisores uma vez que as conclusões foram apenas analisando as respostas dos técnicos. No que à GRH concerne poderá existir alguma prática implementada, mas não percecionada pelos funcionários.

Assim sendo, num próximo estudo deveria ser incluída a perspetiva quer da GRH, quer dos líderes destes funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & Mckee, D. I. N. (2014). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 61-86.
- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management - A Guide to Action* (4<sup>a</sup> ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *A handbook of management and leadership: A guide to managing for results* (2 ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Murlins, H. (2007). *A Gestão da Remuneração – Manual de estratégia e Práticas da Remuneração*. Lisboa: Edições Piaget.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14 ed.). London: Kogan Page.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Baptista, P. (2019). É necessário que as empresas criem uma estratégia de retenção e percebam as necessidades e objetivos dos colaboradores. Retrieved from <https://inforh.pt/paula-baptista-managing-director-da-hays-portugal/>
- Barbosa, E. d. L. (2016). *Saúde do Trabalhador: saberes e fazeres possíveis da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Belo Horizonte: Conselho Regional de Psicologia - Minas Gerais.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergman, M. E., Payne, S. C., & Boswell, W. R. (2012). Sometimes pursuits don't pan out: Anticipated destinations and other caveats: Comment on Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012). *Psychological Bulletin*, 138, 865-870.
- Bethlehem, J. (2009). *Applied survey methods: A statistical perspective*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bilhim, J. A. d. F. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (5 ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. d. F. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (5 ed.). Lisboa: ISCSP.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke and New York: Palgrave MacMillan.

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Brown, K. (2018). To Retain Employees, Focus on Inclusion — Not Just Diversity. *Harvard Business Review*.
- Busto, M. (2011). *Processamento de Salários: A retribuição no código de trabalho* (7 ed.). Matozinhos: E&D Data.
- Byfuglien, J., Torstensen, H., & Trolie, A. (2013). *Human Resources Management and Training - Compilation of good practices in statistical offices*. New York and Geneva: United Nations Economic Commission For Europe.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). O RH torna-se ágil. *Harvard Business Review Brasil*, 25-32.
- Carrara, T. M. P., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *Revista de administração, contabilidade e economia*, 13(3), 1119-1148.
- Carvalho, A. (1989). *Recursos Humanos, Desafios e Estratégias*. São Paulo: Pioneira
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel review*, 31(6), 671-692.
- Ceartil, M. (1991). *Recursos Humanos, Eis a Questão*. Lisboa: Top Image.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. M. (2018). *Global talent management*. Routledge.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Irwin
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12 ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Costa, J. A., & Melo, A. S. (1984). *Dicionário da Língua Portuguesa* (6 ed.). Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. Coimbra: Almedin.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2017). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *14*(2), 8-16.

- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2018). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13 ed.). New York: Pearson Education, Inc.
- Elert, N., Henrekson, M., & Stenkula, M. (2017). *Institutional reform for innovation and entrepreneurship: An agenda for Europe*. Springer International Publishing New York.
- Felix, J. H. d. S. (2018). *Como Escrever Bem: Projeto de Pesquisa e Artigo Científico*. Curitiba: Editora Appris Ltda.
- Ferreira, V. C. P., Tachizawa, T., & Fortuna, A. A. M. (2006). *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (5 ed.). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Festing, M., & Schäfer, L. J. J. o. W. B. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *49*(2), 262-271.
- Fisher, C. (2010). *Researching and Writing a Dissertation: An essential guide for business students* (3 ed.). Harlow: Pearson Education.
- Flick, U., & Parreira, A. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora, Lda.
- Hammes, C. C. F., Santos, A. J. d., & Melim, J. M. (2016). The impacts of staff turnover for organizations. *Revista Espacios*, *37*, 1-24.
- Han, K.-S., & Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, *41*(9), 1088-1116.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*, *27*(1), 61-86.
- Hattie, J., & Helen Timperley. (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, *77*(1), 81-112.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 87-126.
- Hom, P., & Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. Pensilvânia: South-Western College Pub.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job

- satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Appl Ergon*, 55, 248-257.
- Isaacs, A. N. (2014). An overview of qualitative research methodology for public health researchers. *International Journal of Medicine Public Health*, 4(4).
- Joe, S.-W., Hung, W.-T., Chiu, C.-K., Lin, C.-P., & Hsu, Y.-C. (2018). To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel review*, 47(5), 1062-1076.
- Johann, S. (2013). *Comportamento organizacional: teoria e prática*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Johnson, W. (2018). How to Lose Your Best Employees. *Harvard Business Review*.
- Lawler, E. E. (1990). Strategic pay: *Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586.
- Macdonald, S., Snook, B., & Milne, R. (2017). Witness Interview Training: a Field Evaluation. *J Police Crim Psych*, 32(1), 77-84.
- Machado, C., & Melo, P. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Rh Editora.
- Marques, C., & Cunha, M. (1996). *Comportamento organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & Almeida, J. R. d. (2007). *Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers.
- Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. S. (2015). Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*, 9(1), 1-8.
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Qualitative analyses in organizational studies: The advantages of using the Software program NVIVO®. *Revista Alcance*, 23, 578-587.
- Muylaert, C. J., Jr., V. S., Gallo, P. R., Neto, M. L. R., & Reis, A. O. A. (2014, Dec). Narrative interviews: an important resource in qualitative research. *Rev Esc Enferm USP*, 48 (Spec2), 193-199.
- Nandialath, A. M., David, E., Das, D., & Mohan, R. (2018). *Modeling the determinants of turnover intentions: a Bayesian approach*. Paper presented at the Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.
- Nery, P. F. (2015). O que é rotatividade (e por que é um problema)? Edição 15 de abril.
- Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.

- Oliveira, R. T. d., Tolfo, S. d. R., Künzle, L. A., Zanin, F. d. C., & Prisco, C. M. F. (2017). *Assédio moral no trabalho: Fundamentos e ações*. Florianópolis: Lagoa Editora.
- Oris, M., Roberts, C., Joye, D., & Stähli, M. E. (2016). *Surveying Human Vulnerabilities across the Life Course* (Vol. 3). Switzerland: Springer Open.
- Osibanjo, O., & Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark.
- Phillips, M., & Lu, J. (2018). A quick look at NVivo. *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 30(2), 104-106.
- Pontes, B. R. (2015). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal* (8 ed.). São Paulo: LTr.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807 - 823.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: RH.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3 ed.): Edições Sílabo, Lda.
- Riaz, F., Naeem, S., Khanzada, B., & Butt, K. (2018). Impact of Emotional Intelligence on Turnover Intention, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of Political Skill. *The International Journal Of Management*, 7(1), 13-28.
- Ribeiro, S., & Verissimo, A. (2018). A difícil tarefa das consultoras em reter jovens talentos. *Jornal de Negócios*, 18-21.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Marescaux, E., Bal, P. M., Mughal, F., & Findikli, M. A. (2018). Human resource differentiation: A theoretical paper integrating co-workers' perspective and context. *Human Resource Management Journal*, 1-17.
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *43(7)*, 2357-2385.
- Roy, I. (2018). Role of human resource practices in absorptive capacity and R&D cooperation. *28(4)*, 885-913.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Sarang Sunder, V. K., Ashley Goreczny, Todd, & Maurer. (2017). Como prever a rotatividade do pessoal de vendas. *Harvard Business Review Brasil*.
- Saridakis, G., & Cooper, C. (2016). *Research handbook on employee turnover*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5 ed.): Pearson Education.

- Silva, V. P. G. d., & Reis, F. L. d. (2018). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346-360.
- Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. New York: Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (2008). The talent trifecta: Development and Learning in Organizations. *An International Journal*, 22(2).
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2011). *Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Zamawe, F. C. (2015). The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections. *Malawi Medical Journal*, 27(1), 13-15.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed Editora Ltda.
- Zhang, H., Li, X., Frenkel, S. J., & Zhang, J. (2018). Human resource practices and migrant workers' turnover intentions: The roles of post-migration place identity and justice perceptions. *Human Resource Management Journal*.
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The Influence of Professional Identity, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention among Township Health Inspectors in China. *Int J Environ Res Public Health*, 15(5).

