



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O PAPEL DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NA RETENÇÃO DE PESSOAS

Sidnei André Eckert Bisol

Lajeado/RS, junho de 2023

Sidnei André Eckert Bisol

O PAPEL DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NA RETENÇÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti

Lajeado/RS, junho de 2023

Sidnei André Eckert Bisol

O PAPEL DO LÍDER CONTEMPORÂNEO NA RETENÇÃO DE PESSOAS

A banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas:

Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti - orientadora
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Prof. Dr. Carlos Cândido da Silva
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Prof. Dr. Gabriel Machado Braidó
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Lajeado/RS, 28 de junho de 2023

RESUMO

Acredita-se que as pessoas são os principais elementos que compõem uma organização. Dessa forma, a liderança é essencial para integrar funcionários, aculturar as equipes, identificar, desenvolver e reter talentos de modo que possam gerar diferencial competitivo à empresa. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo geral compreender o papel do líder contemporâneo na retenção de pessoas; e objetivos específicos: (i) identificar a percepção de liderados quanto ao papel desempenhado por seus líderes; e (ii) identificar práticas de retenção de pessoas em organizações. O referencial teórico está alicerçado em temas referentes à liderança contemporânea, práticas de desenvolvimento e retenção de pessoas e importância do líder na retenção de pessoas. Como procedimentos metodológicos, adotou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado *on-line*, aplicado a liderados de diferentes setores e organizações, totalizando 52 respondentes. Dentre os resultados obtidos, cabe destacar que a maioria dos respondentes percebe bom desempenho de seu líder, cumprindo o papel de liderar processos e pessoas, mas também sinaliza elementos para melhorias, os quais influenciam em suas decisões de permanecer ou não nas organizações.

Palavras-chave: liderança; retenção; gestão; pessoas.

ABSTRACT

It is believed that people are the main elements that make up an organization. In this way, leadership is essential to integrate employees, acculturate teams, identify, develop and retain talent so that they can generate a competitive advantage for the company. In this context, this study has the general objective of understanding the role of the contemporary leader in retaining people; and specific objectives: (i) identify the perception of enthusiasts regarding the role played by their leaders; and (ii) identify people retention practices in organizations. The theoretical framework is based on themes related to contemporary leadership, people development and retention practices and the importance of the leader in people retention. As methodological procedures, a quantitative and descriptive research was adopted. Data collection took place through online monitoring, applied to emotions from different sectors and organizations, totaling 52 respondents. Among the results obtained, it should be noted that most interviewees perceive their leader's good performance, fulfilling the role of leading processes and people, but also indicates elements for improvement, which influence their decisions to stay or not in organizations.

Keywords: leadership; retention; management; people.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comunicação do líder.....	35
Gráfico 2 - Postura e atitudes do líder	35
Gráfico 3 - Cumprimento do papel de líder.....	36
Gráfico 4 - Influência do comportamento do líder.....	37
Gráfico 5 - Integração e treinamentos	37
Gráfico 6 - Possibilidade de crescimento na carreira	38
Gráfico 7 - Remuneração diferenciada.....	39
Gráfico 8 - Ambiente organizacional	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos respondentes	32
Quadro 2 - Categorias de análise	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema	8
1.2 Definição do problema.....	8
1.3 Delimitação do estudo	9
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo geral	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Justificativa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Líderes contemporâneos.....	11
2.2 Práticas de desenvolvimento e retenção de pessoas.....	14
2.3 Importância do líder na retenção de pessoas.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 Tipos de pesquisa	27
3.1.1 Quanto à natureza	27
3.1.2 Quanto à abordagem do problema	28
3.1.3 Quanto aos objetivos	28
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	28
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	29
3.3 Coleta de dados.....	29
3.4 Pré-teste do questionário	30
3.4.1 Análise de dados	30
3.5 Limitação do método	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE.....	51
APÊNDICE A - Roteiro do questionário de pesquisa	52

1 INTRODUÇÃO

Desde o início das primeiras estruturas sociais da civilização humana, houve, de maneira natural e informal, o surgimento de lideranças nas comunidades. Inicialmente utilizando-se da força física e do poder, o chefe tribal instituiu controles de recursos como alimentação, moradia e participação na tribo, gerou medo, dor e sofrimento nos seus semelhantes. Quando confrontado por integrantes mais jovens ou por outras tribos, a disputa era física, normalmente acabando com a morte de um dos envolvidos.

Os motivos pela busca do poder eram satisfação pessoal e atendimento de necessidades básicas. Com o passar do tempo, as comunidades foram aumentando em número de pessoas e alguns grupos migraram para outras regiões, mas sempre existindo chefes que tomavam as decisões. Esses chefes eram reis, generais, líderes religiosos, líderes políticos, chefes de família, entre outras denominações. Em comum, tinham a influência sobre seu grupo para que realizasse as tarefas de acordo com suas orientações.

Nesse contexto, a partir da Revolução Industrial, as relações de trabalho e a liderança começaram a ter papéis mais estratégicos nas organizações. No início, por meio de força, coação e repressão, mas no decorrer das décadas, a liderança imposta dá lugar à liderança dialogada.

Um fator que acelerou esse processo foi o choque de gerações. A geração *Baby Boomers*, por exemplo, conviveu com o modelo de liderança autoritário, enquanto a Geração X a questionou, exigindo um modelo servidor, oposto ao autoritário.

Mais recentemente, a Geração Y começou a se inserir no mercado de trabalho, e com a revolução 4.0, o modelo de liderança passou novamente por mudanças, sendo recomendado um estilo de liderança em que o líder consegue se adaptar às diferentes situações e ambientes, buscando ser flexível para alcançar objetivos comuns.

Observa-se uma tendência cada vez maior de os indivíduos não se apegarem aos empregos, seja por incompatibilidade de valores, ambiente de trabalho, cultura organizacional, política de cargos e salários, plano de carreira, relações interpessoais, entre outras variáveis. Diante disso, a liderança precisa dar conta de desenvolver relacionamentos comprometidos e saudáveis, que resultem em melhorias e retenção dos colaboradores na organização.

Partindo do exposto, este estudo busca compreender o papel do líder na retenção de pessoas, apresentando na sequência o tema, o problema, a delimitação, os objetivos e a justificativa.

1.1 Tema

O papel do líder contemporâneo na retenção de pessoas.

1.2 Definição do problema

Os avanços tecnológicos das últimas décadas, as diferentes gerações no mercado de trabalho e, sobretudo, a quebra de paradigmas no meio organizacional em decorrência da Covid-19 estão mudando os modelos de gestão em comparação a outros períodos históricos.

Nesses novos modelos de gestão, o líder é peça-chave na retenção de pessoas, um dos principais ativos de qualquer organização. Relacionamento interpessoal, treinamento e desenvolvimento e gestão de pessoas são algumas dentre tantas ferramentas possíveis ao alcance do líder para executar sua tarefa. Diante disso, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: *De que forma o líder influencia na retenção de pessoas?*

1.3 Delimitação do estudo

A relação entre líderes e liderados é um fator que pode influenciar na permanência ou na saída de um funcionário. Um líder que estimula o crescimento e desenvolvimento, compartilha conhecimento, contribui para o bom clima organizacional e orienta a gestão de carreira estratégica de seus liderados aumenta a percepção de valor da empresa para eles, diminuindo a possibilidade de saída precoce.

A permanência no quadro laboral eleva os resultados das empresas, o sentimento de pertencimento e a qualidade de vida dos colaboradores. Diante disso, este estudo busca identificar percepções de liderados acerca do papel desempenhado por seus líderes.

1.4 Objetivos

Os objetivos deste estudo são descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Compreender o papel do líder contemporâneo na retenção de pessoas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção de liderados quanto ao papel desempenhado por seus líderes;
- Identificar práticas de retenção de pessoas em organizações.

1.5 Justificativa

Este estudo justifica-se na medida em que busca contribuir com o entendimento da relação entre o papel do líder contemporâneo e a retenção de pessoas nas organizações. Considerando que elevados índices de rotatividade de pessoas também geram elevados custos às organizações com recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, menor produtividade (por falta de mão de obra) e

expansão das operações, reter pessoas torna-se estratégico.

Acredita-se que a liderança é essencial para integrar novos funcionários, aculturar as equipes e identificar e desenvolver talentos, e as diferenças de gerações, as tecnologias de comunicação e a velocidade da informação têm interferido na relação de trabalho entre empresas e funcionários, razões pelas quais deseja-se realizar este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico relacionado ao tema de pesquisa, destacando os líderes contemporâneos, as práticas de desenvolvimento e retenção de pessoas e a importância do líder na retenção de pessoas.

2.1 Líderes contemporâneos

A liderança é um tema recorrente na literatura especializada, dada sua importância nas organizações. Para compreender essa relevância, destaca-se, inicialmente, o conceito de liderança. Segundo Robbins (2011, p. 304), a liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Em consonância com o conceito de Robbins, Hunter (2006, p. 18) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Nesse contexto, o papel do líder pode ser formal, visto que nas organizações existem estruturas hierárquicas e com determinadas posições ou cargos associados a algum tipo de poder sobre os sujeitos, ou informal, quando a liderança surge de forma espontânea, independentemente do cargo ou da função que o sujeito ocupa na organização.

De acordo com Robbins (2011, p. 304), a influência da liderança formal é conferida por um cargo na organização. “Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa”, enquanto “A liderança não sancionada [...] emerge fora

da estrutura formal da organização, (e) é [...] tão importante quanto a influência formal [...]”.

Ao abordar liderança, inevitavelmente, é preciso destacar sua evolução histórica, a começar pela Teoria dos Traços, que procurava encontrar e relacionar características físicas, intelectuais, comportamentais e sociais comuns a todos os líderes. Com isso, seria possível determinar com antecedência se o indivíduo possuía ou não traços ideais de liderança. Todos esses traços combinados apontavam o grau de liderança de uma pessoa de acordo com suas competências pessoais. Vergara (2020) afirma que o pressuposto da Teoria dos Traços é de que os líderes nascem com características de liderança, sendo assim, não há necessidade de desenvolvê-los.

Esse pensamento foi estabelecido a partir de observações da época (início e até a metade do século XX). Com o tempo e aprofundamento de novos estudos, a Teoria dos Traços foi perdendo força, levando em consideração que as correlações eram fracas e não era possível determinar exatamente quais características de personalidade poderiam estabelecer padrão de liderança. De acordo com Luz (2012), pensava-se que o líder nascia pronto para liderar sob qualquer circunstância, e que não seria preciso desenvolver competências de liderança por meio de capacitações.

Em outras palavras, a Teoria dos Traços compila em um único indivíduo todas as características comportamentais, psicológicas e físicas desejáveis e não considera o papel do liderado e do ambiente em relação ao desempenho do líder. Como a ideia é de que o líder pode exercer seu papel de forma homogênea e constante em qualquer lugar ou situação, não se leva em conta que o ambiente e a organização possam ter relevância no desempenho do líder, mesmo que ele troque de empresa ou de ramo de atividade. Os liderados nem sequer eram levados em consideração no processo, pois esperava-se que esses fossem passivos e submissos, havendo glorificação do líder, quase o elevando ao patamar de uma divindade. Destaca-se, contudo, a importância dessa teoria, gerando subsídios para as teorias subsequentes.

