



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TATIANE STRAPAZZON

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DOS
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO OESTE
DE SANTA CATARINA**

**CHAPECÓ
2017**

TATIANE STRAPAZZON

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DOS
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO OESTE
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial á obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2017**

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Strapazzon, Tatiane

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DOS
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO
OESTE DE SANTA CATARINA/ Tatiane Strapazzon. -- 2017.
105 f.

Orientador: Prof^a. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de , ,
2017.

1. Cultura Organizacional. 2. IBACO. 3. Retenção de
talentos. 4. Empresas de base tecnológica. I. Tosta,
Prof^a. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

TATIANE STRAPAZZON

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DOS
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NA REGIÃO OESTE
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Kelly Benetti Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 11/07/2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^ª. Dra. Kelly Benetti Tonani Tosta - UFFS


Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio - FAP


Prof. Me. Paulo Sérgio Jordani – UNOCHAPECÓ

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sempre me iluminar e principalmente pela oportunidade de ter chegado até aqui.

Em especial, a meu namorado Marcelo, por toda paciência e compreensão em todo este processo, e por todo seu carinho, dedicação e amor. E por todos os incentivos, apoio e pelas dicas, e pela ajuda que recebi desde o início, principalmente pela confiança que sempre depositou em mim.

A minha família pelo incentivo a continuar até o fim e por toda a compreensão e apoio que me deram durante a graduação para que hoje eu pudesse chegar aonde cheguei.

Aos meus colegas do estágio da UFFS por acreditarem na minha capacidade e por todos os conselhos que recebi na fase inicial do TCC, a troca de experiências e por todo o aprendizado neste um ano e meio de convivência.

Agradeço também a minha orientadora Prof^{ra}. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, pelas orientações, por toda confiança e paciência e pela oportunidade de participação no projeto de pesquisa e por todo o aprendizado que me proporcionou.

Enfim, a todos que de alguma forma colaboraram direta e/ou indireta para a realização deste trabalho.

RESUMO

Um das grandes preocupações das organizações atualmente é reter os talentos que venham a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Principalmente devido as grandes perdas de conhecimento ocasionadas com os desligamentos e os altos custos com os processos de recrutamento, seleção, treinamento e adequação do profissional a cultura da empresa, onde a rotatividade coloca em risco a eficiência organizacional e a capacidade competitiva da empresa. Exigindo a criação de meios para retenção destes. Onde a retenção de talentos tem início dentro da cultura organizacional da empresa, tendo em vista de que as características que integram o ser humano são percebidas por meio de sua cultura e do ambiente social em que estão inseridos. Sendo que nesta pesquisa as características da cultura organizacional serão identificadas a partir do IBACO. O objetivo geral do estudo foi analisar como a cultura organizacional influencia a retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina. Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa seguiram as delimitações propostas pelo projeto de pesquisa denominado. “Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina”, aprovado na Chamada Universal MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 22/2014, do qual esta pesquisa faz parte, porém com unidade de análise apenas na região Oeste. Sendo assim, esta pesquisa, quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, partiu da análise do referencial teórico e do discurso da entrevista para a identificação da cultura organizacional na visão do gestor e do uso de um questionário para identificar as variáveis sócio demográficas e uso do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO para análise da cultura organizacional na visão dos colaboradores. Sendo utilizadas técnicas de estatística com escala Likert de cinco pontos para mensuração do grau da cultura organizacional. Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. Como técnica de coleta de dados foi feita a partir da entrevista semiestruturada e aplicação de questionário. Quanto à análise dos dados foi realizada análise de conteúdo do discurso da entrevista e técnicas de estatística descritiva para análise dos dados dos questionários. Através dos resultados da pesquisa constata-se que em relação às variáveis sócio demográficas tem-se uma predominância de colaboradores do gênero Masculino, faixa etária jovem de 20 e 25 anos, sem filhos, sendo que a maioria estava a menos de 2 anos na empresa, escolaridade ensino superior e pós-graduação. Em relação aos resultados do IBACO percebe-se que o profissionalismo cooperativo mostrou-se forte e a integração externa muito forte. Já no caso do profissionalismo competitivo o valor encontrado foi muito fraco. Após as análises dos dados, pode-se entender a Cultura Organizacional como jovem, com um ambiente agradável que incentiva o trabalho em equipe, tendo como meta um atendimento de qualidade buscando assim satisfazer as necessidades de seus clientes. Afetando a retenção pelo fato de focar muito no grupo de trabalho sem proporcionar avaliações individuais, pouco feedback, falta de programas que incentivem ao aperfeiçoamento profissional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. IBACO. Retenção de talentos. Empresas de base tecnológica.

ABSTRACT

One of the major concerns of organizations today is to retain talent that will contribute to the achievement of organizational goals. Mainly due to the great losses of knowledge caused by the disconnections and the high costs with the processes of recruiting, selecting, training and adapting the professional to the company culture, where the rotation jeopardizes the organizational efficiency and the competitive capacity of the company. Requiring the creation of means for retention of these. Where the retention of talent begins within the organizational culture of the company, considering that the characteristics that integrate the human being are perceived through their culture and the social environment in which they are inserted. Being that in this research the characteristics of the organizational culture will be identified from IBACO. The general objective of the study was to analyze how the organizational culture influences the retention of professionals in technology-based organizations in the West of Santa Catarina. The methodological procedures applied in this research followed the delimitations proposed by the research project called. "Rewards and retention of professionals in knowledge-based, technology-based organizations in Santa Catarina", approved in the Universal Call MCTI / CNPq / MEC / CAPES No. 22/2014, of which this research is part, but with analysis unit only in the West region. Thus, this research, as regards the approach, is characterized as qualitative and quantitative, starting from the analysis of the theoretical reference and the discourse of the interview for the identification of the organizational culture in the manager's view and the use of a questionnaire to identify the partner variables. And the use of the Brazilian Instrument for Evaluation of Organizational Culture - IBACO to analyze the organizational culture in the view of the collaborators. Statistical techniques with a five-point Likert scale are used to measure the degree of organizational culture. Regarding the ends, this research is characterized as exploratory, as far as the means, the research can be classified as bibliographical, field research and case study. As a technique of data collection was done from the semi-structured interview and questionnaire application. Regarding the analysis of the data, we performed content analysis of the interview speech and descriptive statistics techniques to analyze the questionnaire data. The results of the research show that in relation to the socio-demographic variables there is a predominance of employees of the male gender, young age group of 20 and 25 years old, without children, most of whom were less than 2 years old at the company, Higher education and postgraduate education. Regarding IBACO's results, it can be seen that cooperative professionalism has proved to be strong and external integration very strong. In the case of competitive professionalism, the value found was very weak. After analyzing the data, one can understand the Organizational Culture as a young person, with a pleasant environment that encourages teamwork, aiming at a quality service seeking to satisfy the needs of its clients. Affecting retention by focusing too much on the work group without providing individual assessments, poor feedback, and lack of programs that encourage career development.

Keywords: Organizational Culture. IBACO. Retaining talent. Technology-based companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento do segmento em Santa Catarina.	20
Figura 2 - Níveis da cultura organizacional.....	30
Figura 3 - Fatores do IBACO.	33
Figura 4 - Instrumento IBACO.....	34
Figura 5 - Distribuição das empresas de tecnologia em Santa Catarina por região.	50
Figura 6 - Empregos gerados nas empresas tecnológicas.....	51
Figura 7 - Perfil dos indivíduos do estudo.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo do uso do IBACO.	39
Quadro 2 Fatores que afetam a retenção.	42
Quadro 3 - Descrição dos custos da rotatividade.	44
Quadro 4 - Definições de Empresas de Base Tecnológica.	47
Quadro 5 - Resumo da metodologia.	57
Quadro 7 - Média geral das respostas de profissionalismo cooperativo.	71
Quadro 8 - Média geral das respostas de profissionalismo competitivo.	72
Quadro 9 - Média geral das respostas de integração externa.	73
Quadro 10 - Resumo dos valores e práticas organizacionais.	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos cargos.	58
Tabela 2 - Distribuição de gênero em relação aos cargos.	64
Tabela 3 - Distribuição de cargo em relação à escolaridade.	65
Tabela 4 - Distribuição de idade em relação ao cargo.....	66
Tabela 5 - Distribuição de cargo em relação ao salário.....	67
Tabela 6 - Distribuição de salário em relação ao gênero.....	67
Tabela 7 - Distribuição de tempo no cargo em relação ao salário.....	68
Tabela 8 - Distribuição de tempo no cargo em relação à idade.....	69
Tabela 9 - Distribuição de tempo no cargo em relação ao gênero.	69
Tabela 10 - Comparação da vontade de sair com o penso em sair.....	77
Tabela 11 - Motivo que levam os colaboradores a sair das empresas.	78
Tabela 12 - Motivos que levam a permanecer nas organizações.	79
Tabela 13 - Considerações finais.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Divisão de gênero dos entrevistados.....	59
Gráfico 2 - Faixa etária dos colaboradores.....	60
Gráfico 3 - Grau de responsabilidade financeira dos respondentes.....	61
Gráfico 4 - Nível de escolaridade.....	62
Gráfico 5 - Distribuição salarial.	63
Gráfico 6 - Tempo na empresa.	63
Gráfico 7 – Pensa em sair da organização.....	76
Gráfico 8 - Planejo sair da empresa onde trabalho	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia

CNPq - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil

DEATEC – Polo Tecnológico do Oeste Catarinense

EBTs – Empresas de Base Tecnológica

INCTECh - Incubadora Tecnológica da Unochapecó

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1.1 Níveis de cultura organizacional	28
2.2 MODELOS DE DIAGNOSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS	40
2.4 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA	52
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	53
3.3 COLETA DOS DADOS	55
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	58
4.1 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.....	58
4.3 ANÁLISES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS COLABORADORES	71
4.4 ANÁLISES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DO GESTOR	80
4.5 PROPOSTA PARA A MELHORIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	89
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.	97
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR.....	99
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES INTERNOS.....	100

1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações das organizações atualmente é a retenção de talentos que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais (HAUSKNECHT, RODDA, & HOWARD, 2009, p. 5). Na prática, a perda de pessoal é frustrante, tendo em vista o custo do processo de “atrair, contratar, aculturar e desenvolver outro profissional” (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014, p. 1121; SOUZA, 2015), que além de gerar perdas de capital intelectual devido à rotatividade, ocasiona também prejuízos de eficiência organizacional e de capacidade competitiva (SOUZA *et al*, 2015; PARISE, CROSS; DAVENPORT, 2006; CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). As empresas passam a preocupar-se com os fatores de retenção destes talentos tornando-os motivados, aumentando a produtividade e incentivando a criação de um espírito de equipe dentro do ambiente de trabalho (YAMASHITA, 2007, p. 9).

Para Pinheiro (2013, p. 2) com “o advento da globalização, o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais ativos”. “O talento tornou-se um recurso precioso disputado mundialmente pelos concorrentes”, onde somente a atração de novos talentos não cria vantagem competitiva (CHEESE; THOMAS; CRAIG, 2009, p. 9).

As organizações estão inseridas em um cenário em que a busca por talentos se torna cada vez mais complexa principalmente devido às instabilidades do mercado global em relação à mão de obra, os deslocamentos desta força de trabalho e as próprias mudanças organizacionais que dificultam a entrada e retenção de talentos de fundamental importância para as organizações que buscam criar diferenciais competitivos dentro de um ambiente que se encontra repleto de concorrentes a procura de brechas e fontes de crescimento. Sendo que a principal preocupação das organizações passa a ser como atrair e reter esses talentos, em um cenário empresarial competitivo, no qual o valor e a atitude dos talentos tem se alterado e estes passam a buscar por motivação e autonomia, o que se torna um desafio tanto para o setor de gestão de pessoas quanto para o nível estratégico da organização, no qual se percebe que reter profissionais talentosos tornou-se desafiador (FRANÇA JUNIOR, 2010).

Dentro do exposto anteriormente Chiavenato (2010) descreve o capital humano das organizações como uma combinação de dois aspectos: talento e contexto. O capital humano é dotado de conhecimento, habilidades e competências que são constantemente atualizados, mas que convivem dentro de um contexto adequado para seu desenvolvimento. Este contexto

é determinado pela arquitetura organizacional, ou seja, a organização do trabalho, fluxos de processo e atividades gerais, cultura organizacional e estilo de gestão. Entre os fatores de maior importância está a cultura organizacional “uma vez que influencia o fato de os talentos e as predisposições positivas dos indivíduos serem, ou não, efetivamente impulsionados para criar resultados positivos”. No qual o alinhamento entre os indivíduos e a organização provoca consequências importantes como a satisfação, comprometimento, desempenho e a intenção de deixar ou não a organização (HITT; MILLER; COLELLA, 2013, p. 12). Os autores ainda apontam que, entre os recursos intangíveis que mais agregam valor a organização, incluem-se sua reputação, sua marca, a relação estabelecida com seus clientes, sócios e fornecedores, “o conhecimento e as competências dos talentos, **a cultura organizacional**” (p. 16, grifo nosso).

Como afirma Cheese *et al* (2009) o novo desafio das empresas altera-se para o investimento em seus ativos intangíveis, o foco deixou de ser a máquina e passou a ser as pessoas, deixando de ver os colaboradores como despesas e passando a vê-los como um investimento que possibilita à geração de vantagens competitivas a organização frente as demais. Para França Junior (2010) devido às mudanças, hoje se exige uma moderna gestão dos colaboradores, onde o departamento de gestão de pessoas não pode mais se limitar apenas a recrutar profissionais, mas também a orientá-los, treiná-los e motivá-los. Como afirma Chiavenato (2010):

A moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc. (CHIAVENATO, 2010 p. 13).

Para Freitas (1997, p. 39) as organizações passaram a perceber que as novas mudanças estratégicas e gerenciais têm efeitos financeiros e de mercado, mas muitas vezes torna-se difícil de serem postos em prática devido aos “pressupostos e valores diferentes daqueles pertencentes à cultura organizacional vigente”. Souza *et al.* (2015, p. 62) afirma que a incompatibilidade entre os valores individuais e organizacionais é um dos principais fatores que geram a “evasão de talentos”, onde o colaborador afasta-se das organizações que ferem suas crenças ou valores. Sendo assim, muitas organizações passam a compreender que o sucesso não está relacionado somente a mudanças dentro da estrutura, métodos e meios de interação, ou seja, e necessário que se façam alterações mais profundas como no caso das atitudes e percepções que os indivíduos têm dentro das empresas, sendo necessário o

conhecimento da cultura organizacional. Como afirma Negreiros (2011, p. 15) a cultura organizacional é um elemento-chave para determinar a direção que a empresa deverá seguir para que possa reter os melhores colaboradores, além de proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento da organização e manter uma relação harmoniosa entre as práticas e valores “acredita-se que a difusão da cultura organizacional pelos gerentes faz com que os objetivos da organização sejam alcançados”.

Dentro desta conjuntura de procura por melhorias, a gestão de pessoas ganha importância, pois, e através destas que a organização construirá, aperfeiçoará e gerenciará a cultura organizacional. Sendo obrigação das organizações cuidarem da satisfação de seus colaboradores, buscando melhorar o ambiente organizacional e preservar ou mesmo criar uma cultura organizacional que seja condizente com os objetivos e valores definidos pela organização (VALADÃO, 2009, p. 19).

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p. 2) a partir do momento em que a organização atrair talentos e for capaz de mantê-los, irá dispor de uma vantagem competitiva que outras empresas não conseguem copiar, tornando-se uma “fonte primária de vantagem competitiva sustentável”.

Tendo em vista a importância dos talentos para a geração de vantagens competitivas, verifica-se que, hoje, o Brasil enfrenta dificuldade em atrair e reter talentos de tecnologia qualificados, fazendo com que as empresas de tecnologia busquem soluções para manter os profissionais que geram diferenciais, buscando combater a competitividade das outras organizações por talentos. Verificando-se que a maioria das causas de rotatividade nas empresas de tecnologia é ocasionada pelas ofertas da concorrência, gerando dificuldades de retenção dos mesmos. Tornando-se um desafio para a empresa encontrar e manter os melhores colaboradores na organização (VOX CONSULTING, 2015).

Dentro do cenário posto anteriormente, o referido trabalho tem por objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa **como a cultura organizacional interfere na retenção de pessoas em empresas de base tecnológica na Região Oeste de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos apresentam a intenção da pesquisa, são as questões que a partir da coleta e análise dos dados se busca responder (CRESWELL, 2010).

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a cultura organizacional influencia na retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a cultura organizacional na visão dos profissionais empregados;
- b) Identificar a cultura organizacional pela ótica do gestor;
- c) Descrever as dificuldades para retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina;
- d) Propor alternativas em relação à cultura organizacional que auxiliem a implementação de medidas que aumentem a retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa constitui-se em trazer razões que justifiquem o desenvolvimento da pesquisa sobre o tema escolhido (SANTOS, 2007).

Entre as motivações para a realização deste trabalho destaca-se, principalmente, a oportunidade de participação, como acadêmica, do projeto intitulado como “Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina”, apoiado pela UFSC, e aprovado no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Pesquisa Científica e Tecnológica – IC/CNPq/UFSC 2013/2014, com apoio do CNPq, tendo como coordenadora a professora Andrea Valéria Steil. Outro ponto a destacar refere-se ao fato da orientadora deste TCC, professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, fazer parte do projeto como participante em todas as etapas do projeto de pesquisa, especialmente na área de abrangência da pesquisa relacionada às empresas de base tecnológicas de Chapecó.

O objetivo do projeto é entender quais são os tipos e características das recompensas que influenciam na retenção de profissionais nas organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, no estado de Santa Catarina, buscando a manutenção e a inovação em estratégias de gestão de pessoas, voltadas ao reconhecimento e aumento da produtividade destes profissionais para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa a mesma foi dividida em segmentos diferentes, os quais se pode destacar: satisfação no trabalho, cultura

organizacional, recompensas e percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações (STEIL, 2014).