## Anexo I – Guião das Entrevistas

### DADOS DO FUNCIONÁRIO ENTREVISTADO

#### 1. Idade:

- 21 a 25 anos    26 a 30 anos    31 a 35 anos  
 36 a 40 anos    41 a 45 anos    46 a 50 anos

#### 2. Sexo:

- Masculino    Feminino

3. Função: \_\_\_\_\_

#### 4. Tipo de Contrato

- Efetivo (CLT)    Prazo (Temporário)

#### 5. Tempo de Empresa

- 6 meses    1 ano    1 ano e 6 meses    2 anos  
 2 anos e 6 meses    3 anos    3 anos e 6 meses    4 anos ou mais

#### 6. Habilitações Escolares

- Ensino Superior    Fundamental    Ensino Médio    Ensino

#### 7. Estado Civil

- Solteiro    Casado    Divorciado

#### 8. Quantidade de Filhos

- 0    1    2    3     
mais de 3

### VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

6. Conte-me um pouco como escolheu essa profissão.
7. O que mais causa stress no trabalho?
8. Existe algo em sua vida pessoal que interfere no seu rendimento profissional?

- a. De que maneira?

### **DESENVOLVIMENTO/CRESCIMENTO**

9. Você tem oportunidades de ser promovido dentro da empresa?

10. Você já foi promovido alguma vez de função?

Porquê?

11. Você pretende desenvolver a sua carreira nesta empresa?

Porquê?

12. A empresa te proporciona desenvolvimento profissional?

13. O que você precisa fazer para se desenvolver profissionalmente?

14. Qual o papel da sua empresa nesse desenvolvimento?

15. Você recebe formação da empresa?

### **LIDERANÇA**

16. Para você o que é um líder?

17. Você vê seu monitor de campo (supervisor) como um líder?

Porquê?

18. Como é o seu relacionamento com seu monitor de campo (supervisor)?

19. O seu líder dá feedback?

20. O feedback que recebe do seu monitor, te proporciona desenvolvimento profissional?

a. De que forma?

### **SALÁRIO/INCENTIVOS**

21. Qual é o tipo de compensação que você recebe? (se só ganha o salário, ou tem prêmios)

22. Você considera esse sistema de compensação justo?

Porquê?

23. Você está satisfeito com o tipo de compensação que tem?

Porquê?

24. Você percebe que seu desempenho é valorizado e reconhecido pela empresa?

Como você percebe esse reconhecimento/não reconhecimento?

25. De que forma a empresa poderia reconhecer mais o seu desempenho?

Se não, o que a empresa precisa fazer para o reconhecer.

26. Acha que precisa de fazer algo para ser reconhecido?

O quê?

### **SATISFAÇÃO**

27. Você sente-se satisfeito com a profissão que escolheu?

Porquê?

28. E com a empresa?

Porquê?

- 29. Pretende permanecer trabalhando nesta empresa?
- 30. Você já pensou em deixar de trabalhar para empresa?

Porquê?

- 31. Você já tentou procurar emprego em outra empresa?

Porquê?

- 32. Você já recebeu proposta de trabalho em outra empresa?

Se sim, porque não aceitou?

### **COMPROMETIMENTO**

- 33. Qual sua opinião sobre as metas da empresa?
- 34. Identifica-se com esta empresa?

Porquê?

- 35. Você se considera um profissional comprometido com a empresa?

Como acha que você demonstra esse comprometimento?

- 36. Na sua opinião, o que faz com que o técnico não permaneça na empresa?
- 37. O que acontece na empresa que te causa preocupação?

### **RELAÇÃO EMPRESA FUNCIONÁRIO**

- 38. Na sua opinião a empresa têm cumprido seu papel de cuidar dos funcionários?
- 39. Em algum momento precisou falar com a Diretoria da Empresa?

Porquê?

Se sim, como foi essa experiência.

- 40. Recebe todo o material necessário para realizar o seu trabalho?
- 41. Tem algum departamento da empresa que você considera pior?

Porquê?

### **ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA**

- 42. Tem alguma coisa a acrescentar?

## **Anexo II – Termo de Consentimento**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Concordo em participar como voluntário e concordo que os dados obtidos na entrevista sejam utilizados no estudo que integra o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos lecionado na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo, tive ainda a oportunidade de fazer perguntas e esclarecer todas as dúvidas.

Sei que as minhas respostas serão analisadas num contexto de estudo meramente académico, sendo que me foi garantido que todos os dados relativos à identificação dos participantes neste estudo são confidenciais e que será mantido o anonimato em todo o estudo.

Estou ciente que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem invocar qualquer justificação e sem que me seja imputado qualquer tipo de penalização por este facto.

Ao participar neste trabalho, estou a colaborar voluntariamente com um estudo sobre as práticas de Gestão de Retenção de Talentos, não sendo acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Aceito ainda que a entrevista seja sujeita a gravação de voz para que haja uma mais eficiente recolha de dados.

Assinatura do participante \_\_\_\_\_

Agradeço a sua colaboração.

Belo Horizonte, \_\_ / \_\_ / 2019.

### Anexo III – Excerto das entrevistas

Temas	Categorias	Subcategorias	Excerto das entrevistas
Fatores de retenção/saída	Satisfação	Remuneração	“O salário não está um salário ruim, está o salário da categoria mesmo e a empresa paga direitinho paga a meta certinha não atrasa pagamento nunca tive problema de pagamento.” (Entrevista 5)
			“(…) porém, porém igual eu te falei, a gente está sempre melhorando qualidade de vida a renda da gente, mais no momento estou satisfeito sim, mas eu sei que posso melhorar, mas no momento estou satisfeito estou bem satisfeito.” (Entrevista 3)
			“A compensação sim, porque eu trabalho bastante então eu consigo ver o resultado no final do mês.” (Entrevista 19)
			“Olha, satisfeito no contexto geral sim, entendeu, no contexto geral sim, porque você vê como é que tá o emprego lá fora, lá fora está difícil, e se o cara não tiver um estudo não tiver uma preparação o cara não vai arrumar um emprego para ganhar o que eu ganho aqui.” (Entrevista 3)
			“Sim teoricamente, sim podia melhorar lógico, mas eu me sinto satisfeito do que eu estou ganhando no momento.” (Entrevista 7)
			“Oh Henrique, vou te falar bem verdade, a uns 2 meses atrás eu estava bem satisfeito, mas de uns 2 meses pra cá os serviços caíram bastante. Eu não estou muito satisfeito não, isso já foi até conversado com o Bruno, é que eu estou bem insatisfeito pelo serviço entendeu (...)” (Entrevista 2)
			“Hoje para mim não está refletindo viu, que tem mês que a gente rala muito, e no mês passado mesmo eu acho que o salário que eu recebi não foi o, não refletiu com o que eu fiz durante o mês, por mais que não atingir a meta né.” (Entrevista 21)
			“Não porque tem vezes, tipo assim, tem mês que nós acha que trabalhamos muito e ganhou pouco né as vezes acontece isso, mas não é toda vez não.” (Entrevista 22)
			“Eu acho que isso é o principal motivo aí de muitos técnicos estarem insatisfeito na empresa porque não tem uma divisão do jeito que deveria ser entendeu?” (Entrevista 12)
			“(…) fica meio complicado por causa que não depende só de mim, né, porque assim, eu tenho que fazer o que eles me mandam entendeu, então o que acontece, se dependesse só de mim eu acho que seria tranquilo, mas não depende porque são um pessoal que faz a rota que te manda, né então é complicado porque depende de mim e do pessoal mandar uma rota que dê para bater pelo menos a meta.” (Entrevista 17)
			“Não, infelizmente não, mas é o que tem pra hoje né. Então a gente acaba tendo que se virar com esse tipo de compensação, mais em si não é o ideal que eu gostaria não.” (Entrevista 9)
			“Oh, desses tempo não, porque quando eu não bato a meta grande, que eu costumo bater a meta grande no caso, acostumado bater eu ficava mais satisfeito, mas agora por exemplo eu estou um pouquinho meio assim né correndo atrás e não está dando.” (Entrevista 14)
			“Ah eu queria mais né, porque querendo ou não a gente nunca está satisfeito com aquilo que recebe, a gente fica sempre querendo mais, mais é, eu acho que sim na medida do que eu estou fazendo sim, mas eu queria ter mais contrato para produzir, entendeu e fazer mais.” (Entrevista 17)
			“É, o que é que acontece, às vezes dando os serviços que assim, pelo menos... é porque o que é que acontece, a empresa que eu trabalho que é assim, a gente praticamente tem que discutir para pedir o serviço, um serviço bacana entendeu, tem que ligar todo dia solicitar pedir monitor coordenador (...)” (Entrevista 17)
			Profissão
		Sim, essa profissão de telecomunicação é muito boa, estar com pessoas, conversar, se não trabalha internamente, você trabalha na rua, então você conhece várias pessoas, faz vários amigos, então a profissão é muito boa. (Entrevista 7)	
		"Sim, eu sou grato a profissão." (Entrevista 12)	
		"Sim, sim eu gosto da área eu gosto de trabalhar nesta área." (Entrevista 17)	
		“Sinceramente eu não tenho muito que reclamar não, porque eu gosto dessa adrenalina do dia a dia, essa adrenalina que a gente trabalha no dia a dia aqui eu gosto dela a correria o dia todo esse o negócio então eu gosto deste tipo de correria, tem hora que você estressa mesmo, não tem jeito, tem hora está, está de bem também e depois se estresses de novo, mas é faz parte do dia a dia, tem jeito não, então eu gosto dessa correria dessa adrenalina eu acho bom.” (Entrevista 18)	
		“Na verdade é o seguinte, é... essa função que eu estou aqui mesmo, eu me considero que aqui aventurando, entendeu, eu pego ela como te falei no início, eu pego ela como um aprendizado a mais na minha bagagem, no meu currículo, porém eu não me vejo no futuro como instalador não, como instalador não.” (Entrevista 1)	
“(…) não vou falar com você que é a profissão que eu quero para a minha vida toda, não é, eu sempre busco conhecimento, agora estou fazendo o meu curso técnico mas é tenho pelo menos três certificados lá em casa de cursos profissionalizantes, estou sempre buscando conhecimento, cursos à distância faço bastante principalmente na área de informática e de empreendedorismo, são cursos que eu acho que vão me qualificar ainda mais, me ajudam sem os meus os trabalhos que eu trabalhei também, foi, foram os cursos que me ajudaram, o conhecimento, aí, não vou ficar aqui para sempre não, não é o que eu quero.” (Entrevista 19)			
“(…) lidar diretamente com o ser humano, e você tratar com um ser humano, a gente sabe que não é assim tão fácil né (...)” (Entrevista 1)			
“É um dos principal motivo, é porque mexer com público, eu nunca fui muito fã de mexer com publico, eu até brinco lá com a minha com a minha namorada e minha mãe, é eu falo com ela que eu prefiro,			