O segundo momento do estudo sobre liderança foi o Behaviorismo. De acordo com o pensamento de Milkovich (2012), depois da Teoria dos Traços, o estudo de liderança foi influenciado pela crescente ênfase da psicologia nos aspectos comportamentais, uma escola de pensamento conhecida como Behaviorismo.

Nesta fase, o foco da pesquisa foi o comportamento do líder. O Behaviorismo aponta três estilos de liderança: estilo autocrático, caracterizado pelo controle do

grupo e de todas as tomadas de decisões pelo líder; estilo democrático, caracterizado pela efetiva participação do grupo nas tomadas de decisões, além de certo grau de engajamento dos liderados; e estilo *laissez-faire*, em que os líderes exercem pouco ou nenhum controle sobre as tomadas de decisões. Este normalmente está associado a equipes que conseguem trabalhar com baixo controle e supervisão.

Na sequência, as Teorias Situacionais ou Contingenciais enfocam a eficiência do líder. Segundo Chiavenato (2020), as teorias situacionais de liderança abandonam o enfoque no comportamento e se concentram na eficácia do líder diante de diferentes situações, com ênfase na interação líder-liderado. Dessa forma, o líder pode ter orientação para a tarefa, com ênfase para o seu cumprimento e seguimento de processos, ou foco no relacionamento interpessoal entre líder e liderado para, a partir desse relacionamento, atingir os objetivos. Segundo Marras (2010), nenhum desses estilos mostrou-se totalmente eficaz para as diversas situações organizacionais. Cada situação pode exigir diferentes estilos de liderança para melhor atender as demandas específicas.

Por sua vez, a Teoria Transacional, de acordo com Luz (2012) é direcionada para o intercâmbio de influência no relacionamento entre líderes e liderados, valorizando o papel do liderado no processo. Essa relação vai dos aspectos físicos, como salário, até valores, como honra e influência. Anteriormente à Teoria Transacional, o foco era totalmente no líder, nas suas características comportamentais e de personalidade, deixando o liderado alheio ao processo, considerando ele totalmente passivo e submisso na relação. De acordo com Marinho (2012, p. 13):

[...] envolve muito mais que um simples intercâmbio ou troca de experiências e influências entre líderes e liderados. Em vez disso, a liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que tanto líderes quanto os seguidores são elevados a um nível maior de motivação e moralidade em decorrência dessa interação.

Neste modelo de liderança, é possível perceber que a interação entre líder e liderado compreende o desenvolvimento interpessoal, elevando o nível de compreensão e conhecimento entre ambos.

A Teoria da Liderança Servidora é o oposto das teorias anteriores, uma vez que defende que o foco do líder é servir a seus liderados, dando-lhes condições para executarem suas tarefas. Esta teoria preconiza que o líder deve colocar seus anseios e desejos em segundo plano, servindo aos propósitos de seus liderados, de modo a

alcançar os objetivos coletivos. De acordo com Marinho (2012, p. 15),

É comum encarar o modelo clássico do chefe tradicional como uma personificação do papel do líder. Frequentemente, as pessoas herdaram esse modelo tradicional como a única alternativa para o exercício de autoridade e não vêem espaço para pensar de maneira diferente e tentar uma abordagem nova e criativa de relacionamento com a equipe.

Essa abordagem, segundo Wagner (2020), é a inversão do papel tradicional de liderança, baseado na autoridade atribuída ao cargo, com foco no atingimento das metas, gerando engajamento e motivação nas equipes de trabalho. O líder servidor tem papel de ligação da equipe com os objetivos da empresa, com atitudes voltadas para os funcionários, identificando-os e desenvolvendo-os. Delegando poder com o intuito de testar e encorajar os funcionários a resolver determinadas situações, este líder possui empatia com a equipe, ouve sem julgamentos de valor, procura entender certos comportamentos e atitudes, treina e desenvolve a equipe sem medo de ter seu posto de trabalho tomado por outro funcionário em ascensão, humaniza o ambiente de trabalho e gera senso de grupo.

No gerenciamento tradicional, a habilidade e os resultados tendem a estar sempre concentrados no líder, o qual se torna o centro das ações, tais como controlar, tomar decisões e ser criativo. No líder com a visão de servir, as habilidades e os resultados são distribuídos entre todos os membros da equipe, cujas ações são apoiadas, capacitadas e inspiradas pelo líder (MARINHO, 2012, p. 18).

Observa-se que as teorias de liderança e suas aplicações vêm se moldando e adaptando ao longo das décadas. Segundo Banov (2011, p. 116), “[...] no contexto da geração Y não há espaço para lideranças autoritárias, pois a geração Y se acostumou com as comunicações horizontais, informais e diretas”, ou seja, a geração Y tem dificuldade de receber ordens e cumprir tarefas sem entender o propósito, assim como não se adapta à liderança democrática pela dificuldade de tomar decisões. Nesse sentido, por mais paradoxal que possa parecer, essa geração precisa ser orientada para se autogerenciar (BANOV, 2011).

2.2 Práticas de desenvolvimento e retenção de pessoas

Uma prática eficaz para retenção de pessoas nas organizações é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). A empresa que investe em T&D aumenta as chances de reter funcionários, pois ao se qualificarem tendem a executar ainda melhor as tarefas rotineiras, aumentando a produtividade, além de estarem mais preparados

para ocupar novos postos de trabalho na organização, sempre que houver necessidade.

Segundo Wagner (2020, p. 32), “Para alguns setores existe atualmente certa escassez de mão de obra, que não se deve tanto à falta de trabalhadores, mas aos níveis de qualificação dos que se encontram disponíveis”. Observa-se que existem pessoas desempregadas e vagas a serem preenchidas, porém, a disparidade entre a exigência de certas qualificações e o nível de preparação dos candidatos criam um hiato, dificultando a contratação de pessoas pelas organizações.

A ideia de investir em treinamento é corroborada por Marras (2010, p. 129):

A variável conhecimento sempre foi um vetor extremamente importante em todos os momentos históricos do mundo do trabalho. Tanto as organizações quanto aqueles que essas empregavam sempre souberam reconhecer que deter conhecimento representava - ao menos momentaneamente - uma parcela significativa de poder e uma força inigualável na produção de riqueza.

Marras (2010) cita que ações de T&D geram aprendizagem individual, coletiva e organizacional. Quando definidas como um processo educacional de médio e longo prazo, os resultados técnicos e comportamentais dos colaboradores são visíveis.

Neste contexto, destaca-se que existe diferença entre treinamento e desenvolvimento, apesar de estarem ligados. O treinamento é direcionado para o presente, para tarefas e objetivos atuais, já o desenvolvimento é a preparação para o futuro, para os cargos e responsabilidades que virão. Para Chiavenato (2020, p. 367):

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos (T&D) constituem processos de aprendizagem.

Em relação aos tipos de T&D, Robbins (2011, p. 469) ressalta que existem quatro grandes categorias de treinamento. A primeira é a de habilidades de linguagem, as quais referem-se a habilidades como leitura e matemática para execução de atividades rotineiras de leitura de gráficos, manuais de instrução e afins. “As organizações precisam oferecer, com frequência cada vez maior, treinamento básico de linguagem e matemática para seus funcionários”. Este tipo de treinamento é mais comum para trabalhadores de nível operacional, com menor escolaridade, analfabetos ou analfabetos funcionais.

A segunda categoria de T&D é a de habilidades técnicas. Esta categoria de

treinamento é mais comum e frequente por capacitar diretamente o trabalhador para a execução de tarefas, preparando-o para atuar com novas tecnologias ou novos modelos de estruturas organizacionais não convencionais. Robbins (2011, p. 469) informa que “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. O treinamento técnico vem se tornando mais importante devido ao surgimento de novas tecnologias e novos modelos de negócios.

A terceira categoria de T&D é a de habilidades interpessoais. Essas habilidades são importantes para criar empatia e fomentar o trabalho em equipe, conforme Robbins (2011, p. 469).

Praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende de sua habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamentos para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, a comunicar as idéias de maneiras mais claras e a ser um membro mais eficaz na equipe.

A quarta categoria de T&D é a de habilidades para a solução de problemas, referindo-se ao raciocínio lógico, tomada de decisão e resolução de problemas não rotineiros. De acordo com Robbins (2011 p. 469), “Os administradores, bem como muitos funcionários que realizam tarefas não rotineiras, precisam solucionar problemas em seu trabalho. Quando essas habilidades são exigidas, mas o funcionário não as possui bem desenvolvidas, ele pode participar de treinamento [...]”.

Uma maneira eficaz de promover motivação é por meio de T&D. Ao participar de atividades de T&D, o funcionário qualifica conhecimentos e habilidades e se sente mais seguro. Segundo Chiavenato (2022, p. 142), esse sentimento “[...] não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto realização”.

Outra prática para desenvolvimento e retenção de pessoas nas organizações é a adoção de uma política de remuneração (salário e benefícios) alinhada ao mercado e a um plano de carreira. A política de remuneração é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização. Não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, acompanhando o mercado. A existência de política de remuneração é um diferencial competitivo nas organizações, inclusive em relação aos seus concorrentes, pois tanto os funcionários quanto os potenciais candidatos a compor o quadro laboral podem querer permanecer ou ingressar pela possibilidade de ascensão profissional.

Nesse contexto, o salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e as empresas. Logo, é elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus funcionários.

Sobre as maneiras utilizadas para recompensar os funcionários, destaca-se a abordagem tradicional, que não considera diferenças entre os funcionários e remunera todos da mesma forma, variando apenas de acordo com os cargos e funções desempenhadas pelo indivíduo. Chiavenato (2020, p. 272) afirma que:

Na abordagem tradicional, predomina o modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. A remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos.

Esse modelo tradicional ainda é comum em indústrias de produção em larga escala. Um dos fatores que as levam a esse modelo é justamente a grande quantidade de funcionários, as operações e tarefas repetitivas sem necessidade de diferenciação entre quem as executa e sua rápida reposição. Também em locais onde não existem muitas opções de empregabilidade é possível verificar com maior frequência esse modelo de recompensa.

Há também a abordagem moderna de recompensas. Nesse modelo, a individualidade é considerada, e ao invés de olhar para o passado, olha-se para o futuro, para os objetivos a serem alcançados. De acordo com Chiavenato (2020, p. 272),

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização etc. Aqui a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos.

Essa variação de modelo demonstra a evolução de como as organizações vêm percebendo a importância de diferenciar as capacidades e os resultados dos funcionários, e essa diferenciação pode ser um fator importante para a retenção de pessoas. Para Chiavenato (2020, p. 272), “As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários”.

Ainda conforme Chiavenato (2020), é importante que as empresas observem a equidade salarial interna; funcionários de mesmas funções e produtividade devem ter remunerações equivalentes.

