



## ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Bruna Any TANAKA  
Isabella Cristina Monteiro SANCHES  
Gabriela de Lima SANTANA  
Daysa Andrade de OLIVEIRA

**RESUMO:** A presente pesquisa científica tem o propósito de apresentar os fatores condicionantes para a atração e retenção dos colaboradores a uma organização em estudo. A partir disso, busca-se apresentar os estudos bibliográficos acerca da gestão de pessoas e o aprofundamento teórico sobre os conceitos de atração e retenção. A metodologia consiste em uma pesquisa quantitativa descritiva por meio de pesquisa de campo. A amostra é probabilística representada por todos os funcionários da empresa Agroeste Contábil, localizada na cidade de Presidente Prudente / São Paulo. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e tratados conforme a estatística descritiva. , em que será aplicado um questionário de pesquisa quantitativa e abordagem descritiva sobre os colaboradores, a fim de entender suas perspectivas sobre os fatores de atração e retenção da organização.

**Palavras-chave:** Atração. Fatores Condicionantes. Gestão de pessoas. Retenção.

### 1 INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, que as práticas atuais de atração e retenção são extremamente importantes e afetam de forma direta os processos de uma organização. Devido ao fato que neste cenário atual de competitividade mercadológica, é possível observar que as empresas inovadoras, vem buscando

Discente do 4º ano do curso de Administração do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. brunatanaka01@gmail.com. Bolsista do Programa de Iniciação Científica  
Discente do 4º ano do curso de Administração do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. isabellasanthes126@gmail.com. Voluntária na Iniciação Científica  
Discente do 4º ano do curso de Administração do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. gabi.lima.bela@gmail.com. Voluntária na Iniciação Científica  
Docente do curso do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. pos.gestor@toledoprudente.edu.br. Orientador do trabalho.

profissionais cada vez mais talentosas e competentes, que tragam resultados satisfatórios para o crescimento da corporação.

Todavia, na busca de reter esses profissionais, cogita-se as dificuldades que se têm, para entender a maneira eficiente de executá-lo, de forma que gerir pessoas, demanda planejamento, entendimento e estratégias de gestão de recursos humanos.

Outro ponto em questão, se dá pelo desfoque da atração de pessoas para a empresa, ou seja, trata-se também da necessidade de uma boa implantação de estratégia para atrair as pessoas com perfil adequado ao cargo determinado e garantir satisfação de ambas as partes. Sendo assim, dificuldades que se dá pela escassez de tomadas de decisões certeiras sobre os dados e informações de fatores condicionantes da atração e também da retenção.

Logo o trabalho a ser realizado tem como objetivo principal, analisar os fatores que levam as pessoas a escolherem uma empresa e a permanecerem nela, ou seja, coeficientes da atração e retenção de pessoas.

Em relação aos objetivos específicos, têm-se:

- Averiguar as influências obtidas na organização através da atração e retenção assertiva.
- Identificar os fatores de atração e retenção na percepção dos funcionários.
- Analisar as práticas de gestão de pessoas na empresa estudada.

As expectativas que cercam a pesquisa, têm-se por princípio o entendimento do comportamento e perspectiva de indivíduos de uma empresa de pequeno porte. Ademais, tratará de como o tema central, atração e retenção pode interferir para o progresso, boa convivência, bem-estar e satisfação dos envolvidos em relação à organização em que se insere.

Assim como, proporcionar um auxílio para a empresa designada a abrir o seu campo de visão e buscar cada vez mais melhorar o seu plano de ação, visando investir nos fatores estabelecidos para proporcionar um ambiente adequado com funcionários motivados e atraídos para a busca de excelentes resultados.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Compreende-se Gestão de Pessoas como uma área de suma importância para a corporação, em que se relaciona com vários outros aspectos organizacionais, como a cultura da empresa, as características do mercado a qual se insere, o tipo de negócio da organização, a tecnologia imposta, os processos internos, a gestão dos setores e várias outras variáveis que a influenciam. Além das características e personalidades de todas as pessoas que a constituem, ou seja, sem a organização e as próprias pessoas não haveria a Gestão de Pessoas, fazendo assim ela ser individualizada para cada tipo de empresa (CHIAVENATO, 2014).