Em função da participação do projeto, buscou-se o aprofundamento dos conhecimentos a partir do estudo de uma parte do mesmo, o qual se definiu como tema de estudo a cultura organizacional, focando em como a cultura gera influência na retenção de pessoas em empresas de base tecnológica na Região Oeste de Santa Catarina.

A compreensão de como a cultura interveem na intenção das pessoas se manterem na organização surge principalmente pelo fato dos colaboradores da organização sentirem-se cada vez menos comprometidos. Como aponta Cheese *et al* (2009, p. 62) apesar da nova percepção das organizações em relação ao novo papel desempenhado pelas pessoas, muitas ainda não sabem como administrar estes talentos de forma estratégica, buscando criar diferencial no mercado. As empresas precisam buscar compreender suas competências buscando a melhoria de sua atuação na “liderança, habilidades essenciais, organização e cultura”. Sendo que a partir da cultura é possível identificar de que forma as pessoas são administradas e desenvolvidas, além de ser possível identificar a forma como compartilham os conhecimentos e colaboram dentro da organização, influenciando no engajamento das pessoas dentro da empresa.

Conforme Cheese *et al* (2009, p. 175, grifo nosso) para que ocorra engajamento é necessário um ambiente apropriado de trabalho com culturas organizacionais que apoie a colaboração e o trabalho em equipe. “Alinhar os valores mais importantes e a cultura, e alcançar as expectativas do indivíduo, assim como o alinhamento dos objetivos”. Dado que “o estresse do ambiente de trabalho e o esgotamento contribuem de forma significativa para reduzir a produtividade e a qualidade, aumentando o absenteísmo e a **rotatividade**”.

A pesquisa insere-se em uma área de crescente investigação por parte dos pesquisadores, sendo que “apesar deste interesse, ainda está por ser desenvolvido um corpo teórico sobre a relação entre os tipos e as características das recompensas e a retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica”. Uma vez que o Brasil possui carência de pesquisas realizadas nestas áreas (STEIL, 2014, p. 9; BONILLA, 2013; BERTÉ, 2006).

Especificamente na realidade brasileira, há uma carência de pesquisas dessa natureza. Essa lacuna está demonstrada nos trabalhos de Steil *et al* (2014a); Steil *et al*. (2014b) e Bonilla *et al*. (2012). Com base nos desenvolvimentos já realizados, e tendo-se como premissa a busca pela consolidação do conhecimento científico (gerar conhecimentos cumulativos), busca-se consolidar e aprofundar o conhecimento desenvolvido pelos proponentes do projeto (STEIL, 2014, p. 9).

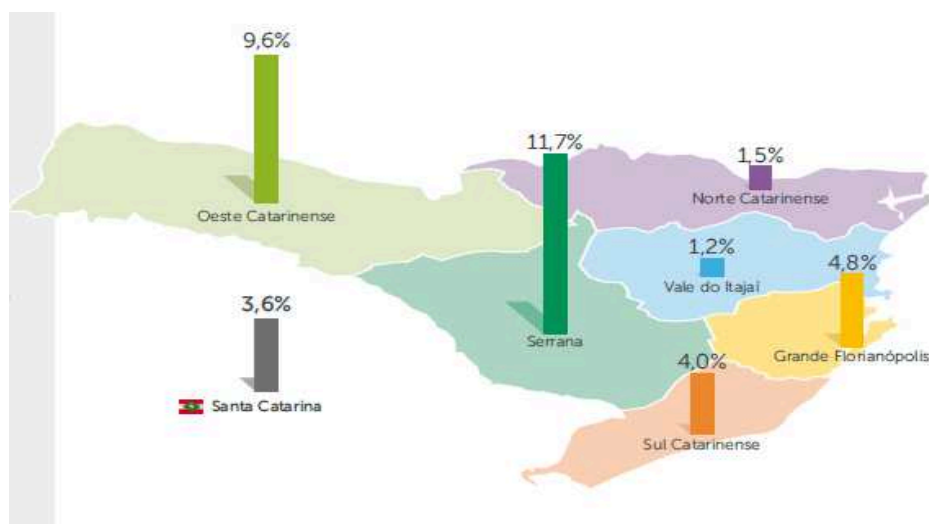
Os conhecimentos tecnológicos são essenciais para o desenvolvimento do país (BERLINCK; SAN'ANNA, 1972; CERANTO; DE ANDRADE JÚNIOR, 2012), e apesar do investimento em treinamento muitos dos profissionais estão saindo do Brasil para trabalhar, fenômeno conhecido como “evasão de cérebros”, o que prejudica o desenvolvimento do país e os investimentos feitos são perdidos. A evasão destes talentos em países em desenvolvimento é prejudicial, pois, em comparação com países desenvolvidos que possuem reserva e capacidade de atrair e reter esses profissionais, os países subdesenvolvidos não possuem reservas de talentos científicos e tecnológicos. (BERLINCK; SAN'ANNA, 1972, p. 15).

Devido à perda de talentos é preciso criar percepções em relação à gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento, como as de base tecnológica. Quanto à sua importância, as Empresas de Base Tecnológicas (EBT's) são organizações de grande relevância para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das nações (CERANTO; DE ANDRADE JR., 2012). Essas organizações destacam-se no mercado, sendo elas responsáveis pela exportação de produtos de alto valor agregado, o que auxilia no equilíbrio e desenvolvimento da economia. Além disso, elas podem contribuir na valorização do sistema científico e tecnológico do país e contribuir na formação de centros de competência tecnológica (SANTOS, apud BERTÉ, 2006).

Este estudo enfoca o estado de Santa Catarina devido ao crescimento das empresas de base tecnológicas que chegou a mais que a média de 20% ao ano e sendo o estado com maior participação da indústria de transformação para o PIB nacional. O segmento de base tecnológica está concentrado principalmente na grande Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Criciúma e Joinville, sendo mais de 1.800 empresas pelo estado, contribuindo com um faturamento anual que ultrapassa R\$ 2,5 bilhões, tornando-se referência no Estado (FIESC, 2013).

Segundo ACATE TECH REPORT (2016, p. 21), Santa Catarina é referência nacional em investimento na pesquisa, desenvolvimento e inovação do setor tecnológico, isso se deve principalmente pelas parcerias feitas com universidades e da boa gestão das empresas. Sendo que na região Oeste de Santa Catarina verifica-se um crescimento de 9,6 % em empresas de base tecnológica atuando na região sendo uma das que apresentou maior crescimento no período. Além de apresentar um faturamento do setor tecnológico estimado em R\$ 11,4 bilhões correspondendo a 5% do PIB do estado. A partir da imagem a seguir podemos ter uma visão geral do crescimento do setor em Santa Catarina:

Figura 1 - Crescimento do segmento em Santa Catarina.



Fonte: Acate Tech Report, 2016.

Segundo Kirch (2013) devido ao investimento no setor de tecnologia e inovação, Santa Catarina estima um aumento na demanda por profissionais para trabalhar na área. Como evidência o “Mapeamento de Recursos Humanos em TIC de SC, da Acate, a perspectiva é que até 2015, 11.771 vagas sejam abertas no estado”. Atualmente encontram-se 10.098 pessoas trabalhando neste setor nas cidades de – Florianópolis, Joinville, Blumenau, Chapecó, Criciúma, Tubarão, Rio do Sul, Jaraguá do Sul e Lages. “Até 2015, os perfis de profissionais mais demandados serão, conforme o estudo, analista desenvolvedor (1.047), analista de sistemas (1.030), programador Java (523), analista de implantações (399) e programador (381)”.

Em relação à escolha do Oeste Catarinense para este estudo o mesmo deu-se em virtude do crescimento no número de empresas de base tecnológica que passaram a atuar na região oeste de 9,5% (ACATE TECH REPORT, 2016). Destacando ainda a criação da lei nº 6.476, de 15 de outubro de 2013 em Chapecó, que representa um dos principais municípios da região oeste, que trata sobre a política municipal para o incentivo à inovação tecnológica e a criação de um polo tecnológico em Chapecó SC que tem como objetivo ser:

[...] instrumento de fomento ao desenvolvimento científico, tecnológico e inovação visa estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, no âmbito do Município, objetivando a capacitação em ciência, tecnologia e inovação, à geração de emprego e renda e ao desenvolvimento econômico e social sustentável do Município (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2013).

Verificando-se, assim, um crescimento nos incentivos por parte da prefeitura de Chapecó para com o crescimento da atuação de setores tecnológicos, tendo em vista sua contribuição em relação às inovações que o setor gera para o crescimento e visibilidade da Região Oeste, observam-se incentivos fiscais, doação de imóvel, entre outros (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2013).

Outro ponto a ser destacado em Chapecó, tendo em vista que as Empresas de Base Tecnológica (EBT's) executam atividades baseados vigorosamente em conhecimentos técnico-científicos e de tecnologias, instaladas em proximidade geográfica com universidades buscando facilitar assim o processo de transferência de tecnologia e maior abundância de mão de obra para o segmento (CERATO; JÚNIOR, 2012), são as universidades, como por exemplo, a Universidade Federal da Fronteira Sul que oferece o curso de Ciência da Computação, o qual tem o compromisso de formar profissionais capazes de desempenhar importante papel na área de tecnologia, oferecendo opções de computação gráfica, redes de computação, engenharia de software, entre outros (UFFS, 2014).

Contando ainda com a Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ, a qual possui a Incubadora Tecnológica da Unochapecó – INCTECH que é um programa de fomento para as empresas que estão nascendo, buscando dar apoio na “criação de novos negócios de base tecnológica e desenvolvimento econômico local, além de constituir um mecanismo de transferência de tecnologia para inovação dos projetos de pesquisa” (UNOCHAPECÓ, 2012).

Outro ponto de destaque são os incentivos governamentais para as empresas de base tecnológica, como é o caso da implementação do Parque Científico e Tecnológico Chapecó@ e da Rede de Inovação, projeto desenvolvido pelo programa Inova@SC, da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS), contando ainda com o apoio da Unochapecó, sendo o distrito localizado ao lado da Unochapecó, onde está sendo erguido o parque tecnológico tendo como foco a prestação de serviços de apoio tecnológico aos empreendedores instalados no local, contando ainda com um centro de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios, incubadoras de empresas, agentes de fomento, como o caso dos Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (Sebrae/SC), Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica de Santa Catarina (Fapesc) e Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina (Badesc). O projeto de implementação do parque tecnológico em Chapecó visa à promoção do desenvolvimento sustentável da região,

buscando investimentos voltados para projetos de inovação em toda a Região Oeste (FAPESC, 2012).

No qual a pesquisa em questão busca contribuir para a identificação dos fatores de retenção dos profissionais do conhecimento, buscando contribuir para com os gestores na definição das melhores estratégias para a manutenção dos índices de rotatividade em um nível aceitável, diminuindo, assim, os custos com a rotatividade e melhorando sua estabilidade e produtividade para que a corporação possa manter-se competitiva no mercado em que se encontra inserida, contribuindo para o crescimento econômico e social da região (STEIL, 2014, p.12).

Assim sendo, a pesquisa é de grande importância, pois proporciona conhecimento para estas empresas a respeito da importância da cultura organizacional na manutenção dos talentos é a contribuir para a compreensão dos fatores que estimulam a rotatividade dos profissionais do conhecimento, podendo assim as empresas de base tecnológica tomar medidas que visem manter seus índices de rotatividade adequados para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais e gerar vantagens competitivas sustentáveis em um setor em crescente expansão e principalmente pela relevância das empresas de base tecnológica para o desenvolvimento do país (BERTÉ, 2006; STEIL, 2014, p.12).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma ferramenta que auxiliará a construção da pesquisa, fazendo uso de tópicos que proporcionarão informações ao pesquisador para que se possa fazer a análise ou comparação de fenômenos (SEVERINO, 2007; CRESWELL, 2010).

No referencial teórico serão apresentados os três grandes temas base para a realização da pesquisa, nos quais: cultura organizacional buscando identificar quando surgiu o termo no meio organizacional, sua definição, divisão e formas de análise para auxiliarem o desenvolvimento da análise da cultura. Posteriormente tem-se um tópico sobre a retenção de pessoas, sua definição, contribuição e principais dificuldades enfrentadas para se reter profissionais, abordando também os prejuízos ocasionados com os desligamentos, buscando evidenciar os problemas enfrentados pelas empresas com a perda de talentos. Por último, apresenta-se a descrição sobre empresas de base tecnológica.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O contexto social em que se vive é constituído por significados, aprendizados acumulados, crenças e valores compartilhados por determinados grupos, construídos e reconstruídos a partir das interações sociais e experiências ao longo dos anos, tendo em vista a necessidade humana por estabilidade e significado ocasiona que os elementos compartilhados pelos grupos formam padrões que são denominados de cultura (SCHEIN, 2009, p. 16). “A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade” (p. 13).

Para Motta e Caldas (1997, p. 16) a cultura é um conceito antropológico e social composto por diversas definições, podendo ser para alguns a forma como uma comunidade faz uso do meio em que vive para suprir suas necessidades, já para outros, é a adaptação da comunidade ao meio em que vivem, para assim sobreviver, os autores ainda trazem uma concepção onde se acreditava que as determinações culturais já se encontravam prescritas no inconsciente dos indivíduos, sendo que a interação com o ambiente, tanto interno quanto externo, ocasionava combinações de diferentes “traços” originando assim símbolos que representavam uma cultura e a partir desta cultura se chegaria a uma “comunidade humana”.

A cultura é criada pela interação com outros indivíduos representando a forma como os grupos se organizam (NUNES, 2009), iniciado a partir dos valores e suposições de um líder, o qual compartilha e testa essas suposições sendo que se essas hipóteses forem consideradas pelo grupo como verdadeiras elas tornam-se uma cultura. Quando adentramos a um novo grupo ou criamos um estamos desenvolvendo uma cultura, sendo composta por estruturas, rotinas, clima, valores, regras e normas que norteiam ou restringem o comportamento, sendo que a essência da cultura vem dessa padronização de comportamentos e regras onde a cultura pode ser descrita como:

(...) um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Na visão de Motta; Caldas (1997, p. 18) “não apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem.” Sendo que antes de se estudar as variações da cultura dentro das organizações, se tinha como pressuposto básico que a administração trabalhava a organização independente das circunstâncias em que esta se encontrava inserida, buscando por mudanças sem considerar a análise interna e a análise externa da organização, sendo que o contexto onde a empresa se encontra inserida influencia diretamente as decisões tomadas por seus dirigentes.

O conceito de cultura surge no cenário administrativo no fim da década de 1950 devido à ampliação geográfica das empresas que buscavam por outros países no intuito de obter vantagens competitivas. Sendo que mesmo que as empresas reproduzissem suas estruturas e métodos de atuação o resultado não era o mesmo que obtinham em seus países de origem.

A partir desta constatação as empresas passam a buscar formas de compreensão e identificação dos elementos culturais que moldavam essas novas sociedades, buscando a criação de novos arranjos organizacionais ou mudanças em relação às crenças e valores para assim adaptarem-se ao novo ambiente em que estavam inseridas (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Apesar de que segundo Barbosa *et al.* (2009) só a partir da década de 80 surgem bibliografias mais significativas sobre o tema cultura organizacional. Como afirma Ferreira; Assmar (2008) os estudos sobre a cultura organizacional ganharam força nos anos 80 devido ao crescimento da atuação das empresas japonesas no cenário mundial e por acreditar que o

comprometimento dos colaboradores com os valores pregados pela organização exercia grande influência no sucesso institucional. Todos estes fatores ampliaram o desenvolvimento de pesquisas organizacionais para avaliar as implicações da cultura sobre as organizações, além de desenvolver métodos e instrumentos que avaliassem os efeitos da cultura.

Para Fleury e Sampaio (2002, p. 293) a cultura organizacional é um:

Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

É importante ainda citar que as organizações fazem uso das tecnologias “globalizantes”, mas cada uma à sua maneira aperfeiçoando-as e criando uma versão própria de utilização. As organizações também fazem uso das ideias, valores e costumes nacionalizados, mas filtrando e repensando estes para que fique compatível com suas necessidades, onde a busca por entender essas diferenças é o que constitui a cultura organizacional (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18).

Para Chiavenato (2007, p.287) pode-se resumir da seguinte forma:

Alguns autores veem a cultura organizacional como o modo costumeiro ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização e as quais os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Onde “toda a sociedade cria seu próprio mundo ao criar um conjunto de significados sociais que lhe são próprias”, onde estas significações são compartilhadas pelos membros de uma sociedade, sendo construído e atualizado através das práticas organizacionais que permearão as atitudes dos indivíduos e sua relação com o trabalho, consigo mesmo e com os outros, onde o indivíduo não se liga a organização somente por necessidades básicas, mas também de forma afetiva e psicológica (FREITAS, 2002, p. 54).

Para Freitas (1997) cada organização cria uma cultura organizacional única que é influenciada pelos seus fundadores, pelos tipos de lideranças, evolução histórica e pelo próprio mercado em que se encontra inserida.

Em sua origem a cultura da organização, em geral, reflete a visão de seus fundadores, suas ideologias, costumes, gerando uma imagem de como a organização deveria ser (LEITE, 2013, p. 56). A cultura organizacional tem sido usada pelos gerentes organizacionais para

ilustrar a forma como a organização lidera seus colaboradores e para demonstrar seus valores. Onde os gerentes buscam criar um tipo de cultura que seja a melhor, pressupondo que a cultura refere-se a certos valores que eles buscam reproduzir na empresa. Evidenciando que segundo os gerentes existam culturas boas ou não e que quanto melhor e mais forte for à cultura, mais forte será a organização.

A força da cultura organizacional esta ligada na “homogeneidade” em que os valores são compartilhados dentro da organização, quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e estiverem comprometidos mais forte e influente será a cultura, sendo influenciada também pela estabilidade de seus membros, quanto mais tempo os membros permanecerem unidos e durante este tempo as dificuldades forem transformadas em sucessos “utilizando as soluções e comportamentos esperados pela sua cultura, temos então uma cultura fortalecida e valoriza”. Mas quando temos grupos com altas taxas de rotatividade não se consegue estabelecer vínculos no decorrer do tempo está cultura passa a ser considerada fraca e vulnerável as influências externas. Sendo que mesmo uma cultura boa ou não ela não pode ser vista de forma isolada, mas sim relacionando a cultura com o ambiente em que está encontrase. (SCHEIN, 2009; SHINYASHIKI, 1995 apud NUNES, 2009, p. 31).

Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização (LEITE, 2013, p. 56).

Contudo quando a cultura organizacional torna-se fraca surgem subculturas dentro da organização que são diversos grupos compartilhando determinados valores. O surgimento destas subculturas afeta o desenvolvimento da cultura organizacional, pois não se tem valores compartilhados pela organização e sim valores compartilhados por grupos e que podem se diferenciar dos valores da organização (HITT, MILLER; COLELLA, 2013, p. 407; LEITE, 2013, p. 56). Estas subculturas levam ao surgimento de diferentes normas e padrões de comportamento impactando o funcionamento do dia a dia da empresa (CERCAL, 2001, p.11).

Na visão de Chiavenato (2002) a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo

esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado principalmente por influenciar o clima existente na organização.

A cultura organizacional é baseada em normas, valores, crenças e hábitos comuns e compartilhados pelos indivíduos que compõe a organização (HIIT; MILLER; COLELLA, 2013; SCHEIN, 2009; SARAIVA, 2002; MOTTA, 2001; WAGNER; HOLLENBECK 2009; LEITE, 2013). Bem como Hofstede (1990) aponta que a maioria dos autores concorda com as seguintes características, referentes à cultura organizacional: que a mesma é holística, determinada historicamente, relacionada a conceitos antropológicos, construída de forma social e difícil de ser alterada. Sendo que, ainda pode ser vista como, uma “organização informal de regras, procedimentos e interligações”, ou seja, uma forma compartilhada de perceber a participação dentro da organização, quais os comportamentos são permitidos ou não, o que faz com que os membros se mantenham unidos por objetivos comuns. A cultura ainda influencia a visão que estes têm da organização, além de afetar a forma como os membros tomam atitudes e como se comportam dentro da empresa, é a partir da cultura organizacional que se consegue explicar o porquê as coisas acontecem de determinadas formas dentro da organização e não de formas diferente, ou o motivo de cada organização agir de formas diferentes frente a uma mesma situação (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 367).

É preciso enfatizar que a cultura pode ser tratada como um fenômeno não visível, a parte inconsciente de um grupo, podendo ser comparada a personalidade de um indivíduo onde é possível visualizar o comportamento, mas não os motivos que levam a tal comportamento ou expressão. Assim sendo, os impactos visíveis no caso do comportamento organizacional são guiadas a partir da cultura organizacional, normas aceitas e compartilhadas pelo grupo, pode ser considerada como universal na medida em que influencia todos os aspectos da organização (SCHEIN, 2009). Sendo que para Meek (1988, p. 34) a cultura organizacional não pode ser manipulada de forma mecânica, ela só pode vir a ser descrita e interpretada, além de que “a cultura é produzida e reproduzida ao longo do tempo e influencia o comportamento das pessoas em relação à linguagem, tecnológica”.

Para Wagner; Hollenbeck (2009, p. 367) a cultura organizacional exerce quatro funções básicas, primeiramente ela fornece aos seus membros “uma identidade organizacional”, onde são compartilhados os valores, normas, proporcionando aos indivíduos o propósito da união e de um objetivo comum. Em segundo ela busca “facilitar o compromisso coletivo”, ou seja, busca através da cultura aceita criar um sentimento sólido de

participação e colaboração com um compromisso comum a todos. Em terceiro “promove a estabilidade organizacional” a partir da criação do senso de união em busca dos objetivos comuns a cultura e os encoraja a cooperação e o trabalho em equipe, e em quarto ela “molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes”, a cultura é usada como base para a fonte de significados comuns que explicam o motivo de as coisas ocorrerem da forma como ocorrem. Quando a cultura exerce essas funções básicas ela auxilia a organização a reforçar o compromisso e a coordenação dos trabalhos organizacionais.

Para Motta (2001, p. 106):

A análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional; procuram-se no passado significados e símbolos coletivos para compreender ações presentes. Ao contrário da perspectiva humana, o modelo cultural preocupa-se mais como o coletivamente compartilhado e menos com atitudes e comportamentos individuais.

Para Souza *et al.* (2015), a cultura organizacional pode ser vista como uma forma de ligação e a identificação entre as diferenças dos membros de uma organização em relação a diferenças de hierarquia, formação, e sociais, para conquista dos objetivos organizacionais. Atuando como um regulador na orientação do comportamento dos indivíduos, sendo construído por meio das lições aprendidas e aceitas pelo grupo e passada as gerações futuras.

Verifica-se que a cultura da organização está constantemente influenciando e sendo influenciada pelas áreas que compõe a organização, e está ligada a fatores sociais, históricos e econômicos, tornando-se abrangente e difícil definir em um único conceito (HIIT, MILLER E COLELLA, 2013).

2.1.1 Níveis de cultura organizacional

Conforme Schein (2009, p. 23), a cultura organizacional pode ser estudada através de diferentes níveis. Essa percepção de cultura varia de manifestações mais palpáveis, que se pode ver e sentir, á suposições mais abstratas, inconscientes e arraigadas. “Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros”. Segundo Motta e Caldas (1997) é através dos pressupostos básicos, crenças, valores, que se cria a caracterização da cultura da empresa, e que de alguma forma traz aspectos de seus fundadores.

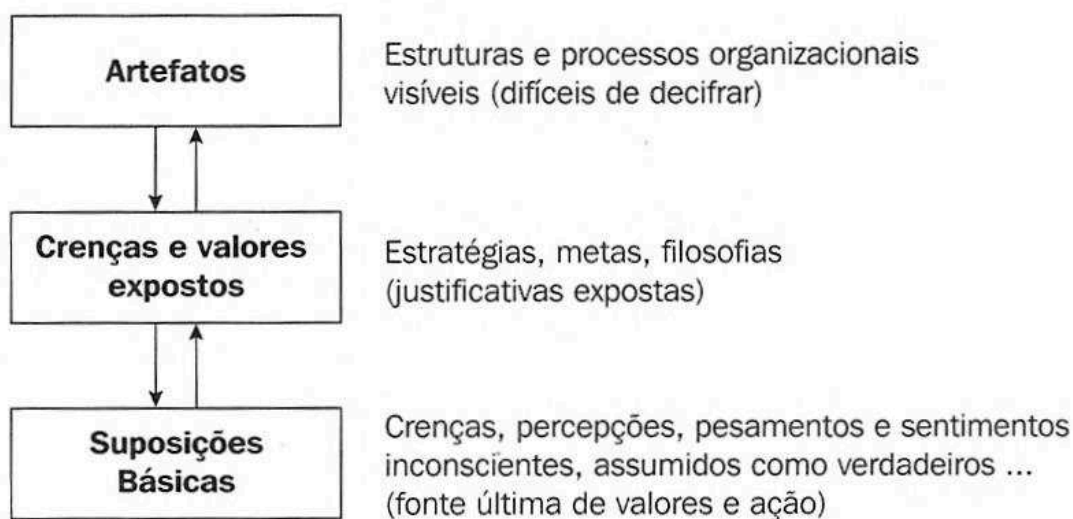
Já Crozatti (1998), identifica as características da cultura organizacional através dos seguintes conceitos:

- a) **Crenças:** verdades que são aceitas ao se observar determinadas situações e pela convivência em um conjunto de pessoas;
- b) **Valores:** são os princípios que vão determinar qual a importância das coisas para os indivíduos. Determinando assim suas ações;
- c) **Costumes:** referem-se à materialização das suas crenças e seus valores em ações ou atos realizados de forma metódica.
- d) **Ritos:** são as ações que ocorrem de forma rotineira sendo executadas com o objetivo de alcançar as metas organizacionais.
- e) **Cerimônias:** podem ser vistos como os encontros formais ou não que ocorrem dentro de um grupo social buscando reafirmar seus valores, suas crenças e/ou costumes; e
- f) **Rede de comunicação informal:** é um meio de atualização dos valores. Contribuindo para a reafirmação e atualização da cultura organizacional.

Percebe-se que da mesma forma que não se chega a um consenso quanto à descrição do que é a cultura organizacional, também não se encontram consensos quanto aos aspectos que constituem a cultura ou quanto à uma metodologia que seja mais adequada para análise e compreensão da mesma.

Entre os autores mais conhecidos, no que se refere aos estudos sobre cultura organizacional destaca-se Schein (2009) que define a cultura a partir de três níveis que são: os artefatos visíveis, o nível de valores das pessoas e por último os pressupostos básicos, onde este último é que orienta o comportamento dos indivíduos que compõem um determinado grupo, definindo como compreender, pensar e reagir às situações, permitindo assim analisar de forma mais profunda a cultura organizacional. Esta divisão pode ser vista na figura 1, apresentada na sequência, onde se verificar a divisão dos níveis de cultura.

Figura 2 - Níveis da cultura organizacional.



Fonte: Schein (2009, p. 24).

Na parte superior encontram-se os artefatos que segundo Valadão (2009) seria o nível mais fácil de observar, pois são processos organizacionais visíveis. Como afirma Schein (2009) que os artefatos são representados por todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos ou sentidos quando se observam novas culturas, pode ser por meio de sua parte arquitetônica, linguagem, vestuários, tecnologias utilizadas, comunicação, manifestações de emoção, ritos, cerimônias, podem ser compreendidos dentro das organizações quando se observam seus processos, sua organização, podendo ser analisada a partir dos gráficos da empresa de seus fluxogramas, layout, diagramas, organograma, ou seja, podem ser observados. Mas que apesar de tratar-se de elementos observáveis existe certa dificuldade em decifrar o significado de determinados ritos, ações ou valores, principalmente pelo fato de que cada grupo tem uma rede de significados próprios, tornando-se difícil para o observador decifrar o significado do que ele vê tendo em vista que as interpretações do observador inevitavelmente levaram em conta seus próprios sentimentos e entendimentos sobre o que ele observa, podendo levar a julgamentos falhos (p. 24).

Assim como colocado por Fleury (2002) que relata que os artefatos são facilmente percebidos, mas são difíceis de serem interpretados tornando-se difícil criar suposições referentes à cultura de um grupo baseando-se apenas em artefatos visíveis sendo necessário analisar mais profundamente para descobrir quais os fatores que geram estes artefatos observáveis.

Na segunda parte do quadro se observam as crenças e valores originais que são responsáveis pelas metas, estratégias e filosofias dentro da organização, geralmente são utilizados para justificar comportamentos considerados corretos, “mas que ainda não são sistematicamente praticados” (QUEIJA, 2015, p. 19). Para Schein (2009) esses são geralmente, criados por um grupo que enfrenta uma situação nova onde este grupo irá refletir as propostas iniciais de soluções próprias dos indivíduos sobre o que estes consideram como certo e errado:

Mas o grupo ainda não tem qualquer conhecimento compartilhado como grupo, porque ainda não assumiu uma ação comum em referência a tudo o que é suposto fazer [...] se a solução funcionar e se o grupo tiver uma percepção compartilhada desse sucesso, o valor percebido [...] se transformara: primeiro no valor ou na crença compartilhada e, finalmente, em uma suposição compartilhada (SCHEIN, 2009, p. 26).

Assim percebe-se que alguns valores que são compartilhados pelos membros de um grupo tornam-se validos a partir das experiências sociais vivenciadas pelos indivíduos enquanto grupo.

A última divisão proposta no quadro à cima refere-se às suposições básicas que advêm quando uma solução para um problema funciona repetidas vezes passando a ser tratada como realidade é são assumidas como verdadeiras pelos indivíduos da equipe, é uma vez que encontram este comportamento baseado em outras premissas o entenderão como algo inaceitável. Como aponta Douglas (1986 apud SCHEIN, 2009, p. 29):

A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – um “mundo de ideias” ou “mapa mental” - nos sentimos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam [...].

Negreiros (2011, p. 28) salienta que as suposições básicas é que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando a este como perceber, refletir, sentir e agir. Onde este nível permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional quando comparada aos níveis anteriores. “Uma vez que esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente e internalizado como verdade, passando a ser inquestionável”. É devido à necessidade humana por estabilidade qualquer questionamento referente às suposições básicas

de um grupo passa a ser vistos como um mecanismo de defesa permitindo ao grupo dar continuidade a suas atividades (SCHEIN, 2009).

Para Fleury e Sampaio (2002) os níveis de cultura interagem entre si, onde os níveis inferiores são fundamentais para a compreensão dos artefatos visíveis.

Cercal (2001) de modo geral afirma que os conjuntos de artefatos, normas, valores e premissas são diferentes de uma cultura para outra, principalmente pelo fato de que cada cultura pode ser percebida de maneiras diferentes, além de ser composta por indivíduos com visões e construções sociais distintas que visualizam e compreendem a cultura de formas diferente.

Assim como não se tem consenso quanto a definição de cultura, verifica-se que também não se tem um consenso quanto aos aspectos formadores da cultura organizacional ou quanto à metodologia a ser utilizada para analisar a cultura nas empresas (NEGREIRO, 2011 p. 29).

2.2 MODELOS DE DIAGNOSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem sido conhecida de diferentes formas e perspectivas teóricas, devido principalmente aos processos históricos, as estruturas sociais e as experiências intangíveis de sua concepção (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Para avaliar a cultura organizacional faz-se uso do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que busca classificar a cultura organizacional por meio de valores e práticas. Desenvolvido e validado por Ferreira *et al* (2002) e Ferreira e Assmar (2008).

Sendo que suas perguntas são divididas em fatores de valores organizacionais no caso do: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar e em fatores de práticas organizacionais composto por: integração externa, recompensas, treinamento e promoção do relacionamento interpessoal (NEGREIROS, 2011) como podem ser visualizados na sequência:

Figura 3 - Fatores do IBACO.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS NO IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	01,02,03,04 e 05
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes	06,07,08,09 e 10
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso	11,12,13,14 e 15
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	16,17,18,19,20.
	Recompensa e Treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	21,22,23,24 e 25
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	26,27,28,29,30

Fonte: Ferreira et al (2009).

O IBACO é composto por 94 afirmativas que devem ser respondidas dentro de uma escala Likert de cinco pontos que vai de um, referindo-se a não concordar ou não encontrar tal elemento em sua rotina, a cinco, onde concordam ou verificam como algo que pertence a sua rotina, possibilitando a verificação de concordâncias e discordâncias em relação aos objetos de estudo. Sendo que quanto maior o escore dos resultados maior será o grau em que os valores ou práticas verificadas encontram-se presentes na organização (NEGREIROS, 2011, p.52). A seguir apresenta-se o instrumento do IBACO completo:

Figura 4 - Instrumento IBACO.

1. A cooperação é mais valorizada que a competição.	
2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.®	
3. A dedicação dos empregados é recompensada.	
4. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	
5. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.	
6. As idéias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.	
7. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	
8. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.	
9. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.	
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.®	
11. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.	
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.	
13. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.	
14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.	

(Continua)

(Continuação)

Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.® ☐
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados. ☐
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos. ☐
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.® ☐
20. Os empregados que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.® ☐
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.® ☐
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.® ☐
23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação. ☐
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes. ☐
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa. ☐
26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente. ☐
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes. ☐
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.® ☐
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo. ☐
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados. ☐
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado. ☐
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes. ☐
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.® ☐
34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.® ☐
35. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento. ☐
36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.® ☐

(Continua)

(Continuação)

- | | |
|--|----------------------|
| 37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos. | <input type="text"/> |
| 38. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada. | <input type="text"/> |
| 39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento. | <input type="text"/> |
| 40. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo. | <input type="text"/> |
| 41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.® | <input type="text"/> |
| 42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes. | <input type="text"/> |
| 43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.® | <input type="text"/> |
| 44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente. | <input type="text"/> |
| 45. A criatividade não é recompensada como deveria ser. | <input type="text"/> |
| 46. O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado. | <input type="text"/> |
| 47. Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender. | <input type="text"/> |
| 48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.® | <input type="text"/> |
| 49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico. | <input type="text"/> |
| 50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados. | <input type="text"/> |
| 51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação. | <input type="text"/> |
| 52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas. | <input type="text"/> |
| 53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.® | <input type="text"/> |
| 54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.® | <input type="text"/> |
| 55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários. | <input type="text"/> |
| 56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.® | <input type="text"/> |
| 57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa. | <input type="text"/> |
| 58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.® | <input type="text"/> |
| 59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados. | <input type="text"/> |
| 60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada. | <input type="text"/> |

(Continua)

(Continuação)

Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

- | | |
|---|----------------------|
| 61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.® | <input type="text"/> |
| 62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas. | <input type="text"/> |
| 63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados. | <input type="text"/> |
| 64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.® | <input type="text"/> |
| 65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.® | <input type="text"/> |
| 66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho. | <input type="text"/> |
| 67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa. | <input type="text"/> |
| 68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.® | <input type="text"/> |
| 69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas. | <input type="text"/> |
| 70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados. | <input type="text"/> |
| 71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado. | <input type="text"/> |
| 72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada. | <input type="text"/> |
| 73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.® | <input type="text"/> |
| 74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.® | <input type="text"/> |
| 75. As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados. | <input type="text"/> |
| 76. Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização. | <input type="text"/> |
| 77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.® | <input type="text"/> |
| 78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos. | <input type="text"/> |
| 79. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.® | <input type="text"/> |
| 80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.® | <input type="text"/> |

(Continua)

(Continuação)

81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.	
83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.	
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.®	
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.	
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.®	
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	
92. A ascensão profissional depende de sorte.	
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.	
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.®	

Fonte: Ferreira; Assmar (2008, p.133-137 apud SIQUEIRA, 2008).