[...] as pessoas estarão satisfeitas quando perceberem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar. [...] a equidade externa obedece ao modelo do mercado de trabalho, que fixa salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade. [...] a organização precisa balancear os dois tipos de equilíbrio para manter consistência em sua estrutura salarial [...] (CHIAVENATO, 2020, p. 284)

Para o mesmo autor (CHIAVENATO, 2020, p. 274), “Os processos de recompensas às pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”. A ideia de recompensar as pessoas pelos serviços realizados pode elevar o nível de satisfação dos trabalhadores nas organizações, por poderem suprir as suas necessidades. O autor ainda cita que a recompensa é um elemento essencial em termos de retribuição ao desempenho na organização.

Os benefícios correspondem ao que as empresas concedem além do que está previsto em lei e/ou em convenção coletiva de trabalho, como seguro de vida, plano de saúde, refeições subsidiadas, auxílio-educação, plano de previdência privada, entre outros. A atratividade que esses benefícios exercem sobre os funcionários e potenciais funcionários pode ser determinante para a sua permanência na organização. A remuneração por competências é uma forma justa de recompensar os funcionários e de reter pessoas exatamente pela diferenciação de remuneração em relação à produtividade.

O dinamismo do mercado exige que as empresas desenvolvam sistemas de recompensas para se manterem atrativas, o salário por si só não é mais suficiente para manter a atratividade. Bonificações, participações nos lucros e possibilidade de compra de ações da empresa são algumas opções entre outras maneiras de aumentar a retenção de pessoas. Segundo Chiavenato (2022, p. 314),

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, as empresas estão utilizando planos de incentivo.

O mesmo autor (CHIAVENATO, 2022) nomeia os principais planos de incentivo utilizados no mercado como sendo:

- 1- Plano de bonificação anual: valor monetário pago ao final de cada ano a um determinado grupo de funcionários devido à sua participação e ao seu desempenho ao longo do ano, que contribuíram para o atingimento das metas e objetivos organizacionais. Esse valor não é integralizado ao salário;
- 2- Distribuição de ações da organização aos colaboradores: trata-se de distribuição gratuita de ações da empresa para os funcionários em substituição ao bônus em dinheiro. Com isso, o funcionário passa a ter sentimento de propriedade e pode aumentar a sua motivação;
- 3- Opção de compra de ações da empresa: é o oferecimento de possibilidade de compra voluntária de ações da empresa por valores subsidiados ao funcionário, transformando ele no principal parceiro da empresa;
- 4- Participação nos resultados alcançados: é a remuneração percentual individual ou coletiva, em um determinado período, preestabelecida pela empresa em comum acordo com o funcionário, pelo atingimento de metas e objetivos predeterminados;
- 5- Remuneração por competência: é a remuneração relacionada ao grau de conhecimento e ao nível técnico e de conhecimento individual. É uma remuneração flexível que premia certas habilidades técnicas ou competências necessárias para o sucesso da empresa que cada funcionário possui; e
- 6- Distribuição de lucro aos colaboradores: é uma remuneração legalmente regulamentada que distribui entre os funcionários uma parcela dos lucros obtidos durante o ano pela empresa.

Outro aspecto que merece destaque é a gestão de carreira. A carreira é formada pelo conjunto de decisões que o indivíduo toma em relação ao seu percurso profissional, a partir das informações que possui em um determinado momento e inserido em um determinado ambiente. Para que haja gestão sobre a carreira, é importante que o indivíduo tenha pleno conhecimento de suas habilidades, oportunidades, ameaças e fraquezas. De acordo com Dutra (2011, p. 23-24),

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade. A atuação sobre o ambiente no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais, exige que as pessoas, antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula.

O contexto no qual o indivíduo está inserido tem relevância considerável em relação à sua carreira. Dele, o indivíduo extrai informações que, aliadas às suas experiências e preferências, utilizará para tomar decisões que irão influenciar sua carreira. Milkovich (2013, p. 294) compreende que:

A sequência particular de empregos, empresas e papéis funcionais que uma pessoa desempenha resulta de escolhas conscientes baseadas em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer de sua vida profissional. Uma carreira inclui sequências de experiências profissionais ascendentes, laterais e descendentes.

A ideia de que o ambiente exerce influência sobre as decisões que conduzem e alteram o destino da carreira do indivíduo é reforçada por Dutra (2011, p. 24):

[...] as variáveis com as quais lidamos para decidirmos sobre nossas carreiras envolvem múltiplos aspectos, tais como: nossa consistência interior no tempo e espaço em termos ideológicos e psicológicos; nossa relação com a família em termos afetivos e materiais; nossos compromissos com pessoas e entidades; nossas necessidades econômicas, de reconhecimento e de realização; nossas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional [...].

Para o mesmo autor (DUTRA, 2011), tem-se decisões constantes sobre carreira, que não se resumem a momentos episódicos, sendo necessário tomar decisões importantes a todo o momento, e muitas vezes no calor da emoção, o que pode interferir no discernimento.

As constantes mudanças tecnológicas e de relacionamento também estão mudando a forma de gerir carreiras. A maneira tradicional de visualizar a carreira de forma vertical e ascendente não é mais cobiçada como em momentos anteriores, pois as mudanças estão interferindo diretamente no modelo tradicional. De acordo com Milkovich (2013, p. 294-295),

[...] as empresas estão passando hoje por reestruturações fundamentais. Em muitas delas a hierarquia tradicional acabou, substituída por equipes flexíveis, menos níveis hierárquicos, aumento da responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira e diminuição do compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras.[...] A carreira no futuro deverá ser mais provavelmente o trabalho em diversas organizações, englobar duas ou três ocupações diferentes e depender muito mais da capacidade do indivíduo de criar seu próprio caminho do que das tradições das organizações.

A maneira com que as organizações lidam com a gestão de carreiras tem papel estratégico para seus objetivos. Cabe, por meio de seus departamentos de recursos humanos, orientar os funcionários para evoluírem em suas carreiras. Milkovich afirma que (2013, p. 295),

Costumamos encarar as carreiras como uma coisa individual, mas elas também são vitais para as organizações e frequentemente são uma atividade essencial dos administradores de recursos humanos. Estes precisam tomar

decisões e atitudes para reter e desenvolver futuros talentos. Um mundo em constante mudança e flexibilidade apresenta um particular desafio para os administradores de RH responsáveis pela manutenção de um fluxo constante de talentos.

O líder deve orientar o liderado em busca da melhor maneira de gerir sua carreira. Essa orientação faz com que o liderado reflita sobre oportunidades e desafios. Dutra (2011, p. 24) demonstra que os principais objetivos para serem observados em planejamento de carreira são:

- 1- Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
- 2- Estimular e dar suporte a um processo de auto avaliação, visando ao planejamento individual de carreira;
- 3- Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- 4- Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreiras e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

O líder deve auxiliar seus liderados a perceberem a carreira como algo mutável e flexível, identificar onde estão e onde querem chegar. Esse pensamento pode ser sustentado com a afirmação de Milkovich (2013, p. 294): “Uma carreira é a sequência evolutiva das experiências de uma pessoa no decorrer do tempo”.

O clima organizacional também tem papel importante na retenção de pessoas. Ambientes saudáveis, com práticas de inclusão e bem-estar, influenciam na decisão das pessoas sobre permanecerem ou não em seus empregos. Com os avanços tecnológicos, as organizações tendem a extinguir alguns postos de trabalho que possam ser automatizados, o que pode gerar insegurança em alguns funcionários e diminuir o engajamento. Luz (2012, p. 7) enfatiza que

[...] estratégias têm levado as empresas à redução do quadro de pessoal. A tendência é que os trabalhadores permaneçam cada vez menos tempo em cada empresa. Esse quadro predominante de demissões tem gerado uma reação por parte dos trabalhadores. Eles tendem a modificar suas atitudes em relação às empresas. Muitos acabam agindo com indiferença, não mais “vestindo” a camisa como faziam antigamente.

A perda de engajamento e identificação com a cultura organizacional pode gerar descontentamento da equipe, rotatividade e perda de qualidade do clima organizacional. Essa ideia é apoiada por Wagner (2020, p. 125) ao afirmar que:

A insatisfação também é uma causadora maior do declínio do compromisso organizacional, o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. Compromisso implica em vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de ficar muito tempo na empresa.

O líder deve buscar aumentar o nível de satisfação de sua equipe, com escuta ativa e empatia, valorizando o trabalho de todos e interpelando em favor do bom

relacionamento entre a empresa e os funcionários. Uma das atribuições do líder é contribuir para a satisfação no ambiente de trabalho. Segundo Wagner (2020, p. 121),

Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Existem três componentes chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

A percepção de valorização é pessoal, e diversos fatores têm relevância variada, já que cada ser humano tem suas próprias motivações, inspirações e histórias. Wagner (2020, p. 121) afirma que “A satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores. [...] para que possamos entender as reações pessoais, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação [...]”.

De maneira mais abrangente, pode-se afirmar que o clima organizacional é um conjunto de fatores que constroem a dinâmica das relações interpessoais entre funcionários, lideranças e propósitos organizacionais. O comportamento organizacional é um fator relevante para o estudo desse conjunto. Para Robbins (2011, p. 6),

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Sendo assim, é importante o olhar crítico do líder em relação aos sentimentos e percepções dos seus liderados, entre os quais vale destacar a importância da motivação. É a motivação que move os indivíduos em direção ao objetivo, assim como a sua falta acarretará prejuízos. Para Robbins (2011, p. 7),

[...] é consenso que o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse do trabalho.

2.3 Importância do líder na retenção de pessoas

O líder contemporâneo não precisa ser especialista na tarefa, uma vez que o foco deixou de ser o processo e passou a ser as pessoas. Para ser um líder, é preciso gostar de pessoas e de interagir com elas, e ser capaz de tomar decisões que não as prejudique. Segundo Bergamini (2012, p. 44),

Sabe-se então que o mais importante é quanto o líder se importa com as pessoas que o seguem, e não o quanto ele conhece das atividades desempenhadas por elas. Há concordância com a maioria dos trabalhos que descrevem a natureza da liderança de que a atenção daqueles que ocupam os cargos nos quais seja necessário dirigir grupos humanos está necessariamente centralizada nas pessoas, não nas estruturas ou processos organizacionais.

O líder tem papel fundamental na retenção de pessoas, e para isso, deve possuir certas competências. Uma delas é a adaptabilidade ao ambiente, a diferentes situações, pessoas, momentos históricos ou circunstâncias que possam requerer tomadas de decisão rápidas. De acordo com Bergamini (2009, p. 38),

[...] não somente o aparecimento, como também a manutenção do líder eficaz em seu posto deve levar em conta certas características do ambiente, dentro do qual o líder se encontra. [...] Devido ao fato do contexto não ser o mesmo, o estilo do líder não pode também ser o mesmo. Para cada tipo de situação oriunda das circunstâncias ambientais, um estilo em especial deverá ser utilizado.

A adaptabilidade é uma competência importante para o líder contemporâneo. Saber respeitar e se moldar às diferenças culturais costuma evitar problemas de relacionamento com os liderados. Diferentes fatores podem interferir no relacionamento interpessoal, por isso, o líder deve conhecer as particularidades e características individuais e coletivas.