A Gestão de Pessoas possui função gerencial, tendo como principal objetivo unificar todas as pessoas que atuam na empresa, fazendo-as cooperar a fim de alcançar os objetivos tanto individuais, quanto organizacionais (GIL, 2019). Perante a isso, essa função ganha grande relevância no ambiente organizacional, como forma de estratégia competitiva desde o início dos anos 1990 (DUTRA, 2016).

Substituindo a Administração de Recursos, a Gestão de Pessoas é compreendida como um conceito ainda mais amplo e inovador para a situação atual das empresas, no aspecto em lidar com os colaboradores, que atualmente ganham significância e são vistos como fatores primordiais para o alcance dos resultados das organizações. Ou seja, todos os indivíduos que compõem a sociedade, ao serem geridos de forma assertiva são capazes de agregar valor à corporação, visto que estão motivados, satisfeitos e em busca de um objetivo comum (GIL, 2019).

#### **2.1.1 Evolução**

Entender a origem e o processo de evolução da Gestão de Pessoas, é essencial para o entendimento da situação passada, da circunstância atual e também no que tende a acontecer futuramente no mercado competitivo, para que

assim se possa ter benefício mútuo e contínuo de todos dentro da organização (DUTRA, 2015).

A princípio, a Gestão de pessoas deu-se por um vínculo empregatício estabelecido entre empregadores e empregados e obteve assim a necessidade de uma administração competente para tomar as rédeas entre as relações humanas, que ao longo do tempo assumiu diferentes formas e pontos de vista acerca do processo de trabalho e a evolução constante da sociedade e necessidades (GIL, 2019).

Segundo informações do Fombrum e Rothwell (1984; 1988 apud DUTRA, 2017) e Viscaino e Estork (2007), existem cinco fases que a Gestão de pessoas percorreu até se estabelecer no formato dos dias atuais, conforme apresentado a seguir.

- Fase Contábil (Antes de 1930): na era contábil não existia a Legislação trabalhista, ou seja, os trabalhadores ainda não possuíam os seus direitos escritos. Sendo que as organizações tinham preocupações voltadas para seus custos e a mão-de-obra comprada era registrada contabilmente, sendo classificadas apenas como custos e despesas da empresa.
- Fase Legal (1930 a 1950): a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) por Getúlio Vargas, trouxe consigo o direito dos trabalhadores e o cuidado das empresas de seguirem as leis. Na época, os operários tinham de estar cientes das novas leis prescritas, para isso foi criado um novo cargo “Chefe de Pessoal”, que tinha o papel de averiguar e atestar que todos estivessem cientes dos novos fatos (VISCAINO; ESTORK, 2007).
- Fase Operacional ou Tecnicista (1950 a 1960): nessa era, o profissional de recursos humanos sofre uma mudança significativa. Surge o papel do administrador de pessoal, que se empenha na operacionalização da captação, remuneração, informação, treinamento, entre outros. Além disso, consiste em uma fase, na qual as empresas passam a focar em currículos mais amplos, percebendo a importância de profissionais especializados em pessoas.

- Fase Gerencial (1960 a 1980): a Gestão de Pessoas é estabelecida e reconhecida como algo positivo para as empresas e começa a influenciar nos processos e desenvolvimentos organizacionais, sendo assim, requisitada como parceira por muitas corporações.
- Fase Estratégica (a partir de 1985): após o seu reconhecimento, Gestão de Pessoas passa a focar na geração de valor das pessoas para uma empresa, e também na sua forma estratégica como vantagem para o alcance de resultados (FOMBRUM, 1984; ROTHWELL, 1988 apud DUTRA, 2017).