No caso da pesquisa em questão onde se busca um instrumento mais abreviado são usados os fatores que mais apresentaram relevância na versão original fazendo uso assim de uma versão reduzida, mas com as mesmas qualidades do original. (p. 131). Os elementos são distribuídos entre fatores de valores sendo destacando somente os dois que serão utilizados na pesquisa. Primeiramente tem-se o “**profissionalismo cooperativo**”, desenvolvido a partir dos itens, 48, 56, 61, 65, 68, onde se verificam questões relacionadas à valorização dos talentos que realizam suas tarefas de forma eficaz e com competência mostrando-se habilidoso, comprometido e com iniciativa de forma a contribuir com o alcance das metas organizacionais o segundo fator usado é o “**profissionalismo competitivo**” nos itens, 73, 74, 77, 89, 94, ressaltando a valorização com base no desempenho individual dos colaboradores.

E por último fez-se uso da “**integração externa**” a partir dos números 10, 19, 22, 28, 53, o qual esta mais voltada ao atendimento dos clientes externos.

Ainda em relação ao IBACO podemos destacar o estudo de Negreiros (2011) que faz uso das questões do Instrumento Brasileiro para Análise da Cultura Organizacional, mas na parte da análise utiliza-se das frequências das porcentagens para os 5 pontos da escala Likert, ao final ele soma as porcentagens e divide pelo número de respondentes chegando a um resultado final onde a pontuação da escala Likert que apresentar maior frequência no final e definida como a mais relevante, como pode ser observado no exemplo a seguir:

Quadro 1 - Exemplo do uso do IBACO.

Questões do IBACO	Não se aplica (%) Muito Fraco	Pouco se aplica (%) Fraco	Aplica-se Razoavelmen te (%) Moderado	Aplica-se bastante (%) Forte	Aplica-se totalmente (%) Muito Forte
A preocupação do funcionário pela qualidade do seu serviço é bem vista.	4,1	12,5	12,5	54,2	16,7
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	4,2	12,5	25	37,5	20,8
O profissionalismo dos funcionários é visto como uma grande virtude.	8,3	0	25	58,4	8,3
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	8,3	8,3	33,3	41,8	8,3
Os funcionários que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	8,3	4,2	16,7	41,6	29,2
Média das frequências	6,66	7,5	22,5	46,7	16,7

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Além do IBACO podemos citar o modelo de análise de Hofstede (1990) o qual divide a cultura organizacional em 4 camadas: símbolos, heróis, rituais e valores. Onde os símbolos que se encontram na camada externa representam os objetos, gestos, palavras que possuem

significado especial sendo identificados somente pelos membros deste grupo. A outra camada refere-se aos heróis que pode ser pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias como características que a cultura do grupo considera como notável tornando-se modelo a ser seguido. Na próxima camada encontram-se os rituais os quais são atividades consideradas essenciais para a cultura fazendo sentido somente para quem está no grupo. Onde estas três primeiras camadas são consideradas como práticas pelo fato de que são percebidas por qualquer membro da organização ou até por um observador. Por outro lado os valores que encontram-se na camada mais central, são formados por sentimentos inconscientes.

Para analisar a cultura dentro da organização o mesmo dividiu questionários em seis dimensões e os separou em pares que foram analisados para construir o entendimento de como a organização agia para então conseguir descrever sua cultura organizacional, onde as dimensões eram divididas em: processo X orientação para os resultados; emprego X orientação para o trabalho; paroquial X profissional; sistema aberto X sistema fechado; o quinto refere-se mais a estruturação, controle fraco X controle rígido, organizações normativas X pragmáticas. Fazendo uma análise qualitativa das dimensões e auxiliar os gestores na melhoria das estratégias e na relação interna dos colaboradores.

Verificam-se assim inúmeras possibilidades de analisar e estudar a cultura organizacional no ambiente empresarial com diversas formas de análise e compreensão da cultura.

2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Bonilla (2013, p. 21) as organizações, atualmente, estão enfrentando o fenômeno da “escassez de profissionais qualificados”. Onde os gestores têm verificado dificuldades em reter profissionais com as habilidades e os conhecimentos necessários para manter a organização competitiva. Entre os principais motivos para que as organizações enfrentem este dilema deve-se a percepção de que as vantagens competitivas dependem, principalmente, do capital humano. Destacando que são as pessoas que possuem habilidades difíceis de imitar é que são elas que tornam a empresa única entre os concorrentes (LAWLER, 2002).

Segundo Chiavenato (2002, p. 173) o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, significa talentos que precisam ser mantidos e aperfeiçoados. Mais do que isso, significa capital intelectual um capital invisível composto de

ativos intangíveis, “portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização”.

Para Matuson (2013 apud Souza et al 2015) o termo talento refere-se a um profissional com competências altamente desenvolvidas que possibilitam aumento da produtividade e da qualidade de forma crescente, além de terem facilidade para adquirir novas capacidades.

O interesse pelo desenvolvimento continuado distingue os indivíduos considerados talentos. Eles se mantêm atentos às necessidades contínuas de aquisição de novos conhecimentos para atender às demandas corporativas, sempre novas e desafiadoras. Esses indivíduos são conscientes de que os impactos dos avanços tecnológicos e das novas configurações de trabalho provocam mudanças nas organizações (SOUZA et al, 2015, p. 26).

A retenção destes talentos é uma aptidão que determinadas organizações possuem para manter seus colaboradores de forma atuante para o alcance dos objetivos estratégicos delimitados pela empresa (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). A retenção de pessoas refere-se a manter pessoas em uma organização, tendo em vista que estas são de extrema importância para o sucesso organizacional (KOCHANOSKI, 2001).

Na visão de Takeda (2009, p. 36) a retenção de talentos refere-se a um processo de atração e desenvolvimento dos indivíduos que fazem parte da empresa. Sendo necessário que a empresa crie ações de acordo com as características da cultura organizacional. Onde a autora traz que uma das formas de manter os talentos está em “aliar os desejos pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa”. A retenção de talentos tem início dentro da cultura organizacional da empresa, onde os valores passados influenciam o trabalho exercido pelas pessoas na organização (GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009). A cultura organizacional possibilita informações que auxiliam na identificação dos talentos (SOUZA *et al.*, 2015).

A retenção de talentos envolve atitudes e ações como a empregabilidade, a cultura organizacional, a liderança e os processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor (GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009, p. 10).

Entretanto o conceito de retenção de pessoas é complexo devido ao fato de que vários aspectos são levados em conta pelos indivíduos quando estes optam por manter-se ou não dentro de uma determinada organização (KYNDT *et al.*, 2009, p. 198). Esta perda de pessoal é representada pela rotatividade de pessoal ou *turnover* – originário do inglês, que se refere aos desligamentos ocorridos em um determinado intervalo de tempo em relação ao número efetivo de indivíduos trabalhando neste mesmo período e serve como “indicador de saúde

organizacional” (PECONICK, 2008, p.2). Sendo que existem elementos que contribuem para a permanência ou não na organização. Estes podem ser divididos entre fatores internos como **cultura organizacional**, desenvolvimento, recompensas (BRANHAM, 2002 apud GIRARDI; FELICIANO; GARIBA, 2009, p. 7, grifo nosso; OLIVEIRA 2009), benefícios, ambiente de trabalho agradável e seguro (CHIAVENATO, 2002, p. 367), recrutamento e seleção (PECONICK, 2008; DARÓS, 2010; BRANHAM, 2002 apud GIRARDI; FELICIANO), baixo comprometimento organizacional, benefícios insuficientes, liderança inadequada, ambiente precário (PECONICK, 2008), valorização profissional (MOTA; TEIXEIRA, 2014), motivação (OLIVEIRA, 2009) satisfação no trabalho, remuneração, sobrecarga de tarefas, falta de formação adequada, crescimento profissional e **identificação com os valores da organização** (QUEIJA; VASCONCELOS-SILVA, 2014, p. 160, grifo nosso). Em relação às causas externas da rotatividade verifica-se “a situação de oferta e procura do mercado de trabalho, a instabilidade da economia e as oportunidades de emprego oferecidas pelo mercado”, mercado de trabalho aquecido (MOTA; TEIXEIRA, 2014). Podem-se verificar a confirmação destas causas como afirmado por Chiavenato (2010, p. 90):

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

No Quadro a seguir são apresentadas 49 variáveis identificadas por Birt e colaboradores (2004) que influenciam na retenção, além das acima citadas.

Quadro 2 Fatores que afetam a retenção.

CATEGORIAS	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO
AMBIENTE DE TRABALHO E DE DESENVOLVIMENTO	Poder de decisão e responsabilidade
	Oportunidades de avanço na carreira
	Programas de mentoring
	Avaliação de desempenho e feedback
	Autonomia/independência
	Reconhecimento
	Papéis claramente definidos
	Qualidade e integridade dos gestores
	Identificação pessoal com a empresa

	Colegas de trabalho excelentes
	Mobilidade interna
	Feedback 360 grau
	Trabalho de ponta
	Trabalho desafiador e significativo
	Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento
	Experiências agradáveis no dia a dia do trabalho
	Relação de trabalho amigável e produtiva
	Status
COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS	Equidade externa
	Equidade interna
	Pagamento variável
	Bônus por desempenho
	Opção de ações
	Benefícios de assistência médica
	Garantia de salário
	Benefícios de aposentadoria
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Comunicação aberta/transparência
	Um ambiente organizacional que facilite a mudança
	Tecnologia de ponta
	Aplicação da equidade/ações afirmativas
	Comprometimento e apoio organizacional
	Diversidade
	Informação formal/compartilhamento do conhecimento
	Justiça
	Oportunidades de trabalhar em rede
	Segurança no trabalho
	Reputação da equipe sênior
	Reputação da organização
EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO	Tamanho e estabilidade da organização
	Viagem de negócio/exposição em geral
	Horário flexível
	Localização geográfica do trabalho
	Opção de trabalhar em casa
	Férias extras/ férias anuais a mais
	Creches

Fonte: Baseado nos estudos de Birt e colaboradores, 2004.

Todos estes aspectos definem se o indivíduo vai permanecer ou não na organização. Sendo de grande relevância que a organização avalie todos estes aspectos que são importantes

para atrair e reter talentos motivados, que busquem conhecimento e inovação junto com a empresa para conquistar os objetivos organizacionais e criar vantagens competitivas (CHIAVENATO, 2002, p. 184).

Destaca-se que quando as empresas não levam em conta estes aspectos para a retenção dos colaboradores acabam gerando “fortes impactos em custo de recrutamento, seleção e treinamento”, com a perda de seus talentos. (PINHEIRO, 2013, p. 2). A rotatividade pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam mais a empresa (WAGNER; HOLLENBECK, 2009; DARÓS, 2010).

A rotatividade causa a empresa não só custos com a substituição dos trabalhadores, mas principalmente perda de conhecimento, ou seja, a “maior perda é a capacidade intelectual que as pessoas possuem, pois dentro dessa capacidade intelectual estão guardadas essas competências, que muitas vezes podem fazer falta, principalmente em situações de crise”, perdem-se colaboradores que possuem bom desempenho, prejudicando a produtividade e gerando a perda do conhecimento adquirido pelo indivíduo dentro da organização, o que pode levar a concorrência a obter informações e aprendizados adquiridos internamente. Significando ainda para a empresa a perda dos investimentos iniciais com o treinamento e desenvolvimento do colaborador e que não retornam mais para a empresa (PECONICK, 2008, p. 6; WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Verificam-se alguns dos custos da rotatividade de pessoal exposto por Takeda (2009), conforme o quadro na sequência:

Quadro 3 - Descrição dos custos da rotatividade.

Despesas diretas	Custos indiretos:	Custo de oportunidade:
Recrutamento, entrevistas, treinamentos do substituto, salários.	Efeito da saída do funcionário sobre a carga de trabalho, moral e satisfação dos clientes;	Conhecimento perdido e o trabalho que não será executado enquanto a vaga não é preenchida

Fonte: Adaptado de Takeda (2009, p. 32).

Mas é preciso destacar que a rotatividade possui dois lados, o negativo, que foi citado à cima, e o positivo, que pode trazer bons resultados quando se tem uma margem controlada e aceita de rotatividade dentro da empresa, onde um pouco de rotatividade pode vir a ser saudável quando possibilita a entrada de novos colaboradores com técnicas diferentes, conhecimentos novos proporcionando melhorias para a equipe. Ou seja, um pouco de

rotatividade, que traga a empresa novas visões, experiências “novos conhecimentos e de um novo espírito de motivação trazido pelos entrantes na organização” e bem vinda. Mas desde que a empresa permaneça atenta, pois em muitos casos a rotatividade pode gerar consequências negativas quando apresentar uma taxa acima do normal “acima do que seja aceito como normal ou saudável, ou com taxas baixas de rotatividade se ela estivesse concentrada nos profissionais talentosos das organizações” (MOTA; TEIXEIRA, 2014).

Segundo Balan; Magagnato (2010, p.23) para que um talento sinta-se valorizado e queira permanecer na organização e preciso que este perceba suas responsabilidades ampliadas dentro da organização, ocorram treinamentos, desafios, oportunidade de crescimento e preciso que os talentos visualizem que a organização está investindo em suas carreiras. Eles precisam se sentir respeitados e valorizados. A principal razão para que a “maioria dos bons talentos se demite é por não serem reconhecidos e recompensados. Ficam frustrados, e a principal fonte de frustração é a falta de reconhecimento e recompensa – social, emocional e financeira”.

Cada pessoa tem sua cultura, seus sentimentos, suas alegrias e tristezas, seus sonhos, seus planos de carreira. A remuneração é importante, mas não é o motivador principal. O funcionário tem que se sentir confiante, motivado e bem em seu ambiente de trabalho. Tem que haver um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os benefícios tangíveis (pagamento e benefícios – salário, plano de saúde, seguro de vida) e intangíveis (orgulho de fazer parte da organização, desenvolvimento de carreira, espírito em equipe) têm que estar lado a lado (BALAN; MAGAGNATO, 2010, p. 23).

Além disso, os profissionais das empresas de base tecnológica ou também conhecidos como trabalhadores do conhecimento ou profissionais qualificados, por exercerem atividades intensivas em conhecimento, possuem como característica direcionar suas carreiras e não confiar somente na empresa como única fonte de oportunidades para crescimento profissional. Desta forma, a compreensão dos colaboradores a respeito das oportunidades de crescimento ofertadas pelas empresas afeta a decisão na hora de escolher se permanece nela. Esse é outro ponto que torna “a retenção de profissionais do conhecimento um desafio e que evidencia a necessidade de a organização desenvolver estratégias para reter esses profissionais”. (BONILLA, 2013, p. 21).

2.4 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

As Empresas de Base Tecnológica são conceituadas conforme a pesquisa como organizações que executam atividades e/ou produtos baseados fortemente em conhecimentos técnico e científico, desenvolvidos principalmente no interior das próprias organizações, mas muitas vezes também podem advir de universidades ou centros de pesquisa. Portanto são organizações intensivas em conhecimento dado que o conhecimento e seu principal insumo e tendo assim o capital humano grande impacto no desenvolvimento e inovação destas empresa (STEIL, 2014).

São empresas baseadas em conhecimento, fundamentadas na produção e desenvolvimento de novos produtos ou processos “baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras” (ANPROTEC, 2002, p. 47). Podem-se considerar as Empresas de Base Tecnológica (EBTs) como aquelas que executam atividades ou desenvolvam produtos baseados vigorosamente em conhecimentos técnico-científicos e de tecnologias (CERANTO; JÚNIOR, 2012, p. 4). Para Gonzalez; Girardi e Segatto (2009) as empresas de base tecnológica são organizações criadas por meio das tecnologias desenvolvidas principalmente dentro das próprias organizações. São empresas que geralmente provem de universidade, centros de pesquisa ou empresas privadas.

Para Ceranto e De Andrade Júnior (2012) as empresas de base tecnológica são organizações que possuem grande pertinência para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras de alto valor agregado, auxiliando no desenvolvimento tecnológico e econômico do país.

Para Dias (2012, p. 59) essas empresas investem em pesquisas, desenvolvimento e inovações. “Possuem em seus quadros significativa parcela de trabalhadores do conhecimento, especialmente engenheiros, bacharéis em ciências da computação, e programadores dentre outras profissões”. Além de contarem com pesquisadores (Mestres e Doutores) para atuarem no desenvolvimento de projetos que serão comercializados.

A definição de Empresas de Base Tecnológica foi apresentada segundo a realização do trabalho de revisão sistemática da literatura exposto por Dias (2012), conforme o quadro a baixo:

Quadro 4 - Definições de Empresas de Base Tecnológica.

Autor(es)	Definição de Empresa de Base Tecnológica
Abernathy e Utterback (1978)	Empresas com processos flexíveis de produção, classificadas como de padrão de inovação fluído, cujo capital humano é altamente qualificado, (intra)empreendedor, e com controle organizacional informal. Normalmente formam-se e se desenvolvem proximamente a polos de tecnologia, geralmente Universidades.
Riggs (1983)	Empresas que têm a tecnologia como elemento essencial à sua operação e aos seus diferenciais competitivos. Por terem na tecnologia seu diferencial competitivo, tais empresas investem na geração constante de novos conhecimentos já que todos os resultados da empresa advêm destes. Por este motivo, tais empresas possuem um ciclo de vida dos produtos bastante curto já que a perecibilidade do conhecimento é alta.
Torkomian e Ferro (1988)	Empresas com competências que incorporam elevado grau de conhecimento científico, atuantes nos segmentos da biotecnologia, da informática, das telecomunicações, da robótica e no desenvolvimento de novos materiais.
Acs e Audrestch (1992)	Empresas que se dão melhor com os altos riscos de projetos que requerem elevado grau de inovação, desenvolvendo para isso, alto potencial de inovação.
Keeble e Wilkinson (1999)	Empresas que produzem produtos e serviços que incorporam “novas, inovativas e avançadas” tecnologias criadas a partir de conhecimentos científicos e tecnológicos. Sua maior vantagem competitiva é a liderança tecnológica e os conhecimentos que detém. Investem maciçamente em pesquisa e desenvolvimento. Assim, empresas de base tecnológica não consideram inovações incrementais como inovações. Tão pouco as empresas que adotam tecnologias desenvolvidas por outras podem ser consideradas, segundo o autor, como empresas de base tecnológica.
Machado <i>et al.</i> (2001)	Empresas que têm como principal diferencial competitivo, o lançamento de produtos e serviços inovadores. Sua atuação em projetos diversos as colocam em posição de constante mudança de trajetória e velocidade de crescimento. Sua entrada nos mercados não depende de ganhos de escala e, por este motivo, é mais facilitada.
Pinho <i>et al.</i> (2002)	Empresas que concentram-se em torno de polos de tecnologia, onde as de pequeno porte se organizam em arranjos produtivos locais. Sua principal operação consiste no desenvolvimento de novos produtos.