Robbins (2011, p. 325) afirma que “[...] Uma conclusão geral que podemos chegar [...] é que os líderes eficazes não utilizam um único estilo. Eles ajustam seu estilo à situação, [...] a cultura do país é um importante fator na determinação de qual estilo de liderança será mais eficaz”.

Outra competência que um líder contemporâneo deve ter é inteligência emocional. As constantes tomadas de decisão, a volatilidade das emoções das pessoas no ambiente de trabalho, as diferenças de pensamento e opinião, senso crítico e necessidade de autocontrole fazem necessário que o líder eficaz tenha essa competência desenvolvida. De acordo com Robbins (2011, p. 105), “A Inteligência Emocional (IE) se refere a uma série de capacidades, habilidades e competências não cognitivas que influenciam na capacitação de uma pessoa em lidar com as demandas e pressões de seu ambiente”.

A inteligência emocional é composta por fatores intrínsecos, que podem ser aprendidos, desenvolvidos e aprimorados. Robbins (2011, p.105) afirma que:

[...] Ela se compõe de cinco dimensões:
Autoconsciência: a capacidade de ter consciência dos próprios sentimentos.
Autogerenciamento: a capacidade de administrar as próprias emoções e impulsos.

Automotivação: a capacidade de persistir diante de fracassos e dificuldades.
Empatia: a capacidade de perceber o que as outras pessoas estão sentindo.
Habilidades sociais: a capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas [...]”.

A ética é um conjunto de padrões e valores morais de um grupo ou indivíduo. Ela é norteadora para as ações do líder em relação aos seus liderados e suas tomadas de decisões. Liderança e ética estão intimamente interligadas. Por meio de atitudes éticas, decisões equivocadas que poderiam prejudicar o ambiente de trabalho ou as relações interpessoais podem ser evitadas. Para Robbins (2011, p. 324), “A ética toca a questão da liderança de diversas maneiras [...]. Os líderes éticos devem usar seu carisma de maneira socialmente construtiva, para servir aos outros”.

Identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação ao emprego também é uma habilidade que o líder contemporâneo deve possuir. Funcionários insatisfeitos possuem comportamentos que podem sinalizar que algo está errado, e cabe ao líder identificar esses comportamentos e conseguir gerir da melhor forma para reter pessoas, se esta for sua intenção. Conforme Robbins (2011, p. 77),

A insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras. Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho.

O líder contemporâneo deve ser carismático. Por meio do carisma, ele consegue maior engajamento e satisfação no trabalho, além de que as pessoas tendem a seguir quem apresenta esse tipo de qualidade. A respeito disso, Robbins (2011, p. 318) destaca:

Existe um volume crescente de pesquisas que sugerem uma forte correlação entre liderança carismática e os altos índices de desempenho e satisfação entre os liderados. As pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho. Como gostam de seu líder e o respeitam, expressam maior satisfação.

Algumas características do líder carismático são a visão, vinculando o presente a um futuro melhor para a organização, e despertando a autoestima e a autoconfiança dos liderados; a comunicação, por meio de palavras e ações; e o caráter, oferecendo exemplo de comportamento a ser seguido pelos liderados (ROBBINS, 2011).

Em uma relação de trabalho, a confiança é outro ponto importante. Um líder contemporâneo deve possuir relação de confiança com sua equipe. Para isso, precisa contar com algumas características inerentes, como confiança, que significa uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, seja por palavras, ações ou decisões, integridade, competência, consistência, lealdade e

abertura ao diálogo (ROBBINS, 2011).

Um líder deve possuir competência para assumir responsabilidades, compromissos e objetivos. As pessoas precisam acreditar que o líder está preparado para tal. Sobre a competência, Robbins (2011) afirma que as pessoas não irão confiar em alguém que elas não têm certeza que possui as capacidades necessárias para realizar aquilo que está prometendo.

A consistência de um líder refere-se à capacidade de manter relação entre o que diz e o que faz. Um líder consistente não oscila suas decisões baseado em impulsos emocionais. Em relação à consistência, Robbins (2011) diz que está relacionada com segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações. A inconsistência entre as palavras e as ações reduzem as relações de confiança.

Da mesma forma, um líder leal não prejudica seus liderados por meio de seus atos ou palavras. A lealdade é a disposição de proteger e defender a outra pessoa. O líder contemporâneo precisa estar aberto para seus liderados, dar e receber *feedbacks* honestos. Uma pessoa que se mantém muito fechada pode ter dificuldade de estabelecer relações de confiança. Na convivência, conflitos são inevitáveis e podem promover oportunidades de crescimento e desenvolvimento ou podem se tornar desgastantes e até ocasionar o afastamento ou desligamento de funcionários.

A maneira como o líder atua na gestão de conflitos é constantemente observada por sua equipe. É desejável que o líder possua essa habilidade desenvolvida. Para Robbins (2011, p. 395),

O conflito é uma forma de introduzir mudanças radicais [...] o conflito facilita a coesão do grupo [...] os conflitos intergrupais aumentam a identificação dos membros com o grupo ao qual pertencem, aumentando o sentimento de solidariedade [...] a solução bem sucedida de um conflito leva a uma maior eficácia, à mais confiança e abertura, a uma maior proximidade entre os membros [...] todos os conflitos são disfuncionais, e uma das principais responsabilidades da administração é manter sua intensidade o mais baixo possível.

O empoderamento nas organizações significa dar mais liberdade para os funcionários, em certas decisões, durante a rotina de trabalho, utilizando maneiras criativas e alternativas que possam ser contributivas para a resolução de algo. Ainda, pode ser uma ótima forma de engajar pessoas aos objetivos organizacionais, criar identificação com a empresa e reter bons funcionários. Blanchard (2019, p. 55) afirma:

Empoderar significa permitir que as pessoas usem o seu conhecimento, sua experiência e motivação para criar um robusto tripé de resultados. Líderes das empresas bem administradas sabem que empoderar as pessoas cria

resultados positivos que são simplesmente impossíveis de concretizar quando toda a autoridade está concentrada no topo da hierarquia e aos gestores é atribuído todo o crédito pelo sucesso. As pessoas já têm poder pelo seu conhecimento, e pela sua motivação. A chave do empoderamento é liberar esse poder.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atender aos objetivos deste estudo. Os procedimentos metodológicos, segundo Santos (2017), são ferramentas científicas utilizadas pelos pesquisadores a fim de encontrar respostas ou afirmar conhecimentos sobre uma situação verdadeira.

3.1 Tipos de pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada de diferentes formas: quanto à natureza, à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos. A seguir, apresenta-se a classificação deste estudo.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca compreender o papel do líder contemporâneo na retenção de pessoas.

Para Nique e Ladeira (2014, p. 27), "A pesquisa aplicada tem como objetivo central a busca de soluções e oportunidades para a empresa e seus gestores. " Neste contexto, Santos e Filho (2012 p. 87) complementam: "É definido como pesquisa aplicada em função de seu objetivo ser mais imediatista, pois o investidor tem pressa no recurso aplicado. "

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é quantitativa, pois visa a identificar a percepção de liderados quanto ao papel desempenhado por seus líderes, assim como reconhecer práticas de retenção de pessoas em organizações.

Segundo Malhotra (2009, p. 114), a pesquisa quantitativa “[...] busca uma evidência conclusiva que é baseada em amostras [...] representativas”. Segundo o mesmo autor, “as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final”.

Esse pensamento é reforçado por Nique e Ladeira (2014, p. 72):

[...] o método quantitativo tem como característica o emprego da quantificação nas modalidades de coleta e tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Esse tipo de pesquisa tem como princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções da análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa utilizou o método descritivo. As pesquisas descritivas têm como objetivo encontrar respostas precisas para o problema estudado. Para Santos (2017 p. 27), “A pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/processo”.

Para Mattar (2012, p. 23), as pesquisas descritivas “[...] são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. Da mesma forma, Aaker (2011) afirma que o propósito da pesquisa descritiva é obter respostas sobre aspectos do ambiente de mercado.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa apresenta-se como sendo de levantamento. De acordo com Gil (2022), a pesquisa de levantamento caracteriza-se pela solicitação de informações a uma amostra de pessoas acerca do problema estudado, para, após, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Conforme Mascarenhas (2017), sujeitos da pesquisa são o conjunto de elementos que podem ser pessoas, organizações ou produtos que possuem as características requeridas pelo objeto de estudo. Segundo Lakatos (2010), a definição imprecisa dos sujeitos resulta em uma pesquisa ineficiente, visto que as respostas podem não traduzir a realidade.

Os sujeitos desta pesquisa são liderados atuantes em diferentes setores e organizações, dispostos a colaborar com o estudo. Por isso, trabalhou-se com uma amostra de indivíduos, que refere-se a uma parcela convenientemente selecionada pelo pesquisador, tendo como critério o acesso aos potenciais respondentes.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é um momento determinante para a pesquisa, pois gera dados importantes para o pesquisador. Existem diversas formas de realizar a coleta, e cada uma delas é mais adequada para cada tipo de pesquisa.

Segundo McDaniel e Gates (2008, p. 322), “O questionário é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Trata-se de um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados”.

Da mesma forma, existem diversas maneiras de medir a opinião das pessoas nas pesquisas, e cada uma tem suas características particulares. Um modelo bastante utilizado é a escala de Likert. Segundo Las Casas, Guevara (2019, p. 76):

A escala de Likert é um método de soma de avaliações usualmente de até cinco pontos que varia de “concordo plenamente” ou “discordo plenamente”. Para o respondente, é dada uma colocação positiva ou negativa, e solicitando-se que anote se concorda ou não com o texto.

Diante disso, esta pesquisa coletou os dados por meio de um questionário estruturado *on-line*, na plataforma Google Forma questão aberta. O questionário foi enviado para cerca de 400 pessoas, colegas de graduação, amigos e conhecidos do pesquisador, por e-mail, no período de 05 março a 12 de abril de 2023, totalizando 52 respondentes. Às questões foram escolhidas com base nos estudos e na vivência do autor acerca do objetivo geral, contendo 15 questões fechadas e um

3.4 Pré-teste do questionário

O pré-teste tem como objetivo verificar e validar a qualidade da pesquisa em relação à qualidade dos dados obtidos, verificar se os entrevistados entendem o que está sendo questionado e, se necessário, realizar ajustes.

De acordo com Nique e Ladeira (2014, p. 109), “Após a conclusão do questionário, este deve ser encaminhado para um pré-teste, ou seja, deve ser entregue e aplicado a um pequeno grupo de representantes da população-alvo, antes, claro, de iniciar a coleta de dados”.

O pré-teste desta pesquisa foi realizado com dez liderados, de diferentes setores e organizações do Vale do Taquari/RS, que fazem parte das relações do pesquisador. O objetivo é verificar o entendimento dos respondentes, a clareza, a estrutura e a sequência das questões, bem como se alguma resposta pode ser tendenciosa. Destaca-se que não houveram contribuições dos respondentes acerca do questionário realizado no pré-teste.