Levando em consideração esses aspectos, pode-se observar que para que sucedesse uma melhoria na forma da gestão de pessoas, foram necessárias numerosas mudanças a fim de se chegar na posição em que se encontra atualmente. Entretanto esse modelo de gestão ainda situa-se sujeita a mudanças, dado que a sociedade continua em constante evolução e com isso suas necessidades também, sendo preciso sempre modificar-se com o intuito de progredir.

### **2.1.2 Processos de Gestão de Pessoas**

Os processos de Gestão de Pessoas são equivalentes ao convívio de um grupo de indivíduos que possuem o mesmo objetivo dentro de metas anteriormente estabelecidas. Tais processos estão sujeitos a mudanças, para que assim sejam sempre aprimorados e renovados. Sendo que, a natureza dos objetivos dos processos de gerir pessoas, podem ser classificadas em três aspectos, conforme apresentados a seguir e demonstrado na FIGURA 1 (DUTRA, 2016).

- **Movimentação:** o principal objetivo é oferecer suporte ao colaborador, deste modo se estabelece uma relação e um vínculo entre o funcionário e a empresa, a fim de que ocorra uma melhor comunicação entre ambas as partes.

Exemplos de práticas: realocação - essa prática visa que determinado colaborador terá melhor desempenho em outro setor da empresa, sendo assim realocá-lo trará uma satisfação maior a todos.

Transferência - nesse quesito, o funcionário, por motivos de localização ou promoção, será transferido para outra agência da empresa, na qual novamente a organização busca o melhor resultado para ambas as partes.

- Desenvolvimento: seu desígnio é desenvolver e capacitar os funcionários dentro da organização, com o intuito de otimizar seu desempenho e para que possam a oportunidade de desenvolver suas habilidades, de tal modo que os colaboradores capacitadores tragam melhores resultados para a empresa.

Exemplos de práticas: capacitação de funcionários - realiza-se por meio de treinamentos dos funcionários voltados para cargos, assim como focados na competência de cada indivíduo, para que assim obtenha um melhor desempenho e resultado na resolução de suas tarefas e no cumprimento de metas.

- Valorização: nesta categoria, o gestor estabelece padrões e processos que visa distinguir e valorizar as pessoas com melhor desempenho, a fim de se obter um controle sobre o rendimento no sentido em que cada colaborador tenha um retorno ideal.

Exemplos de práticas: remuneração por meritocracia - serviços e facilidades, promoção e premiação para motivar e reconhecer o desempenho dos funcionários.