Côrtes <i>et al.</i> (2005)	Empresas que realizam esforços tecnológicos materializados no desenvolvimento de novos produtos.
Santos (2007)	Empresas que têm fundadores relativamente jovens, com alto nível educacional, e geralmente de pequeno ou médio porte, a maioria com menos do que 20 (vinte) colaboradores, que atuam fortemente com investimentos externos e/ou com agentes de financiamento.

Fonte: Adaptado de Dias (2012, p. 44-47).

Tendo por base os conceitos apresentados no quadro a cima, verifica-se que a definição de Empresa de Base Tecnológica não é homogênea. Assim, consideram-se empresas de base tecnológica, para efeitos desta pesquisa, as empresas que desenvolvem e comercializam tecnologias que serão usadas e incorporadas nos portfólios de outras empresas.

Para Ceranto; Júnior (2012) a atuação das Empresas de Base Tecnológica contribuem para que os empreendedores atinjam seus objetivos, aumentem sua competitividade e inovação, auxiliem o governo para com o desenvolvimento do país devido à criação de produtos de alto valor agregado, podendo exportar estes produtos a outros países que ainda não tem condições de produção interna, além de abastecer o mercado interno evitando a necessidade de importação destes serviços. Estes pontos positivos causam bons impactos como melhoria da:

[...] balança comercial do país e lhe auxilia a equilibrar/desenvolver a economia. As EBT's, que possuem como característica intrínseca uma alta taxa de geração de inovações, constantemente recorre às universidades solicitando a pesquisa e desenvolvimento de certa tecnologia, de modo que *estimula o progresso de ciência e tecnologia*. Eis então a importância das EBTs quanto à *valorização da atividade acadêmica de P&D*, uma vez que por meio do processo de transferência de tecnologia é dada uma aplicação imediata às pesquisas realizadas no âmbito acadêmico. No sentido do *estímulo à formação de empreendedores*, as EBTs também possuem relevância, pois estudos têm mostrado que muitas EBTs são montadas por acadêmicos, que optaram em criar empresas ao invés de ingressar como funcionários no mercado de trabalho (CERANTO; JÚNIOR, 2009, p. 5).

Em relação ao ambiente propício para a instalação de EBT's estas tem se instalado como aglomerados incentivando a atuação devido a fatores como proximidade geográfica com universidades, facilitando o processo de transferência de tecnologia, concentração geográfica do setor, significando maior abundância de mão de obra naquele segmento e a presença de uma cadeia especializada de fornecedores (CERATO; JÚNIOR, 2012).

A posição do Brasil no setor tecnológico, quando comparado a outros países, é modesta, onde se verifica que a maioria das exportações realizadas é de produtos com baixo

valor agregado, em contrapartida as importações realizadas de produtos são de alto valor agregado, tornando-se um ponto negativo para a balança comercial (p. 13).

Alguns fatores que necessitam de melhorias no segmento tecnológico das empresas brasileiras para que as mesmas possam tornar-se competitivas e aptas a exportar produtos de alto valor agregado são segundo Cerato; Júnior (2012, p. 15): políticas de incentivo a atuação das empresas de base tecnológica, como isenção de impostos, financiamentos para o desenvolvimento dos produtos e serviços, criação de mais empresas tecnológicas para criação de redes de compartilhamento, investimento por parte do governo para a criação de parques tecnológicos e de incubadoras. Além da “necessidade de maior disseminação da cultura de transferência de tecnologia, que muitas vezes ainda é encarada com *receio pelos empreendedores*”.

Outro ponto seria a criação de institutos de pesquisa para o desenvolvimento tecnológico, os principais setores que tem alcançado até o momento um patamar mais elevado de desenvolvimento devido aos centros de pesquisa são o agropecuário devido à atuação da Embrapa, o petrolífero, pela atuação governamental, e o aeronáutico (p. 20). “A Embrapii tem surgido como uma tentativa de solução para o problema, porém é válido destacar que, para que um país da extensão do Brasil atingir elevados níveis tecnológicos em todas suas regiões” devido aos poucos centros de pesquisa para atender a demanda nacional. Além da necessidade de incentivas às redes de cooperação para gerar inovação aumentando a competitividade global das empresas e sua capacidade de inovar. Também percebesse a necessidade de uma porcentagem maior do PIB destinado a P&D “exemplo de países desenvolvidos que investem uma porcentagem mais do que duas vezes maior do que aquela que é investida no Brasil”. A Empresa brasileira de pesquisa e inovação industrial-EMBRAPII é uma Organização Social do Poder Público Federal que surgiu em 2013 tendo o Ministério da Educação – MEC como instituição interveniente. Tendo como missão o apoio as instituições de pesquisa tecnológica na execução de projetos de desenvolvimento de pesquisas tecnológicas para a inovação. “A contratação da EMBRAPII parte do reconhecimento das oportunidades de exploração das sinergias entre instituições de pesquisa tecnológica e empresas industriais, em prol do fortalecimento da capacidade de inovação brasileira.” (EMBRAPII, 2013).

Em relação às empresas de tecnologia no estado de Santa Catarina verifica-se que a em torno de 2.899 empresas atuando no setor de tecnologia com alto nível de desempenho (ACATE TECH REPORT, 2016). Estando presente em todas as regiões do estado, como verifica- na figura 5 a seguir:

Figura 5 - Distribuição das empresas de tecnologia em Santa Catarina por região.



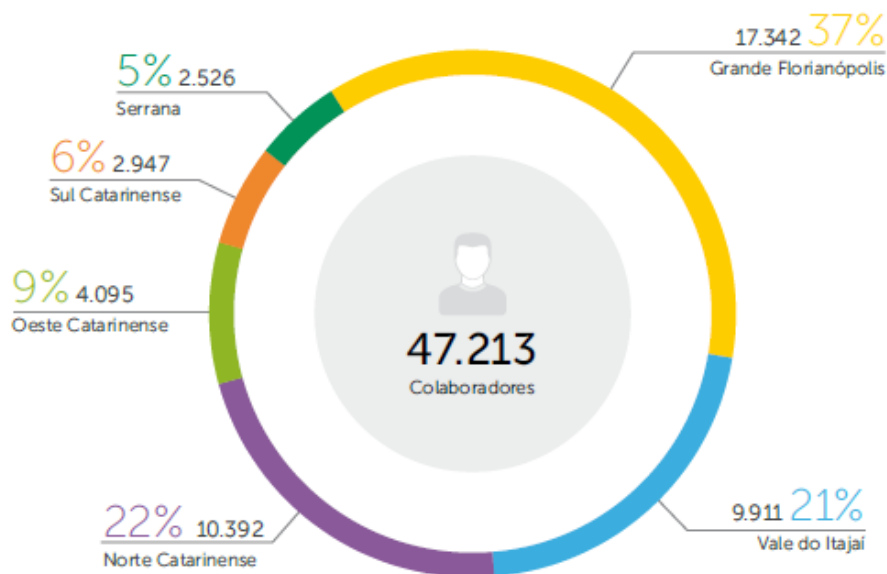
Fonte: Acate Tech Report, 2016.

Como se observa nos dados acima, a região do Oeste Catarinense possui 11% da distribuição de empresas, o que indica um número representativo das empresas catarinenses, ficando atrás de polos de tecnologia como o caso de Florianópolis e Itajaí. Como afirma (FIESC, 2013, p. 15) que:

Grande Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Criciúma e Joinville. Na Grande Florianópolis estão instaladas 647 empresas de base tecnológica, incluindo 576 empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI), com faturamento de R\$ 887 milhões e gerando cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos. Nessa região concentram-se 71 empresas de hardware, 90% das indústrias catarinenses do setor de eletrônica, telecomunicações e automação. Nas demais regiões as empresas de software são maioria, embora também existam indústrias das áreas de eletrônica e de automação. Levando em consideração os cinco polos, estima-se um total de 1.600 empresas, com um faturamento de R\$ 2,5 bilhões e 45 mil empregos.

Onde o setor tecnológico catarinense possui um resultado que gira em torno de R\$ 11,4 bilhões, correspondendo a 5% do PIB do estado, “são 2,9 mil empresas de TI, com cerca de 5,3 mil sócios empreendedores e mais de 47 mil funcionários” (ACATE TECH REPORT, 2016, p.14). Ressaltando a geração de empregos como se destaca na imagem a baixo:

Figura 6 - Empregos gerados nas empresas tecnológicas.



Fonte: Acate Tech Report, 2016.

Verifica-se a partir da imagem anterior que o setor tecnológico emprega 47.213 colaboradores, sendo que o Oeste Catarinense destaca-se como o quarto melhor no estado catarinense em empregabilidade. Além de que em 2015, ano da resseção econômica, as empresas em Santa Catarina seguiram um caminho inverso finalizando o ano com crescimento de 3,6% na geração de empregos, verificando aumento no número de postos de trabalho nas empresas de base tecnológica (DIÁRIO CATARINENSE, 2016, p.1).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do exposto no referencial teórico, apresentam-se os procedimentos metodológicos que são definidos por Lakatos e Marconi (2002) como um método que busca delimitar o que será feito, como será feito, onde e quando, ou seja, será delimitado um caminho a ser seguido, onde será descrito o tipo de estudo realizado, a forma como os dados foram coletados e analisados para que se alcancem os objetivos propostos inicialmente.

Ressalta-se que os procedimentos metodológicos utilizados para este trabalho de conclusão, foram delimitados pelo projeto de pesquisa “Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina”, o qual tem como objetivo entender os tipos e características das recompensas que influenciam na retenção de profissionais nas organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, no estado de Santa Catarina, sendo que para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa a mesma foi dividida em segmentos diferentes, os quais se pode destacar satisfação no trabalho, cultura organizacional, recompensas e percepção de oportunidades de aprendizagem na organização (STEIL, 2014). Desta divisão o presente estudo buscou averiguar de que forma a cultura organizacional influencia a retenção dos colaboradores, buscando alcançar os objetivos traçados pelo planejamento estratégico da organização. Assim a aplicação se limitada às empresas de base tecnológica localizadas no Oeste de Santa Catarina.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA

Nesta seção buscou-se caracterizar e identificar o tipo de pesquisa realizada. A pesquisa em questão está dividida em duas partes. Uma primeira etapa, qualitativa, buscando descrever a cultura organizacional na visão do gestor e os fatores que levem os talentos a permanecer ou não nas empresas de base tecnológica. A segunda parte do estudo foca a análise quantitativa, que segundo Creswell (2010, p. 26) tem como finalidade testar as teorias propostas através de variáveis, que geralmente são medidas através de instrumentos possibilitando “que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”. Buscando delimitar a cultura na visão dos colaboradores e fatores que interferem na retenção dos colaboradores.

Vergara (2013) define o tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios. Em relação aos fins a pesquisa pode ser definida como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. E quanto aos meios à pesquisa pode vir a ser classificada como uma pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, estudo de caso.

Quanto aos fins esta pesquisa é definida como sendo exploratória e descritiva, conforme Marconi e Lakatos (2010) o estudo exploratório pode ser de fontes primárias, informações obtidas a partir de pesquisas, arquivos, dados históricos, ou por meio de dados secundários que seriam informações já foi publicado. Já no caso da pesquisa descritiva Gil (2010) aponta que esta tem como objetivo descrever as características de uma determinada população buscando identificar relações entre os indivíduos e as variáveis em estudo.

Quanto os meios a pesquisa classifica-se como bibliográfica. Destacando ainda que esta pesquisa se integra como um estudo de caso, haja vista que se concentra no estudo específico de empresas de base tecnológicas localizadas no Oeste de Santa Catarina (SEVERINO, 2007).

Para Gil (2010, p. 30) a pesquisa bibliográfica é feita com base em materiais já publicados como livros, revistas, teses, dissertações, anais de eventos, tendo como objetivo proporcionar uma fundamentação teórica a pesquisa possibilitando “identificação de estágio atual do conhecimento referente ao tema”.

Além de ser um estudo bibliográfico é também de campo, sendo que para Vergara (2013) pesquisa de campo é uma investigação realizada no local em que se encontram o fenômeno a ser estudado podendo incluir entrevistas, questionários, testes. Segundo Vergara (2009, p. 3) a entrevista é um dos métodos mais usados para coletar dados em campo. Trata-se de uma interação verbal, uma conversa, uma troca de significados, sendo “um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. A entrevista possui vantagens como a possibilidade de “redirecionar perguntas e enriquecê-las”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de estudo compreendeu as empresas de base tecnológica do Oeste de Santa Catarina, cadastradas na Associação comercial e industrial de Chapecó-ACIC e no Polo Tecnológico do Oeste Catarinense- DEATEC, representado por 79 empresas, das quais foram

enviados e-mail para 39 que eram as que se encontravam na região oeste que se caracterizavam como empresas intensivas em conhecimento de base tecnológica.

Tendo o projeto o objetivo de compreender os tipos e características das recompensas que influenciam na retenção de profissionais nas organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, no estado de Santa Catarina, buscando a manutenção e a inovação em estratégias de gestão de pessoas, voltadas ao reconhecimento e aumento da produtividade destes profissionais, sendo que para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa a mesma foi dividida em segmentos diferentes, os quais se pode destacar satisfação no trabalho, cultura organizacional, recompensas e percepção de oportunidades de aprendizagem na organização (STEIL, 2014).

Os sujeitos da pesquisa são os gestores e colaboradores internos das organizações. A amostra foi intencional e baseada em critérios de acessibilidade.

Na primeira parte do trabalho caracterizou-se por meio da entrevista com o gestor, realizada com uma das empresas de base tecnológica de Chapecó que aceitou participar do estudo, da qual somente esta empresa aceitou, assim sendo somente uma entrevista foi realizada, sendo que o contato com o gestor da empresa deu-se por meio de contato telefônico e e-mail. O gestor da organização é o responsável também pela gestão de pessoas, assim sendo a entrevista ocorreu somente com ele pelo fato deste ser responsável por ambos os cargos dentro da empresa, onde a entrevista ocorreu de forma presencial dentro da organização, agendada previamente com o entrevistado.

Na segunda parte o foco voltou-se para os colaboradores internos das organizações, indivíduos que estivessem efetivamente trabalhando dentro das empresas para a aplicação do questionário que foi enviado via e-mail para as empresas de Chapecó que se encontravam cadastradas dentro da ACIC e da DEATEC, onde o e-mail era encaminhado aos responsáveis pela gestão de pessoas das organizações cadastradas, no qual se evidenciava a importância do estudo para o desenvolvimento das empresas. As organizações ficavam responsáveis por encaminhar o e-mail internamente para seus colaboradores. Por fim somente 9 empresas representaram os 24 respondentes do questionário, sendo a amostra final dos respondentes da pesquisa na parte dos questionários ficou com 24 colaboradores, da qual a maioria dos respondentes se encontrava no cargo de programador.

3.3 COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados inicialmente realizou-se uma entrevista semiestruturadas com o dirigente da organização, a qual ocorreu no primeiro trimestre de 2017. A entrevista pode ser classificada quanto ao número de pessoas, como sendo individual ou coletiva, a pesquisa em questão, usou-se a entrevista individual que é aquela realizada entre um entrevistado e o entrevistador (VERGARA, 2009). As entrevistas ainda podem ser estruturadas ou não, sendo estruturadas quando possuem questões “previamente formuladas, não havendo liberdade para o entrevistador alterar ou fazer inclusão de questões”. Já nas entrevistas não estruturadas o pesquisador busca a obtenção dos dados através de uma “conversação objetiva” (MARTINS, 2011, p. 52). Para a realização deste estudo fez-se uso das entrevistas semiestruturadas buscando maior flexibilidade para a obtenção das respostas tendo como objetivo responder ao problema de pesquisa apresentado inicialmente.

Na sequência utilizou-se um questionário que foi aplicado no primeiro trimestre de 2017 aos colaboradores somente, neste caso o entrevistado não respondeu o questionário, mas somente a entrevista. O questionário é composto de duas partes, uma identificando as variáveis sócio demográficas referente ao gênero, idade, tempo no cargo, escolaridade, estado civil. A segunda parte do questionário faz-se uso do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), um instrumento de pesquisa já validado. Neste estudo o IBACO foi aplicado em sua versão reduzida, composta de 30 (trinta) afirmativas, sendo que destas 30 utilizamos 15 delas que estão distribuídas entre 2 (dois) fatores de valores organizacionais: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e 1 fator de prática organizacional(integração externa). Sendo utilizado a escala Likert de cinco pontos que varia de 1 (“não se aplica”) a 5 (“aplica-se totalmente) para mensuração dos dados obtidos a partir das respostas dos colaboradores das organizações.

A escala de Likert é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou discordância em relação às variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Os escores em todos os fatores indicam que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada encontra-se presente na organização avaliada (NEGREIROS, 2011, p. 52).

Para Giansante (2013) os escores em todos os fatores podem variar de 1 a 5, quanto mais perto de 5 maior será grau em que o valor ou a prática se encontra presente dentro da organização analisada.

Sendo que as questões do IBACO utilizadas na pesquisa são referentes ao profissionalismo cooperativo, desenvolvido a partir dos itens, 48, 56, 61, 65, 68, profissionalismo competitivo nos itens, 73, 74, 77, 89, 94 e por último analisou-se as práticas de integração externa dos participantes nos itens 10, 19, 22, 28, 53 utilizados para a identificação e análise da cultura organizacional da empresa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da coleta dos dados, estes foram digitados e organizados em uma planilha. Para a análise dos dados são utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos. Os dados obtidos a partir das entrevistas e do questionário, nos casos em que não eram perguntas quantitativas, são analisadas por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo, técnica que permite a identificação do que é dito sobre um tema delimitado ou específico (VERGARA, 2013).