3.4.1 Análise de dados

Após a coleta dos dados, realiza-se a análise dos dados. De acordo com Aaker (2011, p. 447-449):

Geralmente, o primeiro passo na análise de dados, depois de sua preparação, é analisar cada pergunta, ou medida por si mesma. Isso é feito pela tabulação de dados. A tabulação consiste, simplesmente, em contar o número de casos que caem em cada uma das várias categorias. [...] as estatísticas descritivas estão geralmente associadas à distribuição de frequência, ajudando a sumarizar as informações apresentadas na tabela de frequências.

Neste estudo, utilizou-se a planilha eletrônica do aplicativo Excel, com geração de gráficos nas questões objetivas do questionário de pesquisa, para auxiliar na fase de análise e compreensão dos resultados, além de contribuir com a manutenção da neutralidade do pesquisador. Segundo Mattar (2012, p. 192):

Tendo os dados coletados já sido verificados, codificados e devidamente arquivados na memória do computador, o passo seguinte é a realização das análises. O objetivo principal das análises é permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

A análise dos resultados da questão dissertativa se deu por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que verifica as comunicações por

categorias. As categorias elencadas são: comunicação, ética e tratamento igualitário, e ferramentas de gestão.

3.5 Limitação do método

Existem fatores que podem influenciar negativamente no resultado de uma pesquisa. Dados não tratados, erros de estruturação do questionário e influência do pesquisador são alguns deles.

Sobre a preparação e edição dos dados, Aaker (2011) cita: erro do entrevistador, por não fornecer instruções corretas; omissões dos entrevistados, que deixam de responder; ambiguidade, quando uma resposta pode ser ilegível ou ter mais de uma resposta em um sistema de resposta única; inconsistências, quando duas respostas correlacionadas podem ter respostas discrepantes; falta de cooperação, quando um respondente pode se rebelar e responder qualquer coisa inadvertidamente; respondente inadequado, que não se enquadra no perfil do público-alvo.

As limitações deste estudo são o reduzido número de respondentes, reflexo da falta de interesse dos potenciais respondentes em colaborar, ou da falta de tempo ou ainda da falta de compreensão da importância do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa, com base em 52 respostas válidas. No Quadro 1 está a síntese do perfil dos respondentes, destacando gênero, idade, escolaridade, estado civil, renda média mensal, ramo de atividade e função exercida na empresa em que trabalha.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

Dados pessoais e ocupacionais	Resultados	
Gênero	Masculino	55,80%
	Feminino	44,20%
Idade	De 21 a 25 anos	46,20%
	De 31 a 40 anos	25,00%
	De 15 a 20 anos	13,50%
	De 26 a 30 anos	11,50%
	41 anos ou mais	3,80%
Estado civil	Solteiro	82,70%
	Casado	13,50%
	Divorciado	1,90%
	Viúvo	1,90%
Escolaridade	Graduação em andamento	73,10%
	Graduação completa	25,00%
	Ensino médio completo	1,90%
Renda mensal	De 1 a 2 salários	42,30%
	De 2 a 3 salários	36,50%
	Mais de 5 salários	11,50%
	De 3 a 5 salários	9,60%

(Continua...)

(Conclusão)

Dados pessoais e ocupacionais	Resultados	
Trabalha em empresa do ramo	Prestação de serviços	46,10%
	Comercial	28,80%
	Industrial	25,00%
Função que ocupa	Auxiliar	26,90%
	Assistente	25,00%
	Analista	17,30%
	Encarregado (a)	7,70%
	Gerente	5,70%
	Vendedor (a)	3,80%
	Coordenador	3,80%
	Administrador	1,90%
	Programador (a)	1,90%
	Técnico	1,90%
	Estagiário	1,90%
	Biomédico	1,90%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Em relação ao gênero, 55,80% dos respondentes são homens e 44,20% são mulheres. Esse resultado não demonstra relação com a população gaúcha, uma vez que, segundo o Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2022), a maioria da população do estado é formada por mulheres, sendo 5,49% maior que a população masculina.

Em relação à idade, a maior parcela dos respondentes declara ter entre 20 e 25 anos (46,20%), seguida da idade entre 31 e 40 anos (25,00%), de 15 a 20 anos (13,50%), de 26 a 30 anos (11,50%) e 3,80% com 41 anos ou mais. Esse resultado vai ao encontro dos dados publicados pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP, 2021) que divulga que 46,70% dos estudantes do Rio Grande do Sul têm idade até 24 anos.

Em relação ao estado civil, 82,70% declaram-se solteiros, 13,50% declaram-se casados, 1,90% divorciados e 1,90% viúvos. Estes percentuais diferem da média da região sul do Brasil, que possui 43,80% de solteiros e 43,10% de casados (PNAD, 2011). A diferença pode ser explicada devido à idade dos respondentes ser inferior que a média de idade da população geral do Sul do Brasil que é de 35,9 anos, segundo a Folha de São Paulo (2018), e pelo fato de a maioria dos estudantes estarem priorizando a formação acadêmica em detrimento da relação conjugal neste período

da vida.

Em relação à escolaridade, 73,10% dos respondentes declaram possuir graduação em andamento, 25% declara possuir graduação completa e 1,90% declara possuir ensino médio completo. Esses resultados podem ser atribuídos ao alcance do formulário de pesquisa enviado para estudantes, egressos e amigos do pesquisador.

Em relação à renda média mensal, a maioria dos respondentes declara possuir renda entre 1 e 2 salários mínimos (42,10%), seguido de 2 a 3 salários (36,50%), mais de 5 salários (11,50%) e de 3 a 5 salários (9,60%). Esse resultado vai ao encontro dos dados publicados pela Agência Brasil (2023), que indicam que a renda média do brasileiro é de R \$2.715,00, equivalente a 2,09 salários mínimos. O salário mínimo atual, no país, é de R \$1.302,00.

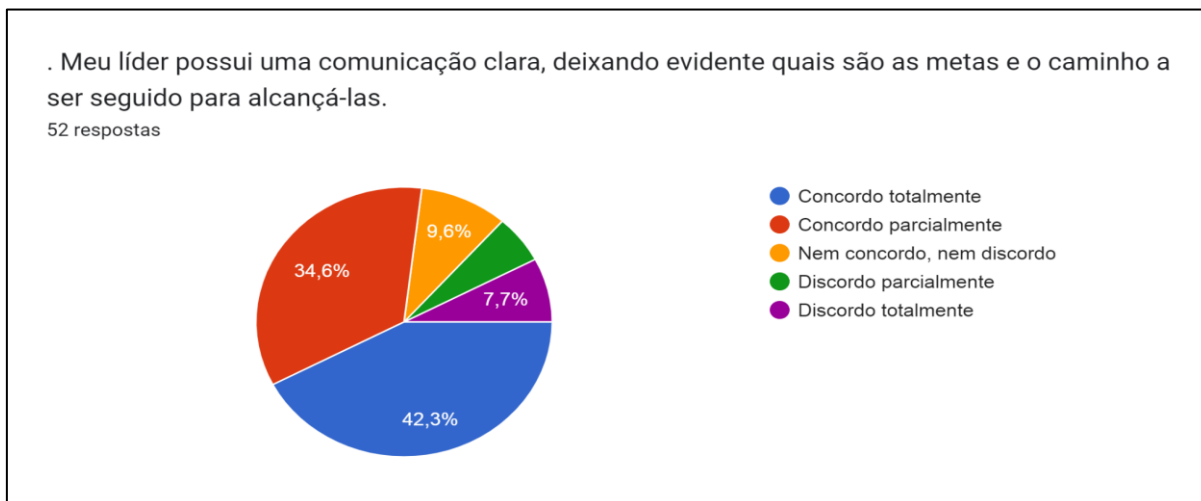
Em relação ao segmento de atuação, 46,10% dos respondentes declararam trabalhar no segmento de prestação de serviços, 28,80% no segmento comercial e 25% no segmento industrial. De acordo com o IBGE (2021), o setor de serviços é responsável por 68% dos empregos no Brasil. Isso justifica a maior parcela dos respondentes trabalharem neste segmento. A variação entre o índice nacional e os resultados desta pesquisa pode estar relacionada à maior participação de liderados no comércio e na indústria do Vale do Taquari/RS, região que concentra os sujeitos desta pesquisa.

Em relação aos cargos ocupados, 26,90% dos participantes responderam que trabalham como auxiliar, 25% como assistente, 17,30% como analista, 7,70% como encarregado, 5,70% como gerente, 3,80% como vendedor(a), 3,80% como coordenador(a), 1,90% como biomédico, 1,90% como estagiário, 1,90% como técnico, 1,90% como administrador. Observa-se que há gerentes (5,70%) entre os respondentes, o que caracteriza cargo de liderança e não de liderado. Esse fato justifica-se na medida em que o questionário de pesquisa foi enviado para grupos de e-mails sem o devido conhecimento dos atuais cargos desses profissionais. Já a maior incidência em cargos operacionais pode estar relacionada com a idade dos respondentes, uma vez que 59,70% deles possuem idade igual ou inferior a 25 anos e estão em início de carreira.

Quanto à remuneração, 78,80% dos respondentes recebem até três salários mínimos, sendo condizente com os cargos declarados na pesquisa; 21,10% dos respondentes possuem remuneração superior a três salários mínimos, também condizentes com cargos de liderança. Segundo o IBGE (2022), 35,63% da população

brasileira ganha até um salário mínimo, 31,56% ganha de um a dois salários mínimos e 32,81% ganha acima de dois salários mínimos.

Gráfico 1 - Comunicação do líder



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Em relação à comunicação clara, constata-se que concordam totalmente e parcialmente 76,90% dos respondentes, 9,60% nem concordam e nem discordam com a afirmativa e 13,50% é a soma dos que discordam parcialmente e totalmente da afirmativa. Os resultados demonstram que a maioria dos respondentes acredita que seu líder apresenta êxito na comunicação de metas e caminhos a serem seguidos. De acordo com Wagner (2020), o líder precisa ter a capacidade de comunicação despertando a consciência dos seus seguidores para a importância das metas da organização, além de promover desenvolvimento e engajamento da equipe de trabalho.

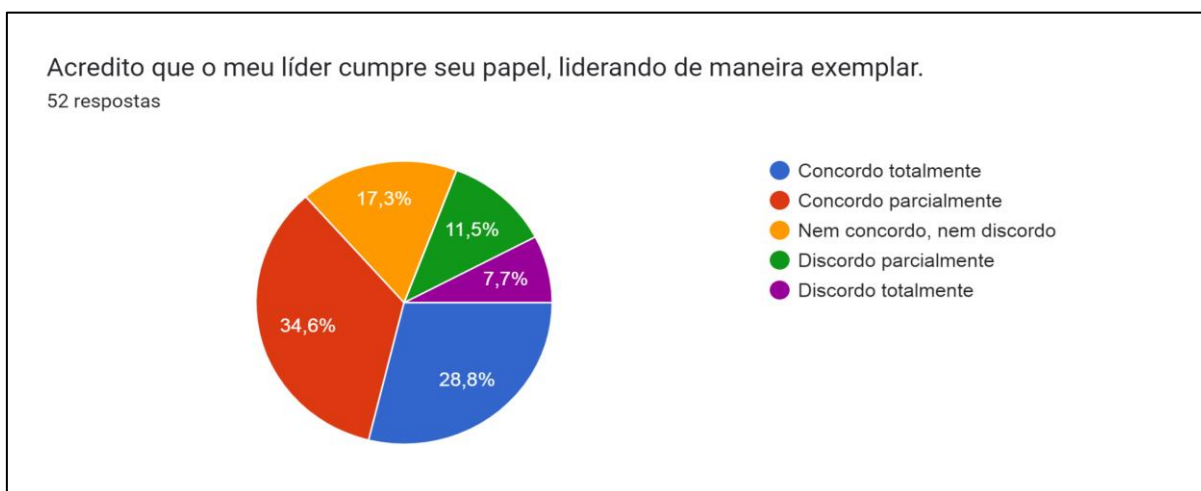
Gráfico 2 - Postura e atitudes do líder



Fonte: Elaborado pelo autor, idem acima (2023).