		<p>queria ser veterinário, que animal não reclama, não fala nada né, se só vai estar examinando e tudo lá, e não vai estar reclamando e nada, e agora cliente não, cliente tem as exigências dele." (Entrevista 21)</p> <p>"Eu gosto com certeza, é muito cobrança muita, cobrança com certeza, mas eu gosto sim do serviço gosto da profissão." (Entrevista 5)</p> <p>"Sinto sim Henrique, eu até falo com as meninas, é um trabalho até que, tipo assim, o que prejudica a gente muito é só a sobrecarga né que é muita cobrança, o horário é pouco né para tanto o serviço e tipo assim, às vezes você age com outro não, então aí eles cobram horário para acabar tem outra, ah isso aí que [risos...] que gera insatisfação."</p> <p>"Eu me sinto muito feliz aqui hoje, eu, tenho essa questão de você está vigiado, só que está livre para você trabalhar sem muita pressão, ah pessoal as vezes fala, fala que a área tem muita pressão tem muita cobrança mas se for pensar não tem ninguém em cima de você te cobrando, só por telefone só para você manter mesmo o rigor, só para você não sair de uma linha de, de, de trabalho, então eu acho que é uma área que me deixou a vontade, eu estou feliz aqui." (Entrevista 16)</p>
	Empresa	<p>"Sim, sim, a empresa me dá um suporte bacana aqui, então teoricamente estou satisfeito com ela sim." (Entrevista 7)</p> <p>"Na empresa assim, aí sim, com certeza, nunca deixou nada a desejar não." (Entrevista 2)</p> <p>"Sim me sinto sim com certeza, se eu não sentisse eu não ficaria não." (Entrevista 3)</p> <p>"To sim e tanto que já vai fazer 5 anos que eu estou aqui e não tem nada a reclamar não consegui várias coisas a através da empresa aqui." (Entrevista 10)</p> <p>"Olha com a empresa sim, porque a empresa nunca me deixou a desejar tudo aquilo que eu precisei da empresa a empresa colaborou, a empresa segurou a onda de várias formas mais é (...)" (Entrevista 13)</p> <p>"Sim, me sinto satisfeito, igual eu te falei, é, eu é prazeroso você planejar uma coisa planejar um jeito de fazer e ver que no final ali deu tudo certo cliente está satisfeito você fez o serviço bem executado para mim é gratificante é uma coisa bacana de fazer." (Entrevista 15)</p> <p>"Estou, estou sim, igual eu te falei são 6 anos já, indo para 6 anos então e não tem aquela dor de cabeça não, não tem briga não tenho discussão com ninguém todo mundo me trata bem que eu acho legal assim. Estou satisfeito." (Entrevista 17)</p> <p>"Satisfeito sim, com a empresa satisfeito sim, ela sempre auxiliou, sempre puxou a orelha no momento certo porque quando puxa sua orelha advertência que você toma, no primeiro momento você, você não gosta você acha ruim mas é só você ter um pouquinho de cabeça e de pensar que foi por uma boa causa, se não você estaria, você estaria dispensado hoje em dia, no meu caso eu tenho a certeza que seria assim." (Entrevista 19)</p> <p>"Claro, sinto sim, é bom demais! (risos...)" (Entrevista 22)</p> <p>"Eu me sinto satisfeito com a empresa sim, a empresa que abriu as portas para mim na hora que eu precisei, é o momento que para mim é interessante aqui na empresa porque eles me deram a oportunidade, de tá engraçados no mercado de trabalho, então para mim eu não tenho a reclamar de nada aqui." (Entrevista 16)</p> <p>"Infelizmente eu não estou me sentindo mais satisfeito com a empresa." (Entrevista 9) (... conversei inclusive com o dono da empresa né, e ele até falou que poderia pensar se surgir a oportunidade, mas realmente surgiu a oportunidade, mas foi dada para outra pessoa (...)" (Entrevista 9)</p> <p>"Não, devido esses problemas, né, que eu reportei, para está 100% séria mudar esse tipo de atitude." (Entrevista 12)</p> <p>"Eu acho que isso é o principal motivo aí de muitos técnicos estarem insatisfeito na empresa porque não tem uma divisão de serviço do jeito que deveria ser, entendeu?" (Entrevista 12)</p> <p>"Sinto sim, gosto, gosto do serviço tem nada a reclamar não, é só mesmo a pressão a pressão de serviço todos têm né, não te como e muita, muita, muita pressão." (Entrevista 5)</p>
	Liderança	<p>"Hoje esse monitor que está na minha equipe, ele me atende muito pouco, na minha opinião e quando eu estava com um outro monitor de campo que chama Tarley, eu estava sendo mais bem atendido em questão de várias coisas de serviço né." (Entrevista 11)</p> <p>"Com Rafael, hoje bacana demais, hoje é como se fosse dois amigos conversando..." (Entrevista 2)</p> <p>"Cara eu me relaciono muito bem com ele, eu o considero como se fosse um membro da família cara, trato com todo o respeito, a gente sabe diferenciar todo tipo de relacionamento. Então até, até o meu ponto de vista é ótimo." (Entrevista 6)</p> <p>"Com meu monitor é legal demais, o que puder me ajudar está me ajudando sempre tem nada reclamar dele não." (Entrevista 10)</p> <p>"É muito bom muito bom rapaz muito bom, nós conversamos muito jogamos bola junto, entendeu, é um camarada que se precisar de rir com você vai rir e se precisar de chorar também vai chorar." (Entrevista 13)</p> <p>"É um relacionamento muito bom, ele consegue acompanhar tanto que eu estou produzindo, tanto as minhas dificuldades" (Entrevista 16)</p> <p>"Oh, o meu monitor de campo eu não tenho nada a me queixar dele não entendeu, toda vez que eu preciso ele me ajuda e ele está sempre disposto a me ajudar..." (Entrevista 3)</p> <p>"É bom não tem nada a reclamar, ele assim como ele já trabalhou né, ele tipo assim ele entende bem a situação do que acontece no dia-a-dia. Não você não tem nenhum problema comigo, eu que eu tenho que falar eu falo com ele, tipo assim, eu sei minha posição e a posição dele também, então</p>