A análise de conteúdo para Severino (2007, p. 121) é uma maneira de “tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discurso, em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos [...] trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das informações”, ou seja, é uma análise das informações coletas buscando compreender seu significado.

Para Vergara (2013) a análise de conteúdo é uma boa ferramenta de interpretação dos dados na busca por interpretar o que está sendo dito em relação ao tema pesquisado. Tanto que Mozzato e Grzybovski (2011, p.745) apontam que a análise de conteúdo tem sua utilização ampliada e legitimada nos estudos qualitativos nos campos da administração. “A análise de conteúdo como técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa”.

Os dados relativos aos participantes da pesquisa são feitos usando o questionário aplicado com as questões do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Para a apuração dos resultados destes questionários faz-se uma escala somando os pontos atribuídos a cada um dos itens, por exemplo, “se uma pessoa assinalasse os números 3, 1, 2, 5, 4, 1, 3 e 3 respectivamente nos itens 4,72,73,74,77,89, 93 e 94” ela teria uma resposta de 2,75.

Considerando que a cultura é estudada de forma macro-organizacional, é preciso em seguida calcular a média dos valores atribuídos ao fator por todos os membros da organização a esse fator de estudo, de modo a achar o valor obtido pela organização no geral do fator escolhido. Por exemplo, “se seis pessoas tivessem avaliado o fator 3 e tivessem a ele atribuído os escores 2,12; 3,35; 4,15; 2,75; 3,89; e 3,88 o escore alcançado pela organização nesse fator seria igual a 3,36 $\{(2,12 + 3,35 + 4,15 + 2,75 + 3,89 + 3,88)/6\}$ ”. Verificando assim em que grau a organização valoriza o “**profissionalismo cooperativo**” e o “**profissionalismo competitivo**” e as práticas de “**integração externa**”. A variação pode ocorrer de 1 a 5 sendo que quanto maior o resultado, maior será o grau em que o valor mensurado se encontrara presente na organização o exemplo anterior de 3,36 tem um significado de que a valorização no item é moderado (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 131-132).

A seguir pode ser observado um quadro que resume a forma como se dará o estudo de cada objetivo proposto anteriormente, definindo o procedimento, sujeitos, coleta e análise de dados.

Quadro 5 - Resumo da metodologia.

Objetivos	Procedimento	Sujeitos	Coleta	Análise
a) Descrever as dificuldades para retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina;	Qualitativo	Gestor e Colaboradores	Bibliográfica, entrevistas e questionários	Análise de conteúdo
b) Identificar a cultura organizacional pela ótica do gestor;	Qualitativo	Gestor	Entrevista	Análise de conteúdo
c) Identificar a cultura organizacional na visão dos profissionais empregados;	Qualitativo e Quantitativo	Colaboradores	Questionário	Análise de conteúdo e IBACO
d) Propor alternativas em relação à cultura organizacional que auxiliem a implementação de medidas que aumentem a retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina.	Qualitativo	—	—	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta as informações obtidas com a pesquisa e os resultados da coleta de dados obtidos a partir das entrevistas e do instrumento de coleta IBACO.

4.1 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Primeiramente a pesquisa caracterizou os indivíduos pesquisados por meio de variáveis sócias demográficas. Foram relacionados ao cargo, gênero, escolaridade, idade e tempo no cargo. A quantidade de sujeitos da pesquisa foram 24 colaboradores. Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa este ficou distribuído como se observa na figura a seguir:

Tabela 1 - Distribuição dos cargos.

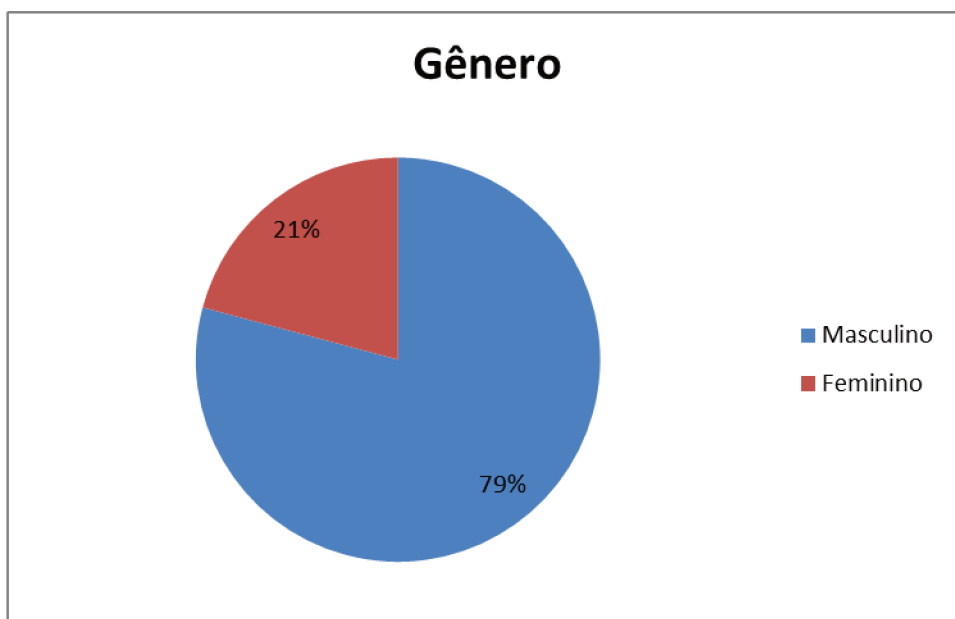
Cargo/ Função	
Sócio Gerente	1
Analista de sistema	3
Programador Sistemas Pleno	1
Analista de Implantação	3
Direção de Projetos de Software	1
Programador (a)	8
Assistente de apoio ao usuário	1
Desenvolvedor Full Stack	1
Assistente administrativo	1
Analista de suporte	2
Gerente de RH	1
Gerente	1
Total	24

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Verifica-se uma predominância de respondentes que ocupam cargos de programador e cargos de analista dentro das organizações.

Em relação ao gênero, verificou-se uma predominância de indivíduos do gênero masculino com 79%, ou seja, 19 homens, enquanto 21% dos respondentes eram mulheres, ou seja, 5 mulheres. Conforme mostra o gráfico

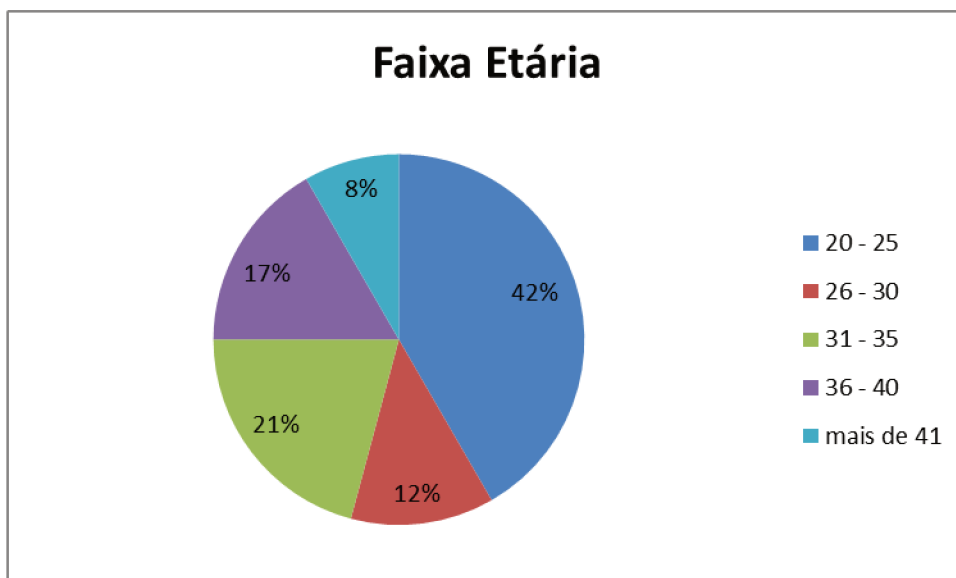
Gráfico 1 - Divisão de gênero dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No que tange a faixa etária destes indivíduos, verifica-se uma grande concentração de colaboradores entre 20 e 25 anos, o que representa que as empresas possuem colaboradores jovens, como apresentado no gráfico a seguir:

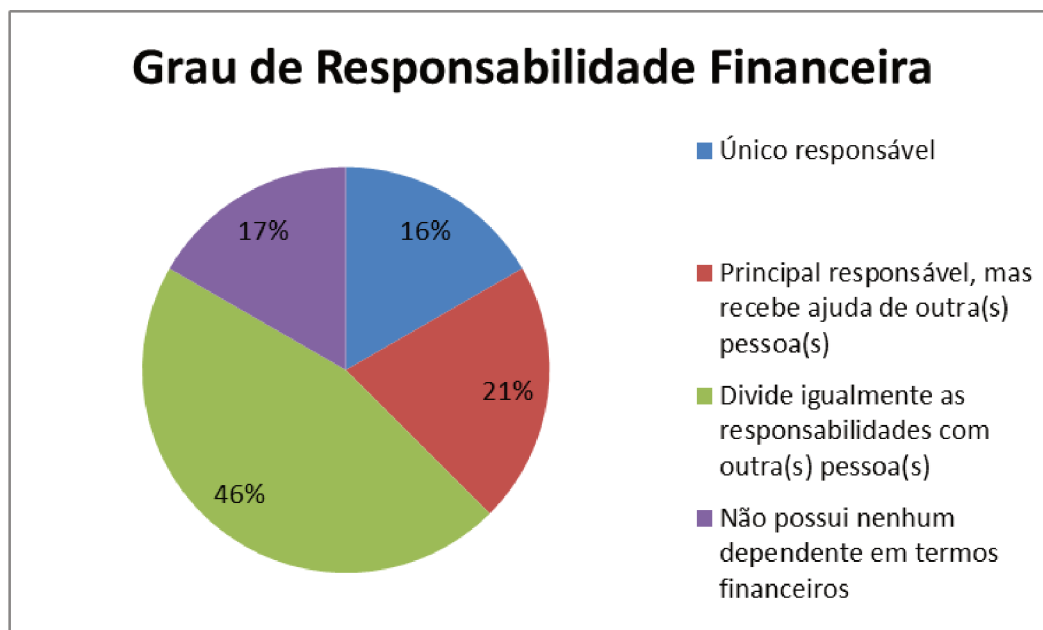
Gráfico 2 - Faixa etária dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No caso do estado civil os participantes ficam divididos, sendo que dos vinte e quatro respondentes, 8 eram casados, 8 estavam em união estável e 8 se declararam solteiros. Destes 75% não tem filhos. Quando questionados sobre seu grau de responsabilidade financeira 46% deles apontam que dividem igualmente as responsabilidades com outra(s) pessoas, o que pode ser relacionado ao fato de que 16 dos 24 respondentes encontram-se em união estável ou casados, sendo que somente 16% se declaram como únicos responsáveis. Como observa-se no gráfico 3:

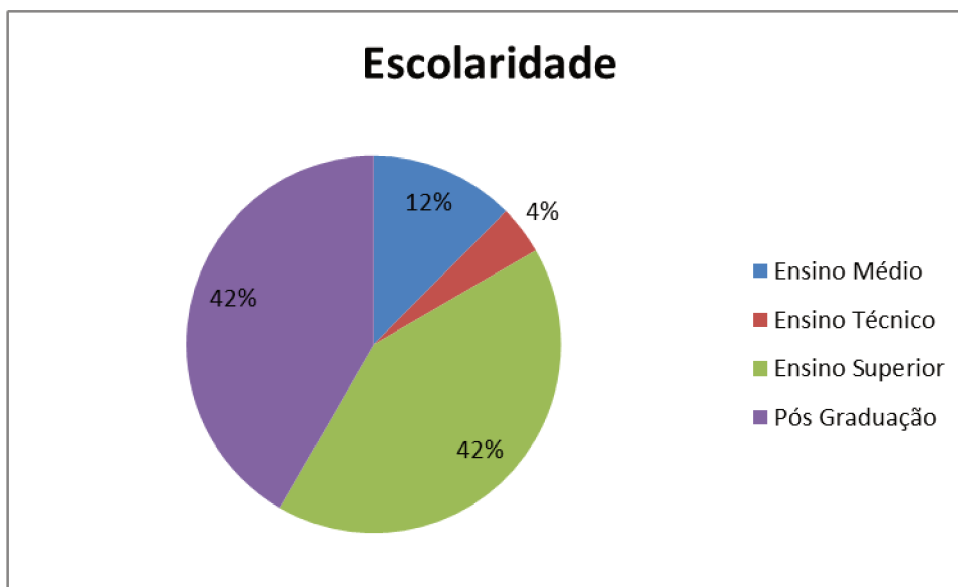
Gráfico 3 - Grau de responsabilidade financeira dos respondentes.



Elaborado pelo autor, 2017.

Quanto ao nível de escolaridade, os sujeitos pesquisados apresentaram um nível de instrução muito bom, sendo que 42% deles tem ensino superior, ou seja, 10 dos 24 entrevistados, e 42% pós-graduação o que representa um número de 20 dos 24 colaboradores com instrução superior, o que representa que a grande maioria destes colaboradores são de alto conhecimento, que pode ser verificado pelo fato de a grande maioria ter ensino superior é pós-graduação, como se verifica no gráfico 4:

Gráfico 4 - Nível de escolaridade.



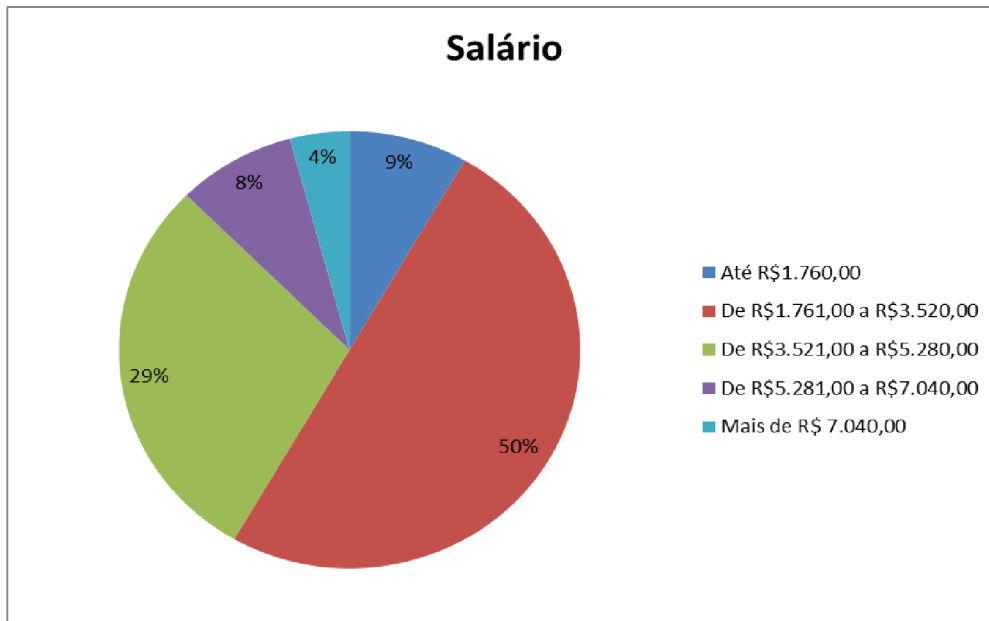
Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os 10 que responderam que possuem pós-graduação, quando questionados sobre o nível desta responderam que possuem especialização/MBA.

Outra variável verificado foi à média de horas trabalhadas semanalmente concluindo-se que apenas uma pessoa trabalha até 20 horas por semana, 18% trabalham de 31 horas a 40 horas semanais, é por último o número mais expressivo foi representado por 78% das pessoas que exercem sua função de 41 horas a 50 horas por semana.

No quesito salário, identifica-se que 50% dos respondentes têm salários entre R\$1.761,00 a R\$3.520,00 sendo que somente um apresentou salário de R\$7.041,00 e R\$8.800,00, sendo que este está na área administrativa da empresa. Como podemos verificar na sequência:

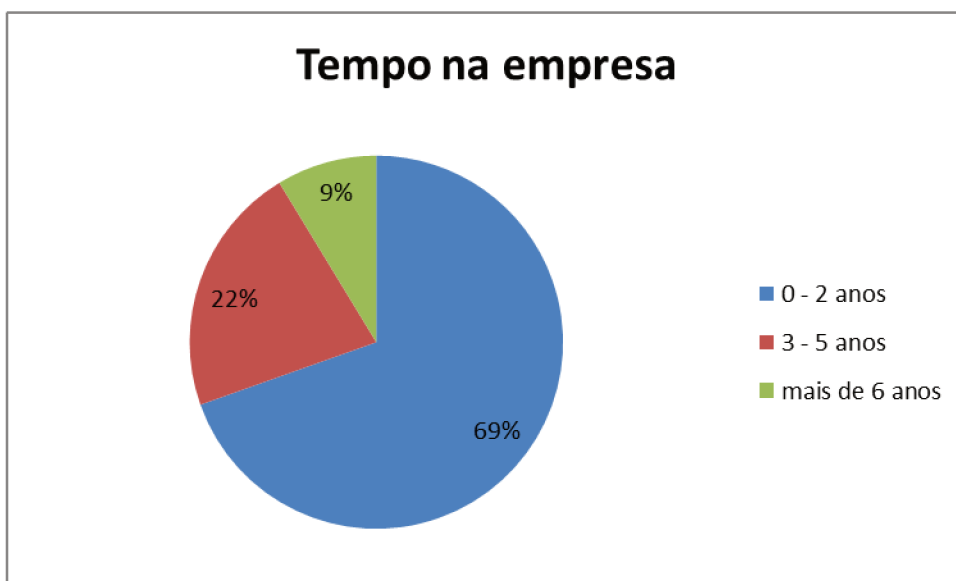
Gráfico 5 - Distribuição salarial.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Referente ao tempo na empresa, percebe-se um grande número de colaboradores que se encontram de 0 até 2 anos (69%), sendo que 22% está entre 3 a 5 anos e uma minoria a mais de 6 anos, concluindo-se que a grande maioria que está nas empresas de base tecnológica está e pouco tempo, o que pode indicar uma grande rotatividade, como se observa no gráfico a seguir:

Gráfico 6 - Tempo na empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Nesta parte do trabalho se buscou correlacionar as respostas obtidas por meio do questionário das variáveis socioeconômicas para verificar quais eram as predominâncias nas empresas de base tecnológica.