A soma dos respondentes que concordam totalmente e parcialmente com a afirmativa de que seus líderes possuem postura e atitudes que colaboram para o desenvolvimento da equipe de trabalho e para o alcance dos resultados da empresa é de 63,40%, enquanto que 19,20% discordam parcialmente e totalmente e nem concordam e nem discordam somam 17,30%. Estes resultados vão ao encontro do pensamento de Kouzes (2013) quando afirma que os líderes são os próprios exemplos ou não de postura, caráter e valores humanos aos seus liderados.

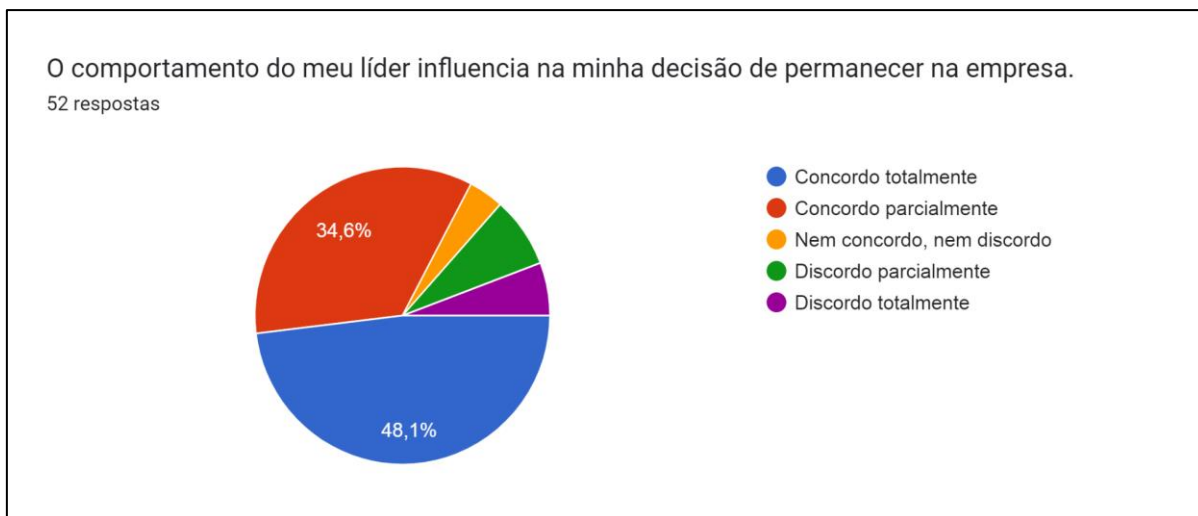
Gráfico 3 - Cumprimento do papel de líder



Fonte: Elaborado pelo autor, idem acima (2023).

Em relação à afirmativa “Acredito que meu líder cumpre seu papel, liderando de maneira exemplar”, 63,40% dos respondentes concordam parcialmente e totalmente, 17,30% nem concordam e nem discordam, e 19,20% discordam parcialmente e totalmente. Dessa forma, pode-se afirmar que mais da metade dos respondentes concordam que seus líderes cumprem seus papéis de maneira exemplar. Segundo Bergamini (2012), os líderes eficazes tendem a liderar por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes, entre eles, pelo exemplo, desempenhando de forma eficaz o seu papel no contexto organizacional.

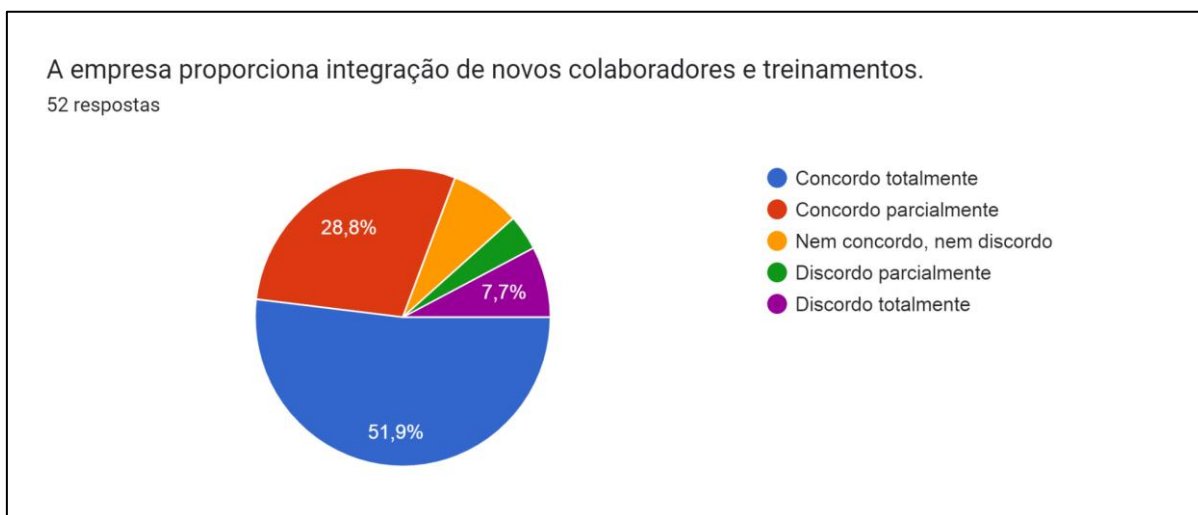
Gráfico 4 - Influência do comportamento do líder



Fonte: Elaborado pelo autor, idem acima (2023).

Em relação à afirmativa: “O comportamento do meu líder influencia na minha decisão de permanecer na empresa”, 82,70% dos respondentes concordam totalmente e parcialmente com a afirmação, 13,50% discordam parcialmente e totalmente e 3,8% nem concordam, nem discordam. Conforme Robbins (2011), atitudes e comportamentos dos líderes têm relação direta com a decisão dos liderados em permanecerem na organização, tendo em vista a qualidade do clima organizacional.

Gráfico 5 - Integração e treinamentos



Fonte: Elaborado pelo autor, idem aos demais (2023).

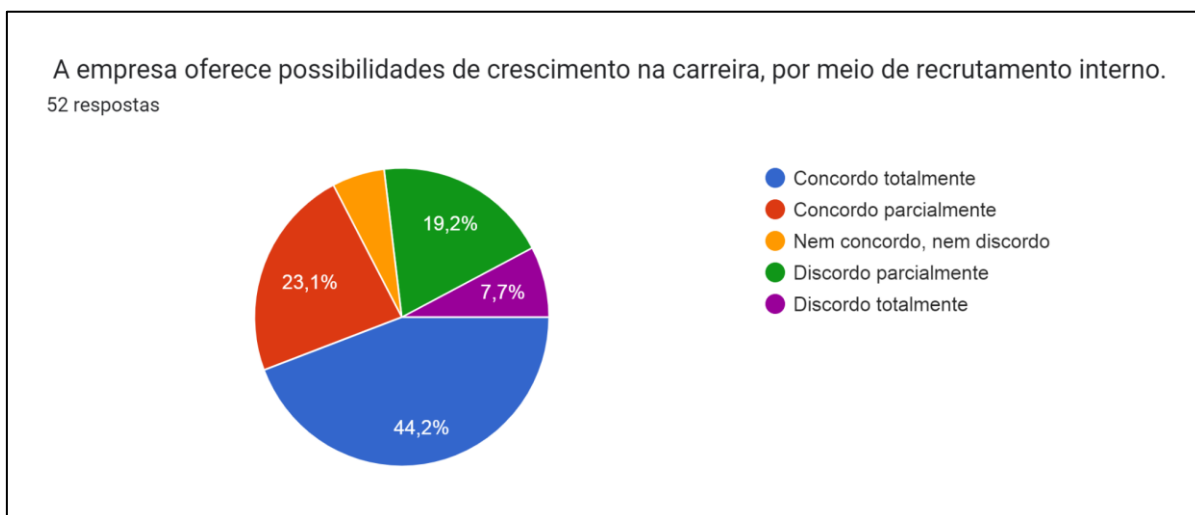
Sobre a afirmativa “A empresa proporciona integração de novos colaboradores e treinamentos”, 80,70% dos respondentes afirmam que sim (soma dos que concordam totalmente e parcialmente), 7,70% nem concordam, nem discordam, e

11,50 afirmam que não (soma dos que discordam totalmente e parcialmente) da afirmativa.

A integração de novos colaboradores é fundamental para a inserção na equipe de trabalho, sentimento de pertencimento e satisfação pessoal por estar trabalhando na organização. Segundo Wagner (2020), a filiação a uma equipe de trabalho deve propiciar à pessoa satisfação a curto prazo e facilitar seu desenvolvimento a longo prazo. Sem isso, é provável que o integrante fique pouco tempo na organização.

Referente a ações de treinamento (ou capacitação), Chiavenato (2022) ressalta que é possível elevar o nível de conhecimento de uma pessoa para a execução de determinada tarefa quando a organização promove essas atividades. Trata-se de educação especializada, que inclui desde conhecimentos técnicos a desenvolvimento de habilidades e aprimoramento de atitudes pessoais.

Gráfico 6 - Possibilidade de crescimento na carreira



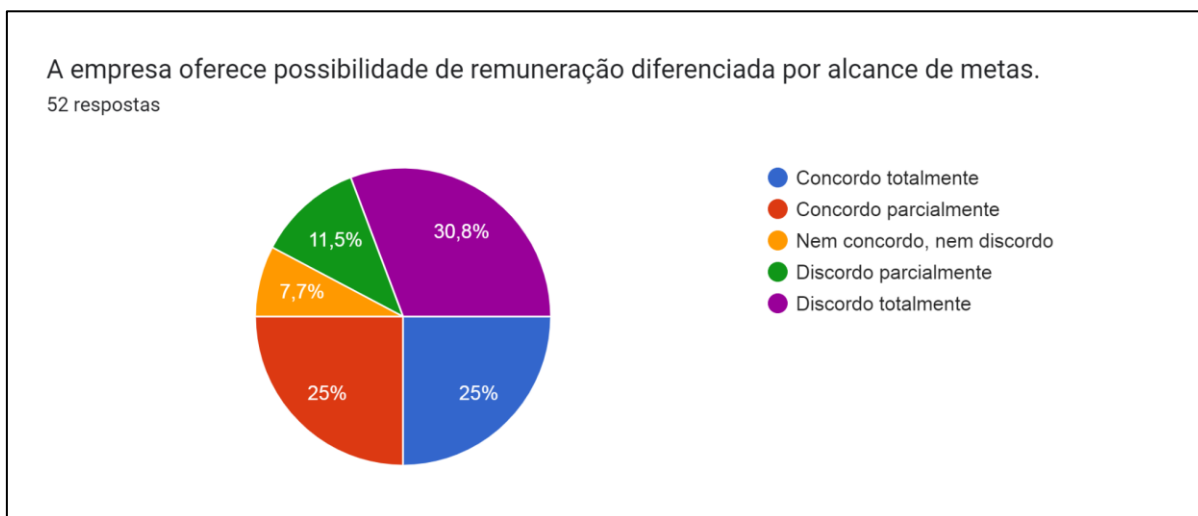
Fonte: Elaborado pelo autor, idem aos demais (2023).