Qualidade de vida/Estresse	Trabalho	<p>não tenho nenhuma reclamação, nenhum... assim é bem tranquilo relacionamento da gente." (Entrevista 23)</p> <p>"Pode falar mesmo? Sério? é um pouquinho complicado." (Entrevista 11)</p> <p>"Você quer falar o que que aconteceu?" (Investigador)</p> <p>"Ah... pode pular esta parte?" (Entrevista 11)</p> <p>"Sim" (Investigador)</p>		
		<p>"O que mais causa stress? Olha, vou ser sincero, deixa eu ver, as vezes acontece uma série de coisas erradas, e as coisas não, as vezes não dá certo por um motivo ou por outro, o que mais causa stress é a dificuldade de realizar o trabalho entendeu?" (Entrevista 03)</p> <p>"Hoje nada tem me causado estresse (...)" (Entrevista 1)</p> <p>"Ah o estresse do dia-a-dia nosso como técnico é, são vários fatores né, é assinante mal educado, que a pessoa pode estar estressado na casa, nos acaba chegando no serviço e começa a ficar estressado também, stress de trânsito então são vários fatores." (Entrevista 22)</p> <p>"Cara, no meu caso até diminui muito é uma falta de organização aqui dentro, porque as vezes é muito mexido no trabalho da gente lá fora, sem a gente perceber, a acaba que eu fico sabendo depois que foi mexido, ou então é eles soltam sem quere que foi mexido aí incomoda bastante, aí fica entre aspas, até meio desonesto, eu entendo assim as vezes eu costume falar no momento de stress com o pessoal do COP assim que é desonestidade, que eles mexem e você pergunta e eles falam que não mexerem, e depois você vai mexeu, é uma coisa que incomoda bastante muito relevante." (Entrevista 19)</p> <p>"Bom o que mais me causa stress, é, um exemplo, a gente tá precisando de fazer uma produção boa no da dia para bater uma meta boa no fim do mês, e o serviço aqui, aqui vem num bate com essa produção, às vezes vem serviço pequeno, só servicinho picado a gente tem uma meta aqui na empresa de fazer 30 pontos por dia e com esses 30 pontos e consegue ter uma média de 80 no fim do mês né, que vai dar um 600 reais a mais no salário, quer dizer então acaba que isso aí me stressa porque vem só aqueles servicinho, servicinho, aí se não faz, se faz 2 pontos 3 e 4 pontos entendeu, aí se e não consegue atingir aquela meta dos 30 pontos, e isso aí vai gerando stressa na gente que acaba aqui no outro dia se vai desanimando e acaba que o resto do mês se falar eu não vou conseguir mesmo, então já desanimei já." (Entrevista 21)</p>		
		<p>"Ah tem o trânsito, trânsito é pesado, trânsito trás muito estresse pra gente, em si mais é o trânsito e quando o serviço não dá para ser executado né. Quando o serviço, tipo assim chega e tem obstáculo no serviço que não dá você fazer o serviço aí causa um estresse sim com certeza." (Entrevista 5)</p> <p>"Ah, trânsito né cara, trânsito, a distância de moradia onde que eu moro para empresa, é mais transito mesmo, as cobranças da empresa normal todos as empresas têm." (Entrevista 4)</p> <p>"No trabalho, eu creio que é mais o trânsito, porque o trânsito é aqui de Belo Horizonte é muito caótico cara, está muito carregado é muita gente sem paciência muita gente sem educação e sem respeitar o próximo (...)" (Entrevista 6)</p> <p>"Estresse! Olha eu acho que aqui na região é o trânsito, trânsito aqui é estressante demais." (Entrevista 7)</p> <p>"Aqui no caso é só o trânsito de Belo Horizonte que é muito complicado, lá na minha cidade, ele é mais tranquilo mais light é que no caso, é muito sobrecarregado." (Entrevista 8)</p>		
		<p>"O causa mais estresse é a cobrança daqui da parte interna da empresa, às vezes tá executando o serviço ali, e eles está em cima de cobrando e acaba que se, acaba ficando estressado." (Entrevista 10)</p> <p>"Assim, eu acredito muito no horário eu acho que, por ser um serviço muito pesado, eu sei que toda a empresa cobra mas, eu acredito que eles exagera bastante mesmo, principalmente questão de sábado e interromper o horário de almoço da gente, entendeu?" (Entrevista 9)</p> <p>"É muito muito estressante, você trabalha de segunda a sábado, e eu por exemplo trabalho acordo 5:30 da manhã chego todo dia 7:30 da noite em casa e no sábado as vezes gente larga serviço 6:00 e você tem um domingo só para você descansar e aí se você já fica no domingo pensando na segunda amanhã vai começar tudo de novo entendeu, se eu aparecer uma outra oportunidade para mim arrumar um serviço para trabalho até meio dia, infelizmente eu vou te agarrar ela." (Entrevista 11)</p> <p>"É.. a cobrança né, a correria que tem horários né para atendimento, é às vezes local né então fica assim distante do outro, aí você tem que chegar no tempo certo e, e tem hora que tipo assim... tem a sobrecarga de trabalho né, as vezes tem tipo assim, três contratos numa grade de atendimento (...)" (Entrevista 23)</p>		
		<p>"Rapaz, a atitude de um líder é a atitude de ter um pulso firme né, tem que ser mais firme e rigoroso, mas ao mesmo tempo também tem que ser como um pai né, tem que saber chamar atenção e saber a hora certa de passar a mão na cabeça também." (Entrevista 22)</p> <p>"Um Líder? Um Líder é aquela pessoa que sabe comandar sua equipe né, que sabe conversar com sua equipe, e isso para mim é um líder. Um líder não é você falar que é o que manda, é que é, um bom líder é aquele que sabe comandar sua equipe isso para mim é um líder." (Entrevista 2)</p>		
		<p>"Olha um líder para mim é aquela pessoa que almeja que o seu liderado seja maior que ele, é um mestre por exemplo, se eu tenho, eu tenho um mestre, o que é que é o papel do mestre? papel do mestre é ensinar para uma pessoa aquilo que ele sabe com intenção que ele seja maior do que ele, por exemplo de Jesus, Jesus Ele, Ele passou uma visão para o seus discípulos falando para seu discípulos que eles poderia, que eles poderiam fazer coisas maiores né, então eu acredito que um líder, para mim o verdadeiro líder é aquele que ensina querendo que aquele que está sendo ensinado seja maior que ele vai além dele entendeu?" (Entrevista 13)</p>		
		Tipo de liderança	Energética	
			Conhecimento	