## GESTÃO DE PESSOAS

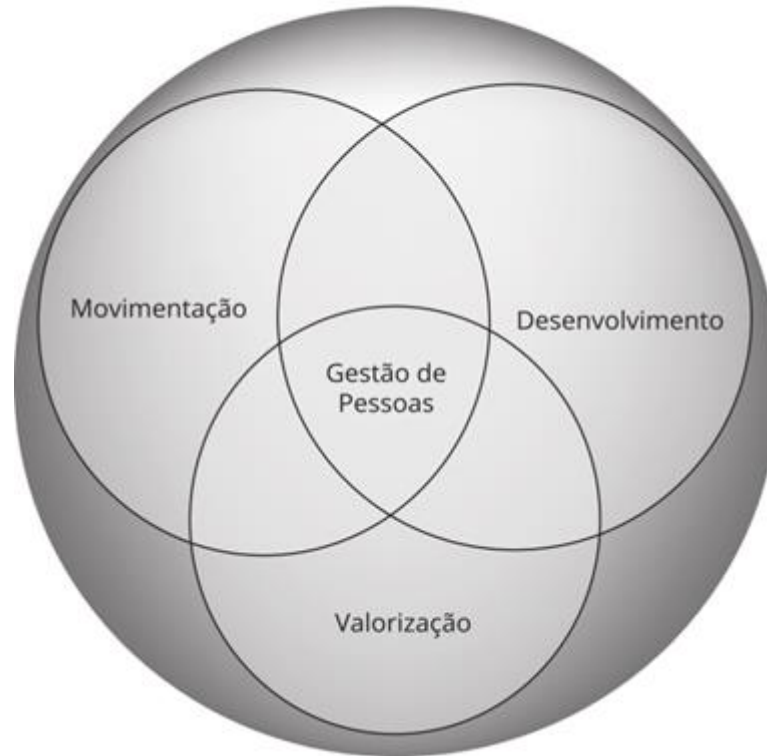


FIGURA 1 - Dinâmica do Processo de Gestão de Pessoas

Fonte: DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017, p. 20.

Em virtude dos fatos mencionados, vale ressaltar o papel importante que as empresas têm, em cuidar dos indivíduos que o cercam nesse processo de Gestão de Pessoas, de fato que a forma como ocorre torna-se um suporte fundamental para a construção e sustentação de um bom relacionamento e agregação mútua de valor. (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017).

Além disso, de acordo com os autores mencionados anteriormente, tais cuidados podem ser pré-estabelecidos como um conjunto de políticas e práticas existentes na organização, que orientam o comportamento de ambos, empregador e colaborador, em aspectos como o relacionamento interpessoais, grupais, de saúde, segurança, valorização do indivíduo e qualidade de vida.

### **2.2 Entendendo a Atração e Retenção de Pessoas**

Para que uma empresa possa produzir é necessário pessoas. De nada adianta possuir máquinas, se não houver pessoas qualificadas para operá-las. Sendo assim, a gestão de Recursos Humanos vem se atualizando e modificando

constantemente com a evolução da sociedade, tornando-se atividades estratégicas de cada vez mais relevância para as empresas (FERREIRA, 2014).

De acordo com o autor citado anteriormente, as corporações necessitam de profissionais qualificados para executarem suas atividades de forma eficiente e eficaz, que acompanhem o ritmo de mudanças do mercado e que agreguem um valor maior a empresa em que se inserem.

Desta forma, no estudo do comportamento humano e também da organização, em relação a gestão de pessoas, existem algumas realidades que podem ser aprofundadas, como a liderança, a avaliação do potencial, avaliação do desempenho, rotatividade, motivação, a cultura organizacional e a retenção de pessoas (BARBIERI, 2014).

Dando continuidade, vale ressaltar, que a forma de como a empresa realiza o programa de atração, é a primeira impressão que fica da empresa para o candidato ao cargo. Sendo essa operação essencial para a empresa progredir. Através dessa atração de indivíduos, estes serão integrados na empresa e logo começarão a executar as suas funções, seguido de retê-los na empresa por meio do suprimento dos fatores de retenção (FERREIRA, 2014).

### **2.2.1 Fatores Condicionantes da Atratividade**

De acordo com França Junior (2010 apud CABRAL; KILIMNIK; VELOSO, 2013), para atrair profissionais, a empresa precisa apresentar uma promessa e para retê-los ela precisa demonstrar sua real capacidade de transformar a promessa em realidade, ou seja, cumprir o que foi prometido.

Segundo Chowdhury (2007 apud CABRAL; KILIMNIK; VELOSO, 2013, p. 79). “As pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule”.

Ainda do ponto de vista do autor, o mesmo contempla sete conceitos a serem abordados, cujo uma empresa pode aderir para atrair profissionais.

Tratar os talentos como clientes; adotar um sistema de gerenciamento de talentos; prometer recompensa e reconhecimento futuros por meio de opções de ações, outras opções proprietárias e pacotes baseados em desempenho; manter um ambiente de trabalho flexível e uma cultura positiva; oferecer instalações adequadas de treinamento e pesquisa; praticar administração e liderança eficazes e realizar revisões de desempenho e plano de carreira. (CHOWDHURY, 2007 apud CABRAL; KILIMNIK; VELOSO, 2003, p. 79).