Em relação ao gênero versus cargo percebe-se, através das respostas dos colaboradores, uma maior predominância de indivíduos masculinos nos cargos de analista de sistemas, analista de suporte, direção de projetos de Software e principalmente como programadores, onde dos 8 programadores 6 são homens enquanto que somente 2 são mulheres, ainda pode-se concluir, a partir do analisado, que a maioria das mulheres estão em cargos de gerência, assistente administrativo, sendo que nos cargos mais altos como sócio-gerente e gerente também verificou-se a ocupação do cargo por homens, verificando assim um predomínio do gênero masculino dentro do setor de base tecnológica.

Tabela 2 - Distribuição de gênero em relação aos cargos.

Cargo/ Função	Masculino	Feminino
Sócio Gerente	1	0
Analista de sistema	3	0
Programador Sistemas Pleno	1	0
Analista de Implantação	2	1
Direção de Projetos de Software	1	0
Programador (a)	6	2
Assistente de apoio ao usuário	1	0
Desenvolvedor Full Stack	1	0
Assistente administrativo	0	1
Analista de suporte	2	0
Gerente	1	0
Gerente de RH	0	1
Total	19	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Em relação ao cargo em relação à escolaridade percebe-se, através das respostas dos colaboradores, que uma grande maioria, ou seja, 79,2% possuem ensino superior ou pós-graduação, o que indica uma predominância de indivíduos com autoconhecimento atuando nas empresas de base tecnológica. Visualiza-se ainda que os cargos mais elevados, como os

de sócio-gerente, gerentes de RH e gerente todos possuem pós-graduação, apenas alguns dos programadores possuem só ensino médio, sendo em sua maioria ocupado por pessoal especializado. Conclui-se a partir da verificação do quadro a seguir que a grande maioria de colaboradores possui ensino superior e/ou pós-graduação, confirmando predominância de colaboradores do conhecimento nestes ramos de atuação.

Tabela 3 - Distribuição de cargo em relação à escolaridade.

Cargo/ Função	Ensino Médio	Ensino Técnico	Ensino Superior	Pós Graduação
Sócio Gerente	0	0	0	1
Analista de sistema	0	0	2	1
Programador Sistemas Pleno	0	0	0	1
Analista de Implantação	0	1	1	1
Direção de Projetos de Software	0	0	0	1
Programador (a)	3	0	2	3
Assistente de apoio ao usuário	0	0	1	0
Desenvolvedor Full Stack	0	0	1	0
Assistente administrativo	0	0	1	0
Analista de suporte	0	0	2	0
Gerente	0	0	0	1
Gerente de RH	0	0	0	1
Total	3	1	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quando se correlaciona a idade com o cargo verificamos uma grande maioria dos indivíduos com idades entre 20 e 25 anos, principalmente entre os programadores e desenvolvedores de software, já quando olhamos para os cargos mais altos como de sócio-gerente, gerente de RH e gerente percebe-se que estes se encontram em faixas etárias de 35 anos para cima. Supondo assim que nos cargos de programadores e desenvolvedores de softwares encontram-se um público mais jovem atuando.

Tabela 4 - Distribuição de idade em relação ao cargo.

Cargo/ Função	20 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 41	mais de 41
Sócio Gerente	0	0	0	1	0
Analista de sistema	1	0	2	0	0
Programador Sistemas Pleno	1	0	0	0	0
Analista de Implantação	0	1	1	1	0
Direção de Projetos de Software	0	0	0	1	0
Programador (a)	5	0	1	1	1
Assistente de apoio ao usuário	1	0	0	0	0
Desenvolvedor Full Stack	1	0	0	0	0
Assistente administrativo	1	0	0	0	0
Analista de suporte	0	2	0	0	0
Gerente	0	0	1	0	0
Gerente de RH	0	0	0	0	1
Total	10	3	5	4	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Dentro dos cargos e salários verifica-se predominância de salários na faixa de R\$ 1.761,00 a R\$ 3.520,00, principalmente nos cargos de programador e analistas de suporte, apesar de que o salário dos programadores varia bastante indo da faixa salarial de R\$ 1.760,00 a R\$ 5.280,00, esta variação pode ocorrer devido aos membros serem de empresas diferentes e pelo fato de que dentro das empresas podem vir a ocorrer promoções internas, verificando-se que há variações consideráveis entre as empresas.

“Inclusive se analisarmos a faixa mais de R\$ 7.040,00 apenas um indivíduo alcançou esta faixa salarial sendo este da área de RH, entre os cargos de gerentes estes ficam na faixa de R\$3.521,00 a R\$5.280,00”.

Tabela 5 - Distribuição de cargo em relação ao salário.

Cargo/ Função	Até R\$1.760,00	De R\$1.761,00 a R\$3.520,00	De R\$3.521,00 a R\$5.280,00	De R\$5.281,00 a R\$7.040,00	Mais de R\$ 7.040,00
Sócio Gerente	0	0	1	0	0
Analista de sistema	0	0	2	1	0
Programador Sistemas Pleno	0	1	0	0	0
Analista de Implantação	0	2	1	0	0
Direção de Projetos de Software	0	0	0	1	0
Programador (a)	1	5	2	0	0
Assistente de apoio ao usuário	0	1	0	0	0
Desenvolvedor Full Stack	0	1	0	0	0
Assistente administrativo	0	1	0	0	0
Analista de suporte	0	2	0	0	0
Gerente	0	0	1	0	0
Gerente de RH	0	0	0	0	1
Total	1	13	7	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na divisão de salários em comparação ao gênero verifica-se que no gênero masculino a maioria se enquadra em um salário de R\$1.761,00 a R\$3.520,00, seguido da faixa salarial, que também se mostrou mais usual, que vai de R\$3.521,00 a R\$5.280,00, entre as mulheres a maioria permaneceu na de R\$1.761,00 a R\$3.520,00 com destaque para uma mulher que se encontra com faixa salarial acima de R\$ 7.040,00.

Tabela 6 - Distribuição de salário em relação ao gênero.

Salário	Masculino	Feminino
Até R\$1.760,00	1	1
De R\$1.761,00 a R\$3.520,00	10	2
De R\$3.521,00 a R\$5.280,00	6	1
De R\$5.281,00 a R\$7.040,00	2	0
Mais de R\$ 7.040,00	0	1
Total	19	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Outra variável correlacionada foi o salário com o tempo de serviço, neste cruzamento observou-se um total de 12 colaboradores com um ano de casa aproximadamente (os meses foram arredondados para ano para facilitar a distribuição dentro do quadro), sendo os que possuem maior tempo como o caso de 8 anos e 7 apresentam salários maiores, a maioria dos que está iniciando na empresa encontra-se com salário de R\$1.761,00 a R\$3.520,00, com uma exceção para o caso de uma que esta a um ano e com um dos maiores salários identificados dentro da amostra de respondentes, sendo esta a gerente de RH, mas num geral se verifica que com o passar do tempo dentro da empresa o salário tende a elevar-se.

Tabela 7 - Distribuição de tempo no cargo em relação ao salário.

Salário	1 ano	2 ano	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	7 anos	8 anos
Até R\$1.760,00	2	0	0	0	0	0	0	0
De R\$1.761,00 a R\$3.520,00	7	3	1	0	1	0	0	0
De R\$3.521,00 a R\$5.280,00	2	0	1	3	0	0	0	1
De R\$5.281,00 a R\$7.040,00	0	0	0	0	0	0	1	1
Mais de R\$ 7.040,00	1	0	0	0	0	0	0	0
Total	12	3	2	3	1	0	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Em relação ao fator tempo e idade destaca-se que a grande maioria de colaboradores encontra-se com faixa etária de 20 – 25 anos tendo de 1 a 2 anos de tempo no cargo, evidenciando um público novo dentro das empresas de base tecnológica com pouco tempo de casa na empresa atual do estudo, o que pode indicar uma taxa de rotatividade alta dentro do setor. Ainda observam-se alguns casos de pessoas com mais de 35 anos e pouco tempo de casa o que indica que estes também trocaram de empresas recentemente. Os que se encontram a, por exemplo, 8 anos na empresa apresentam faixa etária de 31 anos até de 41, encontramos apenas um caso em que um dos colaboradores estava na empresa a 6 anos e com idade de 20 – 25 anos.

Tabela 8 - Distribuição de tempo no cargo em relação à idade.

Idade	1 ano	2 ano	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	7 anos	8 anos
20 - 25	7	2	0	0	0	1	0	0
26 - 30	1	2	0	0	0	0	0	0
31 - 35	1	0	0	2	0	0	1	1
36 - 41	2	0	1	0	0	0	0	1
Mais de 41	1	0	0	1	0	0	0	0
Total	12	4	1	3	0	1	1	2

Elaborado pelo autor, 2017.

Buscou-se também evidências a relação de tempo em que o indivíduo encontrava-se na empresa e gênero, neste caso conclui-se que dentro os dois gêneros ambos os casos apresentaram pouco tempo de casa, apesar de que no quesito 1 ano de casa foram 9 homens que responderam contra 3 mulheres, mas quando observam-se os casos de maior tempo de serviço na mesma empresa verificam-se que os homens permanecem mais.

Tabela 9 - Distribuição de tempo no cargo em relação ao gênero.

Tempo no cargo	Masculino	Feminino	Total
1 ano	9	3	12
2 anos	2	1	3
3 anos	2	0	2
4 anos	3	0	3
5 anos	0	0	0
6 anos	1	0	1
7 anos	1	0	1
8 anos	1	1	2
Total	19	5	24

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A imagem a seguir resume as variáveis sócio demográficas, com o objetivo de traçar o perfil dos colaboradores das empresas de base tecnológicas que compuseram o estudo:

Figura 7 - Perfil dos indivíduos do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A partir da figura 7 sobre o perfil dos indivíduos do estudo, verifica-se que, o perfil predominante nesta pesquisa são de homens com faixa etária de 20-25 anos de idade, sem filhos, e com salário que varia de R\$1.761,00 a R\$ 3.521,00, com tempo no cargo de 2 anos. Em relação à escolaridade constata-se que 42% possuem ensino superior e 42% pós-graduação representando assim alto nível de escolaridade por parte dos colaboradores. E evidenciando uma predominância de colaboradores jovens nas empresas de base tecnológica como já apontado por alguns estudos de Ferreira et al. (2008).

4.3 ANÁLISES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS COLABORADORES

O Profissionalismo Cooperativo é determinado por Giansante (2013, p. 22) como “valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, espírito de colaboração, habilidade, dedicação, iniciativa para o alcance das metas organizacionais”.

Quadro 6 - Média geral das respostas de profissionalismo cooperativo.

Questão do IBACO	Média Geral
A preocupação do funcionário pela qualidade do seu serviço é bem-vista.	3,67
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,58
O profissionalismo dos funcionários é visto como uma grande virtude.	3,58
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	3,33
Os funcionários que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	3,79
Profissionalismo Cooperativo	3,59

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ao se analisar este quesito nas empresas de base tecnológica verifica-se como uma característica de **aplica-se bastante** representada por um escore de 3,59, o que representa que os colaboradores realizam suas atividades de forma competente, possuem espírito de colaboração e se mostram dedicados aos seus cargos, e são valorizados pela organização. Tendo em vista que segundo Giansante (2013) uma média de 3,55 dentro da escala *likert* usando o IBACO deve ser considerada bastante aplicada comprovando que na percepção dos respondentes a instituição aplica os valores do profissionalismo cooperativo.

Para Giansante (2013, p. 22) o Profissionalismo competitivo é a valorização da competência, do desempenho e da eficácia individual para o alcance das metas e objetivos, mesmo “passando por cima” dos colegas.

Quadro 7 - Média geral das respostas de profissionalismo competitivo.

Questão do IBACO	Média Geral da Questão
Somente os bons funcionários recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	1,88
A criatividade é um requisito básico para a ocupação de cargos gerenciais.	2,63
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.	3,17
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	2
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	2,29
Profissionalismo Competitivo	2,40

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Verifica-se a partir do estudo um escore **muito fraco** percebendo-se que apesar de os colaboradores almejarem alcançar os objetivos organizacionais os mesmos não passam por cima de seus colegas para alcançá-los evidenciando-se assim um espírito de equipe como se evidenciou ao analisar o profissionalismo cooperativo.

Em relação à prática de Integração Externa, a mesma é entendida por Ferreira et al. (2008, p. 130) como “associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização”.

Quadro 8 - Média geral das respostas de integração externa.

Questão do IBACO	Média Geral da Questão
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	4,38
Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.	3,88
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	3,83
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	4,50
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	3,96
Integração Externa	4,11

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A integração externa é considerada com predominantemente **Muito Forte**, estando entre forte e muito forte. Verificando a partir do escore a importância deste quesito dentro da organização, sendo um dos fatores mais presentes dentro das empresas estudadas. A Integração Externa representa o atendimento aos clientes externos a preocupação com a qualidade do atendimento e dos produtos entregues a estes, tendo seu foco nos clientes externos.

O quadro 10 a seguir resume os valores e práticas que foram encontrados por meio da pesquisa nas empresas de base tecnológica:

Quadro 9 - Resumo dos valores e práticas organizacionais.

Valores	Grau
Profissionalismo Cooperativo	Forte
Profissionalismo Competitivo	Muito Fraco
Práticas	Grau
Integração externa	Muito Forte

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

De acordo com as respostas obtidas por meio da pesquisa, foram constatados que a percepção dos colaboradores em relação aos valores do **profissionalismo cooperativo**, mostrou-se forte indicando um ambiente de trabalho eficaz com colaboradores dedicados e que trabalham em equipe. No caso do **profissionalismo competitivo** o resultado apontado foi muito fraco confirmando que os colaboradores internos trabalham em equipe e que não se incentiva a competição entre estes para a obtenção de resultados principalmente de forma não sadia. Em relação à prática de **integração externa** a mesma foi considerada muito forte, determinando um ambiente de trabalho agradável buscando como meta mais importante o atendimento às necessidades do cliente e na busca por excelência nos seus produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes, buscando sempre introduzir inovações dentro da empresa.

Além destas questões foram aplicadas outras perguntas que buscaram maiores informações sobre questões como feedback, relação com os colegas, intenção de deixar a organização os motivos para os desligamentos, buscando a partir destas questões definir com mais clareza os motivos que levam a intenção de deixar ou não a empresa na qual estão trabalhando.

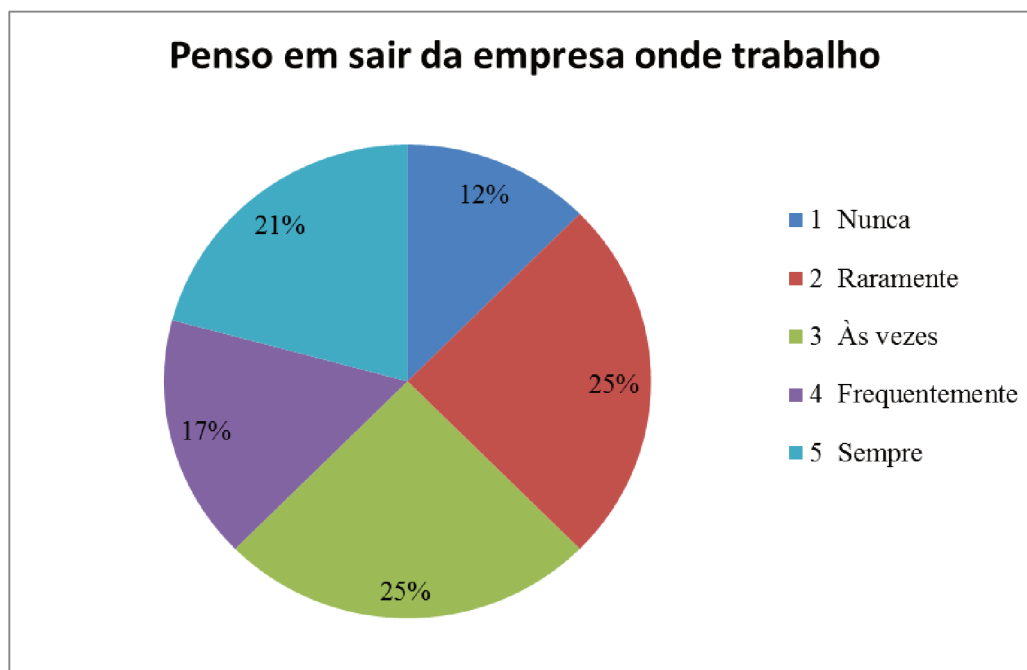
Quando perguntado aos colaboradores se estes recebem feedback da empresa sobre seu desempenho no ambiente de trabalho 75% afirmam não recebem, o que representa um índice alto de colaboradores que não tem retorno em relação a seu desempenho dentro da organização, um fator que pode gerar desmotivação e desinteresse por parte dos colaboradores.

A questão seguinte buscou identificar como eles viam as oportunidades de serem promovidos dentro da empresa na qual estava trabalhando, dos 24 respondentes 9 afirmam que não vem oportunidades de promoção, o que podemos relacionar com a falta de feedback de seus superiores para que gere motivação e percepção por parte dos colaboradores de que estes estão sendo observados e avaliados quanto ao desempenho para futuras promoções.

Abordou-se ainda se eles estavam contentes com a variedade de tarefas que desempenhavam no atual cargo, dos 24 colaboradores 11 colocaram que se sentem muito bem em relação à variedade de tarefas, o que representa um ponto positivo para que o colaborador queira permanecer e sintam-se comprometidos com as atividades, apesar de o restante que apontou não estar contente ou estar pouco satisfeito com as mesmas também representa um número considerável de colaboradores, a busca por melhorar as atividades pode vir a trazer maiores retenções por parte de seus colaboradores.