Do total de respondentes, 67,30% concordam totalmente e parcialmente com a afirmação de que a empresa onde trabalham oferece possibilidades de crescimento na carreira, por meio de recrutamento interno; 26,90% discordam parcialmente e totalmente; e 5,80% nem discordam, nem concordam.

Recomenda-se que as organizações adotem o recrutamento interno como estratégia de otimização de tempo e de recursos. O funcionário inserido na organização já conhece a cultura organizacional, além da existência de relação de confiança entre as partes envolvidas. Segundo Lotz (2015), o recrutamento interno gera movimentação e motivação entre os colaboradores, pois percebem que a organização valoriza os potenciais candidatos que possam ocupar vagas internas, por

meio de transferências ou promoções.

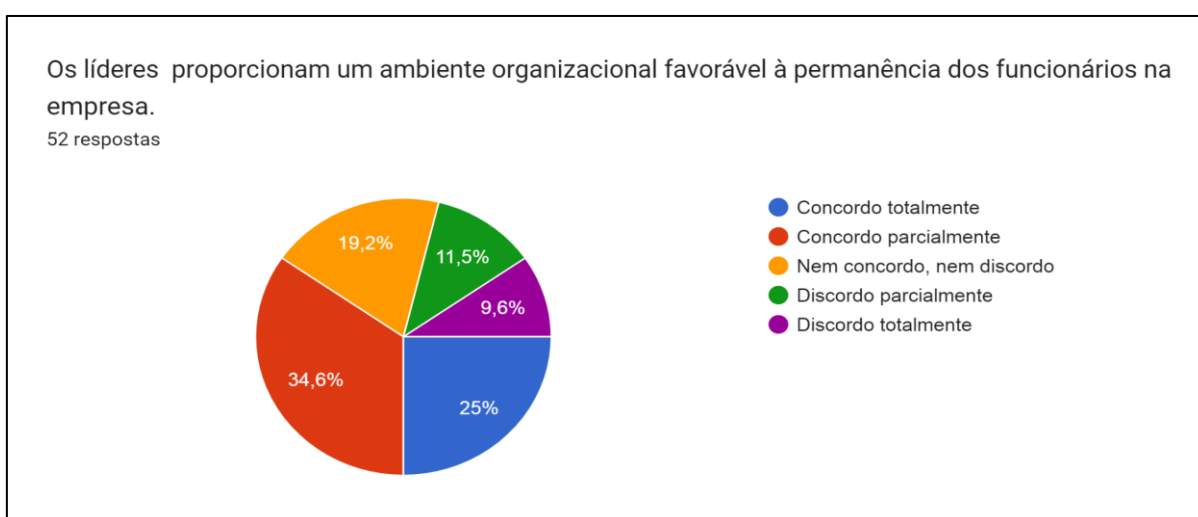
Gráfico 7 - Remuneração diferenciada



Fonte: Elaborado pelo autor, idem aos demais (2023).

Dos respondentes, 50% concordam (soma dos que concordam totalmente e parcialmente) com a afirmativa de que “A empresa oferece possibilidade de remuneração diferenciada por alcance de metas, 42,30% discordam (soma do que discordam totalmente e parcialmente) e 7,70% nem discordam, nem concordam. Nota-se que os percentuais de concordância e discordância são próximos. Segundo Chiavenato (2022), é preciso repensar a forma de remuneração para que o desempenho dos colaboradores seja valorizado e recompensado.

Gráfico 8 - Ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, idem aos demais (2023).

Em relação aos líderes proporcionarem um ambiente organizacional favorável à permanência dos funcionários na empresa, 59,60% dos respondentes concordam

parcialmente e totalmente, 19,20% nem concordam, nem discordam e 21,10% discordam totalmente e parcialmente. Estes percentuais vão ao encontro de Bergamini (2012) quando afirma que o líder, por força do seu papel, tem participação ativa na promoção e manutenção de um bom ambiente organizacional.

Na sequência, procurou-se categorizar as respostas da questão dissertativa, que é: *Se você fosse líder na empresa em que trabalha, o que faria diferente?* A categorização é uma técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que verifica as comunicações por categorias. As categorias elencadas são: comunicação eficaz, ética e transparência nas relações e gestão de pessoas.

Quadro 2 - Categorias de análise

Categoria de análise	Resposta (<i>ipsis litteris</i>)
Comunicação eficaz	Ouvir mais as necessidades das atividades em grupo, sem tratar soluções ilhadas.
	Seria mais coerente nas falas, faria uma organização das atividades de forma efetiva tendo em vista não sobrecarregar alguns funcionários mais do que outros. Agindo dessa forma, evitaria um desperdício de energia e de produção das equipes.
	A comunicação seria melhor. Deixar nítido quais são os rumos que a equipe deve seguir.
	Fazer uso de <i>feedback</i> periódico.
	Ter mais comunicação com os funcionários.
	Melhoraria a comunicação e a preocupação com o funcionário.
	Deixaria mais claro o que deve ser feito por cada pessoa da equipe.
	Evitaria comentários que possam gerar fofocas e desconfortos no ambiente de trabalho.
Ética e transparência nas relações	Um diálogo mais coerente com o pessoal; demonstrar mais confiança e não apenas cobrança; as métricas de remuneração diferenciadas beneficiam apenas alguns privilegiados, o que causa desconforto e desconfiança para os demais, por isso deveriam ser revistas. Também como líder não trataria alguns como amigo íntimo e outros como meros funcionários. As metas também deveriam ser comunicadas com as equipes e determinadas em conjunto, não sendo apenas impositivas e inalcançáveis.
	Ser mais transparente; há diversas informações que são escondidas sem necessidade; há também um tratamento diferenciado para alguns, pagamento sobre metas objetivam apenas parte do time e ainda assim com metas inalcançáveis, sendo que para outros as metas são tão inúteis que é como se a pessoa tivesse um aumento salarial recebendo todo mês o % extra de forma completa sem ao menos se esforçar. O comportamento também não é exemplar, fazendo papel político para beneficiar uns e outros, enfim, há muito o que mudar.

(Continua...)

(Conclusão)

Categoria de análise	Resposta (<i>ipsis litteris</i>)
Gestão de pessoas	Investiria tempo no acompanhamento dos meus liderados, não focaria apenas no resultado, assim, conseguiria saber quais ações poderiam ser realizadas para que eles entregassem seu potencial.
	Planejamento estratégico voltado ao time, assim, evidentemente cresceria nosso <i>ranking</i> de retenção e aumentaria consequentemente o <i>core business</i> .
	Atenderia mais os funcionários.
	Plano de carreira.
	Daria oportunidade para as pessoas que realmente merecem.
	Procuraria tornar o ambiente de trabalho mais organizado.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Na categoria comunicação eficaz, as respostas apontam fragilidades na comunicação do líder. Há inexistência de comunicação em alguns casos e, em outros, falta de clareza, *feedback*, coerência e escuta ativa do líder. Também há relato de comentário desnecessário do líder, causando desconforto na equipe, prejudicando o clima organizacional. Essas questões são prejudiciais para a eficácia da comunicação entre líder e liderado, enfraquecendo as relações interpessoais e a confiança. Segundo Cortella (2013), a comunicação deve ser clara, objetiva, respeitosa e mútua para haver interação, qualidade e compromisso das partes envolvidas.

A segunda categoria é ética e transparência nas relações, reunindo comentários sobre a necessidade de ter uma liderança ética e humanizada, e transparência nas relações interpessoais. O líder deve agir com ética, postura profissional e tratamento igualitário, respeitando as pessoas e a cultura organizacional. A falta disso por parte do líder abala as relações de confiança e pode refletir em saídas precoces de funcionários da empresa. Segundo Antunes (2013 p. 52-53), “Os funcionários, ao perceberem que estão em uma empresa com condutas desalinhadas aos seus valores pessoais, podem ter seu comprometimento afetado e planejar sair da empresa”.

Na categoria gestão de pessoas, as opiniões dos respondentes referem-se à falta de tempo/atenção aos funcionários, planejamento de recursos humanos, plano de carreiras, política de remuneração (salário e benefícios), organização e análise para tomadas de decisão. Acredita-se que o planejamento de recursos humanos impacta todas as áreas da organização, e o desempenho da organização pode contribuir na decisão do funcionário sobre permanecer ou não na empresa.

Em relação ao plano de carreira, cabe a cada organização desenvolver um programa que atenda às suas necessidades, tendo como base os cargos e salários referenciais do mercado em que atua com vistas a alcançar competitividade diante da concorrência e a reter os talentos, comunicando as possibilidades por meio de critérios claros e acessíveis que levem à ascensão profissional.

Quanto à remuneração, destaca-se a implementação de comissionamento para a melhoria nos salários. Segundo Chiavenato (2015), a política de remuneração é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de salários e benefícios de seus colaboradores. As pessoas engajam-se mais na realização das tarefas se elas percebem ganhos, sendo a remuneração variável uma estratégia para elevar o nível de satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos da empresa.

A desorganização empresarial terá entre suas perdas o capital humano, visto que a organização é um recurso fundamental para a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Mañas (2018) destaca que organizar tem a ver com alocar recursos, uma função absolutamente necessária, pois antes mesmo de ela começar a funcionar precisa, de antemão, organizar a sua capacidade produtiva, gerencial e humana, com as instalações ideais e os recursos essenciais. Para isso, requer a alocação de recursos, o que também deve ser realizado de forma estruturada, organizada e estratégica.

Analisar cenários e informações para tomadas de decisões é crucial para qualquer empresa e os maiores tomadores de decisão são os líderes. A velocidade e assertividade das decisões impactam na retenção de pessoas. Para Williams (2018), a tomada de decisão é o processo de escolha de uma solução a partir de alternativas disponíveis. Sendo assim, é importante frisar que os líderes devem tomar as decisões da melhor maneira e no menor tempo possível.

Os apontamentos dos participantes na questão dissertativa sinalizam que os líderes devem melhorar sua habilidade de comunicação, ter atitude ética e transparente, e implementar ações de gestão de pessoas. Tais apontamentos parecem ser contraditórios quando comparados, por exemplo, com os percentuais de aprovação da comunicação, postura e atitudes dos líderes identificados nas questões objetivas.