Outro estudo realizado na América do Sul sobre as melhores práticas e gestão de pessoas, conduzido pela PriceWaterhouse Coopers (1999 apud CABRAL, KILIMNIK, VELOSO, 2013), constatou que os fatores mais relevantes para atrair profissionais são: imagem da empresa (75%), desenvolvimento profissional (43%), salário (28%) e carreira (23%).

Outros artigos estudados também relacionaram recompensas extrínsecas com retenção. Para Rynes et al (2004 apud SHINODA et al, 2012), a remuneração tem mais influência no processo de atração do que na retenção de empregados porque antes de iniciar seu trabalho o candidato praticamente só conhece o salário e benefícios oferecidos. Quando já está trabalhando, o empregado passa a conhecer outros aspectos como qualidade de gestão e os relacionamentos com os colegas.

### **2.2.2 Fatores Condicionantes da Retenção**

Após os profissionais serem atraídos, de acordo com Griffin e Moorheard (2016) a motivação seria um dos principais fatores para a retenção desses talentos. Considerando a motivação baseada nas necessidades dos indivíduos, chega-se à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, na qual pode ser caracterizada em dois parâmetros, pessoal e organizacional. A teoria é formada por cinco necessidades, um sempre deve ser suprido antes que a outra venha se tornar importante, logo deve-se começar pela base para se ter o equilíbrio. A FIGURA 2 apresenta a pirâmide de Maslow (GRIFFIN; MOORHEARD, 2016).



FIGURA 2: Pirâmide das Necessidades - Maslow.

Fonte: <https://motivacionalblog.wordpress.com/2014/09/23/teorias-da-motivacao/>

Para uma empresa, a compreensão da pirâmide das necessidades é de suma importância, pois a mesma deve ter um maior controle e conhecimento sobre a retenção de talentos. No primeiro degrau da pirâmide tem-se: necessidades fisiológicas, em que o indivíduo se preocupa principalmente com o básico de uma empresa, como o horário de trabalho, estrutura do ambiente físico, conforto, limpeza e organização do ambiente de trabalho.

Suprida essa necessidade, parte-se para a próxima, a necessidade de segurança, do qual o funcionário busca por permanência no trabalho, remuneração adequada, melhores estruturas no quesito sistema de seguro e aposentadoria. Pode-se tomar como exemplo, o indivíduo busca um trabalho que proporciona maior segurança, com adequada remuneração e benefícios (GRIFFIN; MOORHEARD, 2016).

Posteriormente tem-se a necessidade afetiva, que por sua vez esta é satisfeita com relações entre colegas de trabalho, tanto dentro, como fora da empresa. Dando continuidade, a necessidade de estima, é relacionada a aumentos salariais e prêmios concedidos, em geral é o reconhecimento do desempenho no ambiente organizacional.

Por fim, no topo da pirâmide de Maslow, encontra-se a necessidade de autoestima, inteiramente ligada com a realização, um dos âmbitos mais complexos de ser suprido, já que, medir o potencial de cada indivíduo não é uma tarefa simples, muito menos saber quando foi atingido (GRIFFIN; MOORHEARD, 2016).

Com isso pode-se dizer que a retenção de pessoas está ligada diretamente com as necessidades de cada indivíduo, e que as mesmas são exclusivas e versáteis para cada um, sendo assim, a empresa deve compreendê-las para que desta forma elas possam ser supridas, com a finalidade de conservar cada talento existente na organização.

Ademais, um estudo realizado por Hausknecht et al (2009 apud SHINODA et al, 2012) também avaliou fatores que influenciam os empregados a permanecerem na organização. O estudo contemplou uma amostra de mais de 24 mil profissionais de uma organização do setor de lazer e hotelaria em 21 localidades dos Estados Unidos. Os fatores apontados pelos profissionais como mais significativos para a sua permanência foram: satisfação com o trabalho (51%), recompensas extrínsecas (41%), relacionamentos interpessoais (34%) e comprometimento organizacional (17%).