			<p>“Então a questão da liderança se passa pelo conhecimento igual eu falei, aperfeiçoar sempre para ter o conhecimento necessário para poder crescer, crescer com papel de liderança é ter conhecimento para agilizar, agir de boas formas é por aí.” (Entrevista 16)</p> <p>“Olha o líder é uma coisa assim, igual eles falam, o líder não chinga, o líder orienta né, a pessoa, coloca a pessoa no caminho certo sem broncas sem crítica, te coloca no caminho certo te ensina a trilhar um caminho, melhor caminho para você subir na carreira né.” (Entrevista 7)</p>
		Ajudador	<p>“(…) ser um líder, ele tem que estar lá para ajudar conversar, tem algum problema, chega lá senta conversa né chegar apenas cobrando a porque, porque, porque acho que a pessoa tem chegar conversar e tentar resolver o problema ou quando o funcionário chega com algum problema tentar resolver o problema (…)” (Entrevista 18)</p> <p>“O líder é aquela pessoa que tem postura né, que saiba lidar com os problemas e não apontar, ajudar a solucionar aquele problema não só apontar e querer que você resolva sozinho, as outras pessoas ele tem que estar junto ali para poder resolver o problema junto né.” (Entrevista 17)</p> <p>“Um líder para mim tem que ser amigo, ele tem que apoiar nas horas difíceis da gente, da instalação e tem que me ajudar, me ajudar na instalação, não é só ir lá e falar assim dá para fazer se vira aí e vai lá e faz.” (Entrevista 5)</p> <p>“É quem toma conta de pessoas, independente é de como ele está, tipo assim ajudar no caso” (Entrevista 8)</p>
	Relação com empresa	Cumprimento das obrigações pela empresa	<p>“Sim ela cumpre esse papel, principalmente pelo fato de que ela zela muito pela questão dos benefícios do o funcionário né, então os benefícios são sempre em dia então ela zela pelo, pelo cuidado do profissional, ela primeiro pensa nessa questão dos benefícios do empregado, e eu nunca tive atraso com relações a isso então eu nunca passei nenhum tipo de dificuldade com relação ao benefício, isso para mim é muito importante.” (Entrevista 16)</p> <p>“Sim, hoje eles estão bem atentos a gente, a gente precisa vem aqui na empresa e atende então a Luciana está sempre presente eu tenho número dela aí quando preciso falar manda mensagem ela já vai marca o dia tudo então nesta parte do Recurso Humanos isso está sempre alerta a gente, sempre atento.” (Entrevista 21)</p> <p>“Olha eu vejo um comprometimento muito grande com Bruno tentar melhorar um pouco né, O Bruno se, você trabalhou aqui né, você já veio aqui né, e depois que ele entrou muita coisa mudou mesmo, eu, eu falo com você que não reclamando do gestor anterior, ou do gerente atual que também continua aqui, mas eu vejo que a ideia do Bruno muito nova e inovadora de um animo bastante para a gente, no meu ponto de vista. só que tem muita coisa para mudar mesmo, muito complicado essa questão de horário mesmo, acho que, né, metas muito difíceis de bater.” (Entrevista 9)</p> <p>“Sim, a gente está com um problema e na questão de um equipamento muito necessário que o PDA que é o nosso telefone de trabalho, pelo menos o meu também gerando um trabalho, um retrabalho muito grande, até porque a empresa pela qual a gente presta serviço hoje ela incluiu um, um novo, um novo procedimento que tem que ser feito todo pelo telefone, e isso está gerando um desgaste muito grande.” (Entrevista 16)</p> <p>Sim, sim, quando a gente entra aqui a gente recebe o material completo né de segurança EPI e os que você vai usar dentro da casa do cliente. (Entrevista 7)</p> <p>“Sim, tranquilo e inclusive a questão de material se fala também de conhecimento porque geralmente as dúvidas são sanadas na hora, é questão de material ferramental também a gente vai lá e troca se tiver ruim, não é uma empresa que deixa você na mão sozinho né...” (Entrevista 9)</p>
		Cumprimento das obrigações pelo empregado	<p>“Olha, eu, eu, eu, eu acredito que sim, acredito que sim, porque por causa dos meus horários por causa da minha, da minha é do comprometimento em relação ao cliente, a forma que você entra a forma que você sai da casa do cliente a forma que você trata o cliente, a forma que você expõe a empresa em relação ao cliente, né, eu acredito que isso tudo ajuda no comprometimento, horário, educação, é em questão de capacidade, em questão do zelo pelo nome, isso também acredito que ajuda muito no comprometimento, o respeito pela bandeira a qual você carrega entendeu, pelo uniforme a qual você veste eu acredito que isso ajuda muito no comprometimento.” (Entrevista 13)</p> <p>“Sim, com certeza, eu sou um cara que acordo pensando no serviço e deito pensando no serviço, porque graças a Deus eu sempre coloquei meu celular para despertar, para eu não perder a hora eu sempre tiro o despertador antes dele despertar, só por aí eu já acho que é um comprometimento, é eu, eu já tenho habito, eu acordo de amanhã faço o meu cafezinho, ponho meu uniforme e casso meu rumo, isso é todo o serviço que eu faço, então eu me sinto comprometido com o meu trabalho.” (Entrevista 1)</p> <p>“Sim, sim, eu penso o seguinte, igual, você tem que se dar o melhor para empresa porque ela esta te dando oportunidade de trabalho né, principalmente que no país que a uma crise danada né, então se você não vestir a camisa da empresa você não serve para empresa teoricamente, então você tem que entrar com tudo e fazer o melhor que você pode para empresa né.” (Entrevista 7)</p> <p>“Assim, muito, muito mesmo, ultimamente eu realmente desanimei um pouco porque igual te falar eu estou num processo que eu já estou com outras oportunidades em vistas, mas eu já, eu já me, assim, no meu ponto de vista eu já me sacrifiquei muito assim, tanto para manter o meu trabalho para mostrar que eu sou bom no que eu faço.” (Entrevista 9)</p> <p>“(…) eu sou comprometido com a minha carga horária com as coisas que são passado em cima do meu serviço, então a gente pega serviço às 8:00 da manhã eu chego na porta da emprestou todo dia a 6:30 então eu acho que já começo por aí você não ter o motivo de estar sendo cobrado, então acho que andando dentro das leis das normas da empresa acho que se pode ser um funcionário exemplar dentro da empresa.” (Entrevista 6)</p>

		<p>“Sempre to, to no horário correto é, cumpro a minha, as minhas tarefas a minha agenda, acho que isso pode, podem contar que literalmente nos dedos às vezes que eu deixei de cumprir a minha meta de trabalho, o que mais, é acho que isso mesmo, cumpro meu horário, sempre estou no assinante horário contratado que é de 8 horas às vezes, não sei se você tem acesso a hora em serviço se você olhar lá às vezes eu coloco lá 7:46 7:50 a hora que eu já estou no assinante já e já estou começando a trabalhar então 8:00 eu já estou acabando as vezes o primeiro contrato, então isso para mim e comprometimento já estou lá fazendo o meu e, e ajudando a empresa.” (Entrevista 19)</p>
	Clima Organizacional	<p>“(…) a gente tem almoxarifado, tem RH tem o pessoal do COP, e os funcionários de campo, todo mundo consegue conversar bem (…)” (Entrevista 16)</p> <p>“Todas as áreas me atende tranquilo, atende, atende, sem problema almoxarifado, COP tudo certo sem problema.” (Entrevista 5)</p> <p>“(…) eu colocaria o Almoxarifado, eles dá um material para você, porém dão o material de certa forma limitada e falta muito material lá às vezes, isso acaba que atrapalha muito o seu desenvolvimento quando falta.” (Entrevista 9)</p> <p>“O departamento da empresa, não sei pode ser que aqui seja o Almo onde a gente pega o material, por não de pessoas pior, porque fica muito cheio num determinado horário e você fica tempo esperando né, pode ser que seja isso almoxarifado.” (Entrevista 7)</p> <p>“Uma área que causa mais dor de cabeça pra gente técnico, é a área de comunicação do COP né, mas isso aí é o dia a dia normal, que nós faz, nós trás desconforto para eles e eles trazem desconforto para gente, isso é troca de desconforto.” (Entrevista 22)</p> <p>“Da Brastec cara, na verdade de vez em quando a gente tem uns contrituzinho com o COP mas nada mais que normal porque eles é o setor que está em cima da gente cobrando e fazendo a rota, aí às vezes a gente acaba dando, ta nervoso na rua ou estão nervoso aqui dentro e acaba falando uma palavra que não agrada outro mas depois também já volto já pedi desculpa já, normaliza, mas seria o COP numa parte que às vezes sofre.” (Entrevista 1)</p> <p>“Igual te falando né, eu sei que do mesmo jeito que a empresa cobra do técnico né que está na rua, ela cobra do monitor ela cobra do gerente ela cobra do pessoal da aqui não é pessoal do COP é e outros, sei também que eu não sou perfeito que eu erro, que todo mundo erra, mas falta pouco mais de educação eu sei que a palavra é pesado né, falta pouco mais da pessoa acho que por falta de não compreender o que é que acontece na rua no dia-a-dia as vezes o jeito que eles se expressam, a gente é um pouco, pouco arrogante inclusive já passei para o gerente, entendeu eu posso ter problemas pessoal eu posso ter dificuldade na rua mas eu sou incapaz de tratar algum colega de tralho ou qualquer pessoa na rua com falta de educação entendeu, por mais que esteja stressado eu me considero uma pessoa um pouco nervosa pouco ansiosa mas educação para mim é de berço, pessoa não tem educação fica difícil a relação.” (Entrevista 3)</p> <p>“Sim, aqui a gente conversa mensalmente não, é semanalmente com o Maurício um dos diretores que a gente tem acesso aqui, e os dois supervisores aqui o Lúcio, Marcos também a gente conversa diariamente sobre a rota sobre o serviço, então a conexão com eles é bem ampla bem rápida, então não tem um problema não.” (Entrevista 7)</p>
	Comprometimento Organizacional	<p>“Sim, sim a empresa aqui é muito boa para mim, então todo lugar que eu falo eu já falo que a Brastec quem quiser trabalhar lá é muito massa.” (Entrevista 7)</p> <p>“No caso sim, por que igual eu te falei, que eu gosto de dessa área, mas não pretendo ficar né, tipo assim, é uma área boa, o serviço é bom não é rotineiro no caso, entendeu.” (Entrevista 8)</p> <p>“Sim, sim eu gosto de trabalhar na área né, me identifico sim.” (Entrevista 17)</p> <p>“Olha me identifico, me identifico muito, porque eu gosto de fazer o que eu faço, e eu também não tenho problema com ninguém eu não tenho problemas com ninguém, a maioria das pessoas me procuram para trocar ideia para falar de alguma coisa a maioria das pessoas me liga para saber em relação de detalhes em que relação equipamento então eu vejo que muitas pessoas me procuram para tirar muita dúvida, então eu me identifico muito né em relação a América S.A em relação ao sistema da América S.A muita coisa.” (Entrevista 8)</p> <p>“Sim, eu acho que nesses aspectos sim, eu acho que eu me identifico com empresas com, com a forma de trabalhar agora tem entrado muita gente, tem desafogado o serviço quando, quando eu entrei a gente tinha muito muita demanda e pouca mão de obra então se se tinha que fazer muita hora extra mas agora já parece que eles deram uma olhadinha falou, não isso está errado tem que adequar tem que contratar e, e ter mais mão de obra para atender a demanda que é passado para gente, então acho que agora já está se acertando e caminhando para um lado bacana.” (Entrevista 15)</p> <p>“É justamente foi o que já tinha te falado pela..., apesar das cobranças aqui, pelo menos da minha parte estou falando da minha parte apesar das cobranças que tudo que eu sempre solicitei eles e termos de coisas pessoais alguma coisa assim, eu sempre atendido nunca me negaram então eu gosto disso aí. Tipo assim, eu quero dar viajada é preciso das folguinha sempre cheguei aqui nunca me negaram então pelo menos quanto está me atendendo assim eu gosto assim eu faço pela empresa e quando preciso de alguma coisa a empresa faz por mim.” (Entrevista 18)</p> <p>“Eu pretendo voltar para minha área que seria na área metalúrgica, aí eu pretendo voltar um dia se tudo der certinho.” (Entrevista 8)</p> <p>“(…) na dificuldade de está arrumando na minha área, então a profissão para mim quer dizer assim, eu me adaptei a ela né, não quer dizer que eu gosto, mas eu me adaptei a ela né, é, justamente para manter as minhas necessidades né, mais se eu tivesse uma oportunidade de estar trocando, eu não pensaria duas vezes.” (Entrevista 21)</p>