Contudo, a excelência da liderança se dá por meio do contínuo aperfeiçoamento de saberes, compreendidos por conhecimentos, habilidades e

atitudes do líder, alinhado à estrutura organizacional e aos processos de trabalho. Esse conjunto de elementos elevará a qualidade produtiva, o bem-estar e a retenção de pessoas na organização.

5 CONCLUSÃO

Acredita-se que as pessoas são os principais elementos que compõem uma organização. Dessa forma, a liderança é essencial para integrar funcionários, aculturar as equipes, identificar, desenvolver e reter talentos, de modo que possam gerar diferencial competitivo à empresa. Com base nesse contexto, este estudo buscou compreender o papel do líder contemporâneo na retenção de pessoas, por meio da aplicação de um questionário estruturado *on-line*.

Para responder ao objetivo geral, definiram-se objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi identificar a percepção dos liderados quanto ao papel desempenhado por seus líderes. Destacam-se dois percentuais expressivos que respondem ao referido objetivo: dos 52 respondentes, 40 respondentes, equivalente a 76,90%, afirmam que seu líder possui comunicação clara e informa as metas e o caminho a ser seguido; enquanto 42 respondentes, representando 80,70%, atestam que a postura e as atitudes do líder colaboraram para o desenvolvimento da equipe e para o alcance dos resultados da empresa. Nota-se que são percentuais elevados de aprovação, evidenciando que o líder apresenta competências e cumpre seu papel.

O segundo objetivo específico foi identificar práticas de retenção de pessoas em organizações. Também ressalta-se dois percentuais expressivos que respondem ao referido objetivo: dos 52 respondentes, 35 ou 67,30% afirmam que a empresa oferece possibilidades de crescimento na carreira, por meio de recrutamento interno; e 42 respondentes, representando 80,70%, atestam que a empresa proporciona integração de novos colaboradores e treinamentos. Os elevados percentuais de aprovação evidenciam que tais práticas contribuem para a retenção de pessoas.

Contudo, nas respostas à questão aberta, observa-se uma certa contradição em relação aos percentuais acima, uma vez que, segundo os mesmos respondentes, seus líderes deveriam melhorar a comunicação, ser éticos e transparentes nas relações interpessoais, e gerir as pessoas com ações concretas de *feedback*, desenvolvimento, monitoramento e reconhecimento de talentos por meritocracia.

Reitera-se que o processo de liderança se dá por meio do contínuo aperfeiçoamento de saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes) do líder, alinhado à estrutura organizacional e aos processos de trabalho. Isso elevará a qualidade produtiva, o bem-estar e a retenção de pessoas na organização.

Ao finalizar, acredita-se que esta pesquisa mostra o quanto o líder contemporâneo tem papel importante na retenção de pessoas, priorizando recursos, identificando fragilidades e oportunidades, ensinando e delegando tarefas, implementando boas práticas e liderando a partir do exemplo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ABDALA, Vitor. Renda média real do trabalhador fecha 2022 com queda de 1%. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 28 fev. 2023. Disponível em: [https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-02/renda-media-real-do-trabalhador-fecha-2022-com-queda-de-1#:~:text=O%20rendimento%20m%C3%A9dio%20real%20do,Geografia%20e%20Estat%3%ADstica%20\(IBGE\)](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-02/renda-media-real-do-trabalhador-fecha-2022-com-queda-de-1#:~:text=O%20rendimento%20m%C3%A9dio%20real%20do,Geografia%20e%20Estat%3%ADstica%20(IBGE).). Acesso em: 15 abr. 2023.

ALBUQUERQUE, Mariana. 70% dos trabalhadores brasileiros ganham até dois salários mínimos. **Correio Braziliense**, 23 nov. 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/11/5053834-70-dos-trabalhadores-brasileiros-ganham-ate-dois-salarios-minimos.html>. Acesso em: 15 maio 2023.

ALMEIDA, Airton Vieira. **Planejamento estratégico em recursos humanos** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22114/epub/0?code=DCuzuQNdzPemWy6yl9j5H+i4jTCoTAcL4IVF5ZtQIIVL4OnexiwcoWi5tm91paAH1KxErL0e4cifdKzKOjDpqg==>. Acesso em: 17 abr. 2023.

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Ética** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3535/epub/0?code=H2zNqfXLbvGfjVGtFfsK7t2O7gcKF8yke4GW0sAnDR2eJ99wh/fOsv+Znv7f46syNE5rRlo66KYAKMGW9CgQMA==>. Acesso em: 17 abr. 2023.

ATLAS SÓCIO ECONÔMICO RIO GRANDE DO SUL. **População por sexo**. Porto Alegre, set. 2022. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/populacao-por-sexo>. Acesso em: 13 abr. 2023.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHAOUBAH, Alfredo. Definição do problema e planejamento de uma pesquisa. *In*: BARQUETTE, Stael (org.). **Pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: gestão humana fundamentos básicos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Liderança em foco** [livro eletrônico]. 1. ed. Campinas: Papirus 7 Mares, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/4253/pdf/1?code=O3CtUO/gdO9JvpmA0yBvNJ85REcL4JCcSDdisFEn7JBTPb4mJcOcbf02+S/npcsRSx+dpL2fAdsB7cRWAwxqA==>. Acesso em: 30 maio 2023.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5\]/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5]/4). Acesso em: 18 set. 2022.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Rendimento médio mensal real de todos os trabalhos das pessoas ocupadas, de 10 anos ou mais de idade, segundo as Grandes Regiões**. 2011. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/graficos_dinamicos/pnad2011/. Acesso em: 15 abr. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Retrato dos rendimentos do trabalho resultados da PNAD continua do segundo trimestre de 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2022/09/retrato-dos-rendimentos-do-trabalho-resultados-da-pnad-continua-do-segundo-trimestre-de->

2022/. Acesso em: 15 maio 2023.

INSTITUTO SEMESP. Mapa do Ensino Superior. **Dados Estados e Regiões**. 11. ed. 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-11/regioes/sul/rio-grande-do-sul/#:~:text=46%2C7%25%20do%20total%20de,uma%20das%20menores%20do%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 13 abr. 2023.

KOUZES, James M.; Posner, Barry. **O desafio da liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

LAS CASAS, Alexandre L.; GUEVARA, Arnaldo J. H. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOTZ, Erika Gisele. **Recrutamento e seleção de talentos** [livro eletrônico]. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35465/pdf/1?code=BrFJiGDCRAddzSVB7IIkWTwATBS+tGHIUZEvq/vQouU/K+m7dhHswxNqoj2wlaUu85Cb9dOP2sqSEMCYH0sqwA==>. Acesso em: 30 maio 2023.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MANÃS, Antonio Vico. **Administração**: fundamentos da administração empreendedora e competitiva [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016284/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/16/5:16\[tal%2C:%20\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016284/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/16/5:16[tal%2C:%20]). Acesso em: 17 abr. 2023.

MANS, Matheus. Setor de serviços emprega 55 milhões de brasileiros. **Yahoo**, 29 jun. 2021. Disponível em: https://br.financas.yahoo.com/noticias/setor-de-servicos-emprega-55-milhoes-de-brasileiros-080051828.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGddUBBFWMhdXisyh697kUxa1NyB0LIYY1LI3S8vlfZbF4dzLqCNdxHIAWqjLZ4nGXtZ2xlavFD1RAJeU5MatgeqxiJxXiE6xHaMEbsSj8aPX TaK1hQtrh7i3kMelh1QNzituril7xtoB3twpsFm_y7Y94DaE7NRC5KANqOSbJ7. Acesso em: 30 maio 2023.

MARINHO, Robson M. Liderança em Teoria e Prática. *In*: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; Marinho, Robson M. (org.). **Liderança**: uma questão de competência. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 9-21.

MARRAS, Jean P. A gestão de pessoas na era do conhecimento. *In*: MARRAS, Jean Pierre; MARRAS, P. (org.) **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo:

Saraiva, 2010. p. 129-146.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. 1.ed. São Paulo: Editora Pearson, 2017.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Thompson, 2008.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing**. Administração de empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo, Pearson, 2011.

SALVATORE, Benito V. (org.) *et al.* **Pesquisa de marketing**. Uma abordagem quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SANTOS, Antonio R. **Metodologia científica**. A construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2017.

SANTOS, João A.; FILHO, Domingos P. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos** [livros eletrônicos]. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/147878/epub/0?code=Z3hRI3tldHGPIUjUIF4xRsgQs8+B6DVzluhQWFK5yb5lg/qif+vBFSJn3wmiVw4DhpVqp4J975W8mtVELM65vg==>. Acesso em: 17 abr. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VETTORAZZO, Lucas. Cada vez mais velha, população brasileira chega a 208 milhões. **Folha de São Paulo**, Rio de Janeiro, 25.jul. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/07/com-populacao-cada-vez-mais-velha-brasil-atinge-208-milhoes-de-pessoas.shtml#:~:text=Os%20estados%20do%20Sul%20e,%2C%20com%2035%2C9%20anos>. Acesso em: 15 abr. 2023.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

WILLIAMS, Chuck. **ADM:** princípios da administração [livro eletrônico]. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126958/pageid/3>. Acesso em: 17 abr. 2023.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro do questionário de pesquisa

Perfil pessoal

1. Com qual gênero você se identifica?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

2. Idade

- ☐ De 15 a 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ De 26 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ Mais de 40 anos

3. Estado civil

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Separado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

4. Escolaridade

- ☐ Graduação em andamento
- ☐ Graduado (graduação concluída)
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino fundamental incompleto

5. Renda média mensal:

- ☐ De 1 a 2 salários mínimos
- ☐ De 2 a 3 salários mínimos
- ☐ De 3 a 5 salários mínimos
- ☐ Mais de 5 salários mínimos

Perfil ocupacional

6. Trabalha em empresa do ramo:

- ☐ Industrial
- ☐ Comercial
- ☐ Prestação de serviços
- ☐ Outro. Qual: _____

7. Função que ocupa:

() Auxiliar

() Operador(a)

() Vendedor(a)

() Encarregado

() Assistente

() Analista

() Outra função. Qual? _____

Demais questionamentos

Questão	1	2	3	4	5
8. Meu líder possui uma comunicação clara, deixando evidente quais são as metas e o caminho a ser seguido para alcançá-las?					
9. A postura e as atitudes do meu líder colaboram efetivamente para o desenvolvimento da equipe de trabalho e para o alcance dos resultados da empresa?					
10. Acredito que o meu líder cumpre seu papel, liderando de maneira exemplar?					
11. O comportamento do meu líder influencia na minha decisão de permanecer na empresa?					
12. A empresa proporciona integração de novos colaboradores e treinamentos?					
13. A empresa oferece possibilidades de crescimento na carreira, por meio de recrutamento interno?					
14. A empresa oferece possibilidade de remuneração diferenciada por alcance de metas?					
15. Os líderes proporcionam um ambiente organizacional favorável à permanência dos funcionários na empresa?					

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nota: 1. Discordo plenamente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo plenamente.

16. Se você fosse líder na empresa em que trabalha, o que faria diferente?



UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09