Outro aspecto que Smith e Tolbize (2008 apud CARRARA; NUNES; SARSUR; 2013) consideram como um desafio para diversas empresas é a estabilização de um ambiente multigeracional, ou seja, um local formado por profissionais de várias gerações, com valores, comportamentos, necessidades e expectativas muitas vezes diferentes.

Dando sequência ao pensamento dos autores, o aspecto acima se relaciona com a questão da retenção de profissionais uma vez que as experiências que moldam as gerações possuem influências significativas na percepção dos indivíduos sobre a corporação, no papel que o trabalho exerce em suas vidas e naquilo que esperam receber de recompensa.

Por outro lado, uma pesquisa realizada em uma determinada empresa considerou como os principais fatores de retenção a serem analisados, o ambiente organizacional; a configuração do trabalho; as condições de trabalho; a gestão do líder; a carreira; a remuneração total e a capacitação e o desenvolvimento (CARRARA, NUNES; SARSUR, 2013).

Sendo assim pode-se dizer que a retenção é formada por vários fatores que fazem com que o indivíduo queira permanecer na empresa, desde o ambiente

em que trabalha, até as pessoas com quem convive. Dessa forma obtém-se a diminuição da rotatividade da empresa, agregando valor a cada um que escolheu ficar e fazer parte da organização.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa dispõe de uma abordagem quantitativa, visto que consiste em coleta de dados em grande quantidade por meio de perguntas fechadas que favorecem a apuração e análise dos resultados. E ainda, este estudo possui um caráter descritivo, ou seja, “Descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada” (BERVIAN, CERVO; DA SILVA, 2007, p. 62).

A pesquisa descritiva desenvolve-se, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados. Em síntese, este tipo de pesquisa, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. A pesquisa caracterizada como descritiva é capaz de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) isento de manipulação. Além do mais, procura descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e também características.

Por conseguinte, o método da investigação ocorrerá por meio de uma pesquisa de campo, aplicada em uma empresa de pequeno porte, de modo que será possível realizar uma, coleta, análise e interpretação dos dados, verificando assim as opiniões e ponto de vista de diversos funcionários das empresas, constatando quais os fatores de atração e retenção para a empresa escolhida.

Ressalta-se que, os elementos de investigação serão as empresas da cidade de Presidente Prudente, representada pela Agroeste Contábil. A amostra é probabilística na totalidade, desta forma, os funcionários da empresa serão os sujeitos da pesquisa. Para isto, busca-se o número de funcionários existentes na empresa em questão, totalizando ao todo 19 colaboradores.

À vista disso, por meio de questionários aplicados, espera-se obter dados que possam mostrar a importância da aplicação da atração e retenção nas empresas e também para com seus resultados.

Do mesmo modo, a preparação das perguntas é uma etapa primordial extremamente cautelosa, na qual as perguntas devem ser claras e objetivas para não ocasionar problemas futuros. Sendo assim, deve-se considerar que não basta apenas coletar respostas sobre questões de interesse, mas sim saber de que forma analisá-las estatisticamente para validação de resultados concretos. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o modelo de questionário a ser utilizado, encontram-se como apêndice (Apêndice A e B).

Ao finalizar a coleta, dispõem-se da análise dos dados que será feita através do confrontamento dos mesmo e discussões sobre os resultados, a fim de se obter informações que fundamentam o conceito da pesquisa.

#### **4 CONCLUSÃO**

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa visa o estudo de uma empresa de pequeno porte da cidade de Presidente Prudente, a organização em questão é a Agroeste Contábil e visto que todo o aspecto mercadológico foi afetado pela atual pandemia, a pesquisa está em andamento e apresenta expectativa de resultado.

#### **REFERÊNCIAS**

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e Retenção de talentos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de Pessoas**: Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Garça: Editora FAEF, 2007.