			<p>"Não muito, eu tenho outros pensamentos em desenvolver outras coisas para ver se eu consigo arrumar uma coisa melhor né, porque aqui não tem igual falei não tenho mais para onde você crescer aqui, aí eles falam que, ah dependendo do seu desenvolvimento se pode trabalhar na América S.A." (Entrevista 11)</p>
Percepção das práticas de GRH	Remuneração	Tipo de remuneração	<p>"A gente aqui trabalha com meta né, então tenho que produzir para receber mais no meu pagamento, essas metas são baseadas em pontuações relacionadas ao serviço prestado, então se eu pego um serviço de grandes dificuldades, então tenho uma pontuação maior e isso faz com que acumule uma pontuação durante um mês, e se eu alcançar um determinado objetivo eu recebo a bonificação." (Entrevista 16)</p> <p>"Pois é a gente tem um o salário-base né, que a empresa... a gente faz um contrato quando entra, e além desse salário base a gente tem as metas a cumprir né, a gente tem que bater metas, e essas metas são variadas, são avaliada em vários aspectos, e cada aspecto tem uma pontuação, essa pontuação no final do mês ela é somada e, é multiplicada em real, é... então seria isso hoje, seria um salário base mais comissão mais metas." (Entrevista 1)</p> <p>"De compensação é meu salário né, tem a periculosidade a meta e mais os benefícios que a gente tem aí que é ticket, essas coisas." (Entrevista 2)</p> <p>"Oh, o sistema de gratificação é o seguindo como a empresa paga as metas por produção, a empresa, eu vejo assim, a empresa faz a parte dela né, aí a gente tem que correr atrás de bater a meta para fazer a nossa (...)" (Entrevista 3)</p> <p>"Cara, a gente tem um salário fixo mais a premiação que é batida encima de metas né." (Entrevista 6)</p> <p>"Sim, é o pagamento, e ele é que vai a quem do, do serviço praticado ali, se você bater a meta você vai receber um valor que equivale ao que você faturou, fez durante o mês ali, eu acho nesse ponto aí em relação aos valores é bem pago." (Entrevista 15)</p> <p>"É, sobre a meta de trabalho né, tipo assim você, né, você sabe né, que a gente tem aqueles, aquela pontuação durante um mês, para você atingir para receber a, é a proporção da produção né." (Entrevista 23)</p>
		Percepção de justiça	<p>"Eu considero justo sim, porque eles começaram com a meta, acho que é 65 se não me engano, para as pessoas novatos, quer dizer a gente que é mais velhos 75 para cima, então acho justo porque eles estão dando uma oportunidade para os novatos que estão chegando agora, que às vezes é, não consegue bater uma meta tão alto na produção e querendo ou não há uma oportunidade para a gente que é mais velho, que as vezes a gente não são tão rápido ele vai conseguir ter uma meta ali de 75 pontos que é o básico para a gente fazer durante o dia." (Entrevista 21)</p> <p>"Sim, considero justo, mas eu acho que algumas pessoas são mais favorecidas, recebe mais uma quantidade a mais de serviço para receber mais produtividade." (Entrevista 6)</p> <p>"Olha eu, eu em relação ao trabalho eu acredito que é justo, porque é justo? Porque se a gente fizer por onde a gente não vai conseguir se eu não fizer por onde eu não vou conseguir..." (Entrevista 13)</p> <p>"Considero, porque quem trabalha com mais, mais qualidade, vai receber contratos maiores e vai pontuar mais..." (Entrevista 16)</p> <p>"Olha, é, é suspeito de falar porque pela parte da empresa, pela parte da empresa sim, agora, eu não sei se quem gera o tipo de serviço se é a própria América S.A ou se é funcionários do setor de distribuição de serviço, muitas vezes acontece caso que sinceramente eu acho injusto, eu acho injusto entendeu, pelo nível da cobrança que igual to te falando, a empresa cobra mas empresa paga pelo o que ela cobra, ela cobra a gente meta, produtividade e ela paga por isso, mas ao mesmo tempo se a empresa cobra produtividade, ela tem que estar monitorando a distribuição a destruição serviço entendeu, e isso aí não é uma queixa minha, a queixa é geral, as pessoas com quem eu conversei tem a mesma opinião entendeu?" (Entrevista 3)</p> <p>"Porque o justo seria todos os técnicos receber a mesma pontuação, mesmo tipo de serviço, não direcionar serviços que pontuam mais para um e não para outro entende." (Entrevista 12)</p> <p>"Teoricamente não porque se depende demais de pontuação, não de você, da empresa e do sistema dependendo dos serviços, vamos supor se você tem 5 serviços e você fez os 5 serviços e um colega seu que fez 5 serviços mas a pontuação dele é melhor, se o que você fez foi 5 que ele fez 5, a pontuação dele é maior que a sua então teria que mudar esse modelo." (Entrevista 7)</p> <p>"Está claro, mas eu acho um pouco, é uma coisa injusto seria injusto porque às vezes está indo muito contrato bom para pessoa, para uma galerinha ali, e os outros está mais para, como é que eu posso explicar isso? É seria isso mesmo como se fosse uma elite ali que tem os contratos bons e o outro o resto o que sobrar é aquilo ali..." (Entrevista 15)</p> <p>"Não acho não, porque sempre tem aqueles que estão na frente né, lá em cima na meta e a gente fica ali intermediário, então assim, eu acho que devia ser mais igual." (Entrevista 17)</p> <p>"Então meu desempenho tem hora que, tipo assim, fica agarrado mais por causa disso, mas eu acho que meu desempenho não assim, não é tão ruim porque entre a escala lá da meta assim a gente, eu não sou assim, não sou o último né, a gente fica sempre nem o primeiro nem o último." (Entrevista 23)</p> <p>"Olha eu acho que não é justo por causa da, da pontuação né porque igual eu estou te falando que você, vamos supor que você chegou bateu a bola na trave lá no final do mês, aí você vai perder aquilo tudo senão, eles não vão te pagar aquilo que você fez durante o mês, só o seu pagamento, se não vai ter aquela produção que você fez, então isso é um ponto que eu acho que não é justo." (Entrevista 23)</p> <p>"Mais ou menos!" (Entrevista 20)</p>

Avaliação de desempenho	Processo da AD	<p>"Pelo que eu ouço dos líderes aqui de dentro né da gerência dos próprios donos eles, eles já chegaram na gente e falam mesmo que a gente dá um valor, como é que fala? Da uma renda para empresa, que a gente é do primeiro quartil (...)" (Entrevistas 2)</p> <p>"Sim, a empresa até que neste aspecto, eles valorizam sim, às vezes falta outros igual te falei incentivo assim, é feedback dentro da empresa, porque o feedback que eu recebo é do meu monitor, inclusive quando o meu monitor fazer vistoria ele me fala, com você eu nem preciso fazer vistoria." (Entrevista 4)</p> <p>"Sim, a gente tem a questão da cobrança igual eu falei, existe um setor que é responsável por cobrar da gente, não só agilidade e produtividade mais as questões que a América S.A é que a empresa pela qual a gente presta serviço valoriza muito que são os aspectos de qualidade de qualidade, horário de atendimento e qualidade do sinal que a gente deixa funcionando para o cliente, então são aspectos que eles estão ali para cobrar a gente então é vai por aí isso, esses aspectos que eu tenho que manter padronizado não pode fugir." (Entrevista 16)</p> <p>(...) é isso aí que tem eu tenho que fazer, manter um bom trabalho melhorar nas questões dos, dos pontos de, dos, dos coeficientes da empresa manter aqueles indicadores em bom estado que aí o reconhecimento e natural. (Entrevista 16)</p> <p>"Olha vou ser sincero, pela empresa, pela empresa acho que sim, porque se a empresa não tivesse reconhecendo, a empresa não ficaria comigo, entendeu?" (Entrevista 3)</p> <p>"Percebo sim é reconhecido sim, igual te falei no início é recebo bastante elogio não só dos monitores, mas também do pessoal mais de cima aqui né, o Maurício o Lúcio o Marcos, aí eu, eu, eu percebi que está sendo reconhecido sim." (Entrevista 21)</p> <p>"Não, mas isso aí eles já reconhecem o nosso desempenho, se você desempenha bem se bateu a meta tem a sua gratificação sua bonificação sua premiação entendeu? Aí todo mundo faz sua parte correta no dia a dia do trabalho que tem a sua premiação é a empresa já faz a parte dela." (Entrevista 20)</p> <p>"Olha eu para mim não, para mim não porque eu só levo bomba, só levo, como posso te dizer? Tipo assim se for reclamar de qualquer coisa aí vai ter uma situação para falar que não, mas você tá errado, então tipo assim, eu fico chateado causa disso porque sempre a empresa ela sempre vai ter um argumento para negatar aquilo que você está falando né." (Entrevista 13)</p> <p>"Olha eu acho assim que a empresa poderia reconhecer não só em questão de valores, mas de chegar para você e falar assim, oh parabéns esse mês seu desempenho foi muito bom você entregou os indicadores, mais afetou isso aqui tem que procurar melhorar um pouco entendeu até ser reconhecido às vezes até bom." (Entrevista 11)</p>
		Feedback

	Metas	<p>"Hoje melhorou bastante, hoje melhorou bastante, pra quem bate uma meta alta que hoje aqui é igual eu sou dos primeiro quartil, melhorou bastante, eles reconheceram o esforço que a gente faz na rua aí, e eu estou satisfeito com a meta, eu estou satisfeito," (Entrevista 2)</p> <p>"Pra mim é tranquilo, super tranquilo, todas eu consigo até me entregar sim corro atras e entrego." (Entrevista 14)</p> <p>"eu vejo que tem alguns empecilhos que fica um pouco complicado de estar sempre, sempre atingindo né, eu também não posso usar como desculpa porque tem, tem companheiros meus que estão mais tempo que eu na empresa que consegue atingir uma meta maior do que a minha, mas ao mesmo tempo que eu não vejo isso como desculpa, eu vejo que são poucos entendeu que consegue a meta maior." (Entrevista 3)</p> <p>"(...) então tem os lados contra, tem, como eu falei eu não concordo salário, os meios e metas, tem coisa que eu acho que fica a desejar." (Entrevista 1)</p> <p>"Cara, para mim estão tranquilas, não vou falar, já melhoraram já melhoraram, já diminuíram a uma a meta que era inalcançável para muitos, agora ela tornou-se alcançável, então, todo mundo que quiser bater meta ao meu ver consegue, ao meu ver todo mundo consegue bater a meta se quiser." (Entrevista 19)</p> <p>"Olha poderia ser mais acessível que dependendo do mês, é a gente não consegue alcançar ela por causa da do pouco volume de pedido de pedidos de chamados do cliente né, poderia ser mais acessível com o técnico." (Entrevista 7)</p> <p>"(...) a produtividade é o que mais conta, só que realmente é muito pesado para bater, é difícil por exemplo bater isso é uma recompensa até razoavelmente não é ruim mas é umas coisas é uma muita, muita força que você faz para não compensar tanto né, por exemplo, se você bater uma meta você tem que deixar de fazer horário de almoço então a gente consegue mas de uma forma que não deveria ser o correto né, muito estressante de trabalhar normalmente." (Entrevista 5)</p> <p>"Olha sobre as metas, eu acho difícil bater, acho que poderia facilitar um pouco mais pra gente, aumentar a pontuação do serviço que a gente faz para poder tentar chegar na meta, na pontuação do serviços que a gente recebe para bater a meta é muito baixa igual umas pessoas aí que bate a meta que consegue alcançar o máximo desta meta, e só consegue alcançar o máximo dessa meta mas o cara ele faz 30 minutos de horário de almoço o cara trabalho depois do horário não está nem aí, entendeu, ou seja, o cara não tem uma vida também né, o cara tem que ter uma vida fora de serviço, então eu penso assim, eu tenho minha família, então eu tenho que manear nas coisas (...)" (Entrevista 11)</p> <p>"Acho que o plano é bacana entendeu, que você trabalha você vai receber conforme o serviço prestado, porém não tem uma igualdade né." (Entrevista 12)</p> <p>"Recebo as metas, mas é muito difícil, que nem agora quando eu estava esperando aqui o a rapaz ali já falou comigo oh Wellington vai bater a média de 75 esse mês, ah vou, falei com ele estou correndo atrás eu acho que dá, então eu recebo sim a minha empresa é para cá seguindo o meu mês tranquilo." (Entrevista 12)</p> <p>(...) eu com a experiência que eu estou tendo aqui, é que eu ainda não consegui alcançar metas altas e essas metas dependem muito do da pontuação do serviço que a gente presta, então é buscar um bom relacionamento também com os determinado núcleos da empresa para aqui a partir de então, eu mostre qualidade no meu serviço, eles passam a ter confiança em mim para designar para mim serviço de maior rendimento (...) (Entrevista 16)</p> <p>"Recebo as metas mas é muito difícil, que nem agora quando eu estava esperando aqui o a rapaz ali já falou comigo oh Wellington vai bater a média de 75 esse mês, ah vou, falei com ele estou correndo atrás eu acho que dá, então eu recebo sim a minha empresa é para cá seguindo o meu mês tranquilo." (Entrevista 21)</p> <p>"O negócio das meta aqui acho que teria que ser mais, melhor distribuída né, porque aqui, aqui são três patamar são os que sempre estão lá em primeiro e na verdade não são os que trabalham mais, mas do ponto de vista de todo mundo que recebe os melhores serviços, tem os mediano que eu estou no meio dele e tem os que como se diz não faz tanto serviço bom. Porque no dia a dia mesmo com os técnicos conversando com a gente vê a diferença da rota de um para o outro." (Entrevista 17)</p>
Formação	Responsabilidade da formação (organização ou indivíduo)	<p>"Sim e recebemos, recebemos, sempre tem treinamento sempre tem coisas novas sempre tem as mesmas coisas que a gente já sabe também eles fazem treinamento para firmar aquilo que a gente já sabe também." (Entrevista 18)</p> <p>"Olha, quando eu entrei a empresa me passou treinamento e sempre quando entra produto novo eu faço treinamento." (Entrevista 3)</p> <p>"Sim constante, teoricamente a cada 2 meses gente faz um treinamento aqui." (Entrevista 7)</p> <p>"Sim com certeza da empresa como da própria América S.A mesmo sempre em treinamento sim e isso ajuda bastante no dia-a-dia da gente aí." (Entrevista 2)</p> <p>"Sim constante, teoricamente a cada 2 meses gente faz um treinamento aqui." (Entrevista 7)</p> <p>"(...) mas eu acredito que se eu tivesse um pouco mais de apoio e de mais capacitação, eu acredito que os meus indicadores perante a América S.A. nível Brasil seria muito bom, mas falta um pouco de companheirismo em relação, não ao monitor, em relação a geral, a empresa em geral, acredito que falta muito isso." (Entrevista 13)</p> <p>"Até onde eu estou conhecendo a empresa, ela demonstra proporcionar o desenvolvimento do funcionário, tem muitas reuniões, faz treinamento com frequência, proporciona sim." (Entrevista 6)</p> <p>"Recebo treinamento da empresa para qual a gente presta serviços, esses treinamentos eles são mensais, semanais, porque até porque o produto que a gente trabalha o que a gente passa para as pessoas, é um produto está sempre a atualização gente trabalha no mercado de telecomunicações, então eu preciso estar atualizado para passar para o cliente a a a confiança de que eu sei o que eu</p>

			<p>estou operando. Então a empresa proporciona esses treinamentos e aí cabe a nós como técnicos aperfeiçoar isso aí absorver isso aí da melhor forma possível." (Entrevista 16)</p> <p>"Sim, eles dão treinamento, a América S.A. da tudo de novidade que vai acontecendo eles vão passando a gente, vão atualizando, vai passando as informações pra gente." (Entrevista 23)</p> <p>"Eu posso dizer que sim né porque sempre tem cursos novos aprendizados novos né, estão sempre a gente está aprender alguma coisa nova então eu creio que sim." (Entrevista 18)</p> <p>"Acho que preciso estudar, dedicar mais tempo para aprender coisas novas." (Entrevista 6)</p> <p>"Aparentemente eu acredito que ia ser bom se eu fizesse um curso, mas só que o tempo aqui é muito apertado é muito pesado." (Entrevista 9)</p> <p>"Eu sei que para mim crescer, eu preciso melhorar muito, eu preciso melhorar muito mas eu tenho que estar sempre querendo melhorar e eu tenho que buscar, não adianta só querer, eu tenho buscar, no momento, no momento eu não me sinto preparado para crescer na empresa, neste momento, mas eu pretendo, com o tempo me aperfeiçoar né, se não for nessa área né, outra área mas dentro da própria empresa atendeu aí só o tempo vai dizer." (Entrevista 3)</p> <p>"Olha, estudo, é o mais importante, eu creio que é o carro-chefe o estudo, é como a gente como eu trabalho muito tempo já quase 9 anos na área de telecomunicação..." (Entrevista 7)</p> <p>"Olha... depende muito do ponto de vista, as vezes a gente pensa que o crescimento profissional vai depender da empresa de proporcionar algum curso alguma coisa para você se adequar melhor na área, mas eu não vejo assim, porque é cada treinamento que a gente faz na, na, na empresa que a gente presta serviço cada orientação que a gente recebe, é uma coisa que a gente pegar e, e guarda isso para a gente porque é um conhecimento que vai ajudar no futuro." (Entrevista 16)</p> <p>"Eu sei que tenho que me preocupar mais para eu me desenvolver, mas a empresa também poderia ser mais flexível para podermos estudar e dedicar mais tempo para nosso aprendizado." (Entrevista 20)</p>
		Conciliação horário trabalho/formação	
Carreira na organização	Carreira Interna/Externa		<p>"Olha, dependendo das oportunidades sim né, igual a um curso de engenharia, a empresa tem que dar uma estrutura também para ver se paga, que teoricamente um engenheiro é um valor alto para você teoricamente não fazer nada, então a empresa tem que ter um porte grande para você conseguir crescer nela." (Entrevista 8)</p> <p>"Sim, sim, se eu tiver a oportunidade bacana para a frente sim, eu pretendo sim." (Entrevista 2)</p> <p>"Sim, havendo oportunidade eu pretendo continuar desenvolvendo minha carreira." (Entrevista 1)</p> <p>"Olha, eu pretendo sim. Tem pouco tempo nessa profissão, mas já gosto bastante e pretendo desenvolver minha carreira sim." (Entrevista 3)</p> <p>"Cara sim né sempre está, não só não é Brastec mais profissional pessoal também." (Entrevista 4)</p> <p>"Eu tenho muito pouco tempo na empresa né, mas é claro que a gente sempre almeja uma coisa maior uma coisa melhor, é então com certeza eu tenho, é planejamento de um dia ser um monitor de campo quem sabe." (Entrevista 10)</p> <p>"Cara, como eu falei sim, é eu estou concluindo o meu curso, então se Deus me ajude que eu consigo concluir ele com ênfase de pelo menos 98% aí, até agora não deu nada errado, que aí eu vou ter um melhor aproveitamento né, e eu tendo melhor aproveitamento eu posso seguir carreira na área, inclusive minha família interior ela tem um certo negócio próprio, não que eu venha a mexer para a minha família mas é, boa parte da minha família está nessa área, é uma área que todo mundo se desenvolveu bem, e eu tenho facilidade, só que, não é que eu tenho facilidade que eu vou seguir, só assim, igual as vezes eu falo com a minha namorada, já vou fazer todo o curso que eu puder, conhecimento além de nunca ser demais, se você precisar você tem." (Entrevista 19)</p> <p>"Infelizmente na Brastec, assim provavelmente meu ciclo já está perto de terminar entendeu aqui, eu acredito nisso né, pelos, pelos meus planos assim, eu não vou passar muito tempo aqui mais não." (Entrevista 9)</p> <p>"Olha igual eu te falei né concluindo o curso de engenharia, se eu tiver a oportunidade de continuar nela, com certeza vou continuar nela, mas se outra empresa me der outra oportunidade teoricamente eu seria né." (Entrevista 7)</p>
	Oportunidades		<p>"Olha, eu não vou te falar que nem que sim nem que não, porque eu acho meio difícil aqui, é muita coisa você trabalha muito as vezes tipo assim coisa que eu vivo falando, as vezes quando você trabalha muito e no final do mês você é recompensado por isso." (Entrevista 11)</p> <p>"Não, penso assim agora de mediato não, mas como eu disse, a gente trabalha para a crescer né. A gente nunca trabalha para ter uma estabilidade, ficar naquele ali e nem recair né, se ficar abaixo do que seja faz." (Entrevista 12)</p> <p>"Porque hoje pelo menos é, um técnico talvez ele receba mais do que um monitor dependendo da meta entendeu, que ele bata..." (Entrevista 17)</p> <p>"É uma boa pergunta, porque eu preciso dar seguimento em algumas questões para ter crescimento maiores né, principalmente questão de estudo..." (Entrevista 16)</p> <p>"A promoção seria só para monitor de campo e não é o meu perfil." (Entrevista 10)</p> <p>"Bom, aqui eu acho que não, aqui o único lugar que se pode ser promovido é para é para um monitor de campo..." (Entrevista 11)</p> <p>"...aí para subir de cargo hoje seria o monitor de campo..." (Entrevista 19)</p> <p>"Aqui eu poderia virar monitor de campo, entendeu, mas eu tenho que esforçar um pouco mais." (Entrevista 8)</p> <p>"Monitor não, é muito mais é cobrança, entendeu?" (Entrevista 8)</p>