Em outro ponto buscou-se verificar como eles se sentiam em relação a seus colegas de trabalho, para avaliar o ambiente interno, perguntou-se se eles sentiam confiança nestes, verificando que na grande maioria das organizações este quesito era muito positivo representando mais da metade de colaboradores satisfeitos e/ou muito satisfeitos, um ponto importante para a criação de um ambiente agradável e de trabalho em equipe. Já no quesito de incentivo a escolarização por parte da empresa 17 dos 24 colaboradores que responderam o questionário que discordam totalmente ou discordam, verifica-se que estes sentem falta deste incentivo por parte dos gestores da organização, o que representa um grande problema para a retenção de pessoas julgando pelo o ambiente em que estes se encontram inseridos com colaboradores de alto conhecimento, além de não desenvolverem nem um programa voltado para a educação continuada, o que se pode deduzir do fato de as empresas não incentivarem a escolarização. Por fim perguntou-se aos colaboradores em relação a se estes pensam em sair da empresa onde trabalho, o qual pode ser observado no gráfico que encontra-se na sequência:

Gráfico 7 – Pensa em sair da organização.

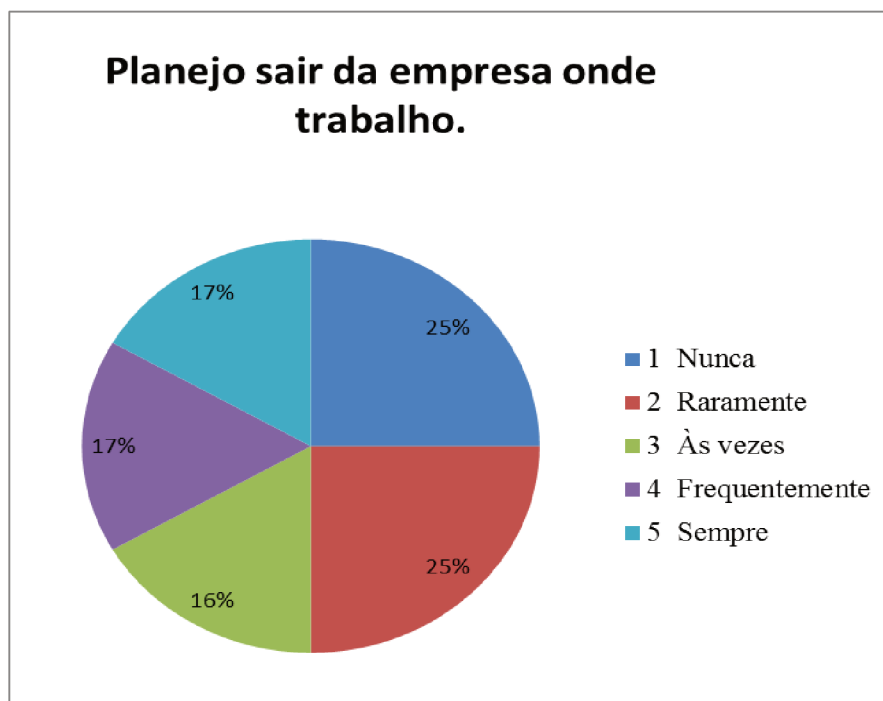


Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Pode-se observar que 21% dos colaboradores, ou seja, 5 dos 24 apontaram que pensam sempre em sair, 4 (17%) frequentemente e 6 (25%) às vezes essas pessoas que pensam em sair da empresa nestes quesitos já representa 15 dos 24 respondentes um número alto de colaboradores que pensam em sair representando uma possível taxa de rotatividade alta.

Já quando questionados se tem algum planejamento para sair da empresa verifica-se no gráfico a seguir que:

Gráfico 8 - Planejo sair da empresa onde trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Neste caso nota-se que no quesito planejar sair o fator de sempre planejo diminuiu para 4 pessoas, o frequentemente permaneceu o mesmo e o às vezes diminuiu de 6 pessoas para 4, verifica-se assim que muitos pensam em sair, mas ter um planejamento de realmente buscar algo novo diminui em alguns quesitos. Na tabela a seguir buscamos comparar a vontade de sair com o penso em sair:

Tabela 10 - Comparação da vontade de sair com o penso em sair

Tenho vontade de sair		Penso em sair	
1 Nunca	6	1 Nunca	3
2 Raramente	5	2 Raramente	6
3 Às vezes	5	3 Às vezes	6
4 Frequentemente	3	4 Frequentemente	4
5 Sempre	5	5 Sempre	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quando se analisa a vontade de sair dos colaboradores da organização, pode-se ver que 6 apontam que nunca tem vontade de sair, agora, se perguntar a estes se eles pensam em sair o número vai para 4, ou seja, muitos sentem-se bem com o ambiente de trabalho e tem

vontade de permanecer, mas alguns quesitos da empresa os fazem pensar em sair. No outro extremo verifica-se que os que têm vontade de sair da empresa sempre são 5 e no caso de pensar em sair este número é 5 também o que demonstra que os que pensam em sair também tem vontade de sair, o que não se pode afirmar dos que frequentemente pensam assim ou às vezes, mas a maior variação esta no nunca, evidenciando que alterações e melhorias no ambiente proporcionariam uma maior retenção de colaboradores lembrando sempre que a intenção de permanecer prediz a retenção e a intenção de sair prediz a rotatividade (CHO; JOHANSON;GUCHAIT, 2009).

As respostas dos mesmos sobre os motivos que podem ocasionar a saída destes da organização são observadas na tabela a seguir:

Tabela 11 - Motivo que levam os colaboradores a sair das empresas.

Motivos para sair	
Por uma carreira com maior segurança	Promoções de cargo não ocorrem, a empresa é de nível pequeno/médio, então enquanto puderem pagar barato para um funcionário fazer o trabalho bom, eles pagam, mas para os mais antigos que precisam de treinamento sobre novas tecnologias ficam resmungando e não utilizam/não querem aprender sobre novas ferramentas, assim é sobrecarregado os funcionários de mais baixo nível hierárquico, onde este funcionário não recebe o valor que exerce sua função.
Se ela nao estiver mais me dando retorno	Se a empresa não demonstrar interesse no meu crescimento e evolução profissional não dar oportunidade para crescimento
Valor do salario pago no momento, outras oportunidades que o mercado pode proporcionar	Falta de definição de objetivos, não há preocupação com o bem estar dos funcionários
Pela baixa remuneração	Pelo salário
Mudaria se fosse morar em outra cidade	mudanças de estratégia em relação a crescimento
A empresa passa por um momento de mudança de processos, e essas mudanças não geraram melhoria nas atividades que realizo,	Salário.
Melhores oportunidades no mercado de trabalho	Salário muito maior
Procurar outra atividade na mesma área.	devido ao pouco reconhecimento pessoal, falta de feedback individual, negativa de crescimento salarial e dentro da carreira profissional.
Não possibilidade de crescimento pessoal, não valorização pessoal e monetária sobre os serviços prestados.	ida para o exterior
Pelo fato de já ter um crescimento financeiro grande e ainda não ter sido repassado quase nada para os funcionários em geral. Mas acredito que logo será repassado.	Por melhores condições de trabalho, bem como melhores benefícios
Só estou lá por causa do salário	Novas oportunidades, desvalorização de meu trabalho
Pelo crescimento e reconhecimento profissional!	Proposta salarial maior, porém compatível com conhecimento adquirido.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Através das respostas dos colaboradores identifica-se que entre os maiores motivos que levam estes a deixar a empresa estão fatores como salário, buscar por melhores oportunidades no mercado, melhores benefícios, falta de reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento e feedback individual.

Já quando questionados em relação aos motivos que levavam estes a permanecer trabalhando na empresa verificamos os seguintes:

Tabela 12 - Motivos que levam a permanecer nas organizações.

Motivos para permanecer	
Pelos desafios profissionais	Gosto do ambiente de trabalho em equipe, por mais que tenha pressão sobre as coisas que eu faço, faço com calma e mesmo que sejam entregues fora do prazo, não há reclamações pois é trabalho bem feito.
Porque eu me sinto realizado	Aumentar a experiência, conhecimento, ser reconhecido para consequentemente ter crescimento na empresa
Liberdade para realizar as tarefas nos processos de desenvolvimento de software. Boa comunicação com os colegas nas decisões de projeto.	Oportunidade de aprendizado me tornei uma profissional muito melhor depois que iniciei minhas atividades nessa empresa, muito mais voltada para o auto aprendizado.
Por que estou satisfeito com o cargo que exerço	Pelo salário
Porque é uma empresa séria, que paga tudo em dia, incentiva, deixa que participemos das decisões	pelos desafios e oportunidades futuras
Porque gosto do que faço na empresa.	Comodidade, conhecimento dos processos.
Necessidade	Ambiente bom e salário razoável
Ambiente de trabalho e remuneração	porque o ambiente de trabalho é bom, estou identificado com a empresa.
Por ser a empresa que abriu as portas para meu primeiro emprego, uma empresa que vem crescendo e ampliando suas possibilidades e carta de clientes em virtude de serviços de qualidade.	Ótimo ambiente de trabalho
Como a empresa saiu a pouco tempo de uma Startup para uma micro empresa, acredito ter grande potencial de crescimento e que eu vou crescer junto.	Por não conseguir colocação com mesma faixa salarial
Não pretendo permanecer nesse inferno	Oportunidade de crescimento e muito aprendizado
Não pretendo permanecer nesta empresa!	Das empresas que trabalhei, a chefia respeita e valoriza os seus colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Em relação aos motivos para permanecer verifica-se que muitos se sentem atraídos pelos desafios profissionais, liberdade na hora de criar os softwares, empresa seria que

incentiva a participar das descrições, ambiente de trabalho agradável, equipe de trabalho boa e remuneração boa, ampliação dos conhecimentos e oportunidade de aprendizado, apesar de que alguns apontaram que só permanecem trabalhando devido a necessidades financeiras e dificuldade de colocação no mercado nas mesmas faixas salariais, sendo que no momento que estes encontrarem um lugar que pague mais ou que pareça melhor estes irão acabar se desligando da empresa.

4.4 ANÁLISES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DO GESTOR

Buscou-se nesta parte do trabalho entender a cultura organizacional na visão do gestor, para tal fez-se uma entrevista com o mesmo.

Primeiramente, buscou-se compreender os motivos que os gestores viam para que os colaboradores quisessem trabalhar dentro da organização, sendo que um dos principais levantamentos foi em relação ao reconhecimento da empresa no mercado e pela oportunidade salarial, além de artefatos ligados ao reconhecimento dos colaboradores através de programas internos como colaborador destaque, ginástica laboral e jantas entre os colaboradores internos, ainda proporciona aos mesmos o programa inovar que vem com a ideia de o colaborador contribuir com novas ideias buscando melhorar tanto a empresa quanto dar reconhecimento às boas ideias dos colaboradores com recompensas financeiras quando estas novas ideias auxiliam a empresa a melhorar. Destacando, ainda, o ambiente de trabalho agradável, buscando mostrar ao colaborador que ele é importante e que eles sabem da importância de seu trabalho dentro da empresa, além de receber feedback dos próprios colegas buscando sempre o crescimento profissional e pessoal do colaborador. Sendo que este foi um dos quesitos apontados pelos colaboradores quando questionados sobre os motivos para permanecer na empresa. Podemos confirmar o ambiente agradável principalmente pelo fato de os próprios colaboradores internos indicarem amigos quando tem vagas abertas:

O ambiente é muito bom e geralmente a indicação de novos colaboradores vem de próprios colaboradores da empresa, as pessoas que vem de uma empresa que é diferente quando chega aqui acha bom, conseguimos muitos colaboradores através dos nossos colaboradores internos que passam informação sobre vagas abertas e eles mandam amigos aqui, eles já conversam sobre como é a empresa (ENTREVISTADO, 2017).

Foram abordadas, ainda, questões que buscavam conhecer a relação da empresa com os colaboradores, questionando-se como era vista a importância da retenção de pessoas dentro

da empresa. Neste caso, percebe-se que eles buscam reter os talentos e controlar os índices de rotatividade, principalmente pelos prejuízos financeiros apontados:

O funcionário querer sair da X ou qualquer outra empresa isso é muito ruim, principalmente na parte técnica em que você começa a receber o retorno do colaborador em média no sexto mês, então às vezes eles saem antes de um ano ou um ano e meio é prejuízo para a empresa, à gente acaba investindo, mas os colaboradores não investem (ENTREVISTADO, 2017)

O gestor entrevistado destaca que a empresa busca sempre investir no funcionário para que o mesmo queira permanecer na empresa, principalmente pelas questões técnicas das empresas de base tecnológica que desencadeiam a rotatividade e perdas de investimentos, como evidenciando pelo entrevistado:

Nossa área tem muitas questões como a parte técnica e a parte de linguagem, as vezes na área da programação o pessoal vem de outras linguagens de programação e acaba não se adaptando a linguagem de programação usada pela empresa. Busca-se minimizar ao máximo isso, é importantíssimo isso pois é um custo, tem-se um investimento em capacitação, muito treinamento interno, pagamento de cursos de capacitação online, cursos na região. A empresa oferece cursos e estes acabam saindo o investimento em capacitação e alto e acaba se perdendo com o desligamento do funcionário (ENTREVISTADO, 2017).

Entre os principais desafios para a retenção de pessoas, o mesmo destacou que um dos principais se refere a linguagem de programação usada pela empresa, como abordado anteriormente, outra questão destacada pelo mesmo que interfere na permanência dos colaboradores é o fato de a maioria dos colaboradores ser jovem, gosta muito de inovação nos sistemas que desenvolvem os softwares para os clientes, sendo que quando não se inova ou não se possibilita que estes trabalhem com outras ferramentas ou plataformas mais interativas acabam sendo desmotivador. Em relação à resposta dos colaboradores não encontramos apontamentos que remetessem a linguagem de programação, mas sim por mudanças de processos em que os mesmos não se vem beneficiados ou não vem como algo que trará melhorias reais, desvalorização do trabalho e questões salariais. O entrevistado relata que na parte comercial se tem muitas dificuldades em reter as pessoas, pois muitos não gostam de viajar, além de ser muito difícil encontrar vendedores que sabem as partes conceituais dos softwares, pois a empresa busca efetuar a venda sem mostrar o sistema, dificultando assim a venda pela necessidade de grande conhecimento da área e do software por parte do vendedor.

No quesito de retenção de pessoas, o entrevistado aponta que o RH tem um papel fundamental na retenção destes através de programas motivacionais que passem ao funcionário que a empresa se preocupa com eles, coisas pequenas no dia a dia como, lanche e

chimarrão para tornar o ambiente agradável “na empresa se implantam pequenas coisas para que as pessoas percebam que são benefícios para eles também”. (ENTREVISTADO, 2017). Sendo que um dos maiores desafios apontados pelo entrevistado é:

Qualificar melhor, capacitar os recursos, nos fazemos nossa seleção, temos métodos e filtros, pensamos em investir mais na atração, tem pessoas que a própria empresa acaba demitindo e isso aumenta a rotatividade, por uma falha nossa, se a pessoa é ruim o problema é nosso, pois fomos nós que contratamos (ENTREVISTADO, 2017)

Darós (2010) aponta que os problemas de rotatividade podem ocorrer durante o processo de recrutamento e seleção dos candidatos onde o responsável por contratar pode vir a acreditar que o selecionado tenha perfil e qualificação adequada para o cargo, mas após a contratação fica nítido que o funcionário não tem perfil para exercer a função a qual foi contratado sendo que estes pontos foram muito abordados pelo entrevistado que afirmou que estes erros ocorrem principalmente por falhas no recrutamento e seleção, sendo que hoje a empresa busca critérios mais rígidos na hora de contratar os profissionais buscando por perfis que se enquadrem com os da empresa evitando ou diminuindo assim os custos de rotatividade. Apesar de que:

Não se tem muitos candidatos, se tivesse mais se faria uma avaliação maior, como tem pouco o risco é maior, estamos tranquilos quanto a isso, pois a gente empresário precisa ariscar, às vezes o pessoal questiona como que contratou e seis meses já saio, mas estamos em um cenário que precisa ariscar (ENTREVISTADO, 2017).

Quando questionado em relação aos motivos que levam as pessoas a saírem da empresa chegou-se a dois principais motivos, o primeiro salarial:

Hoje o mercado está muito sedento de funcionários e a facilidade de deslocamento da mão de obra, casos como Florianópolis, Blumenau de empresas que estão se destacando, as empresas oferecem um salário maior e o colaborador acaba indo, pois muitas vezes a empresa não consegue cobrir a oferta dos concorrentes, muitas vezes a empresa precisa equalizar pelo custo alto que a empresa tem com seus colaboradores (ENTREVISTADO, 2017).

Assim, como apontado por Darós (2010) que entre os motivos da rotatividade encontra-se a impossibilidade de progresso e melhores remunerações ofertadas por outras empresas.

O segundo refere-se à adaptação na parte técnica “devido à adaptação perde-se muitas pessoas da parte técnica de desenvolvimento de softwares pelo fato destas não se adaptarem

aos programas usados dentro da empresa” (ENTREVISTADO, 2017). Sendo estes os maiores motivos que levam ao desligamento das pessoas segundo o entrevistado.

Em relação ao impacto desta rotatividade na empresa, percebe-se uma grande perda dos investimentos principalmente em capacitação, cursos e treinamentos, além de gerar grandes perdas de conhecimento adquiridos dentro da empresa, gerando impactos no serviço prestado: “o impacto é grande, como a empresa trabalha muito com conhecimento este é percebido pelo cliente quando este recebe um produto diferente, com mudanças que foram ocasionadas devido à saída do profissional que fazia antes” (ENTREVISTADO, 2017). Pode-se verificar esta afirmação em Silva et al (2010, p. 30) que afirma que a evasão do capital intelectual ocasiona problemas pelo fato de que quando o indivíduo desliga-se da organização leva com ele os conhecimentos acumulados diminuindo assim a capacidade de entrega dos produtos ou serviços com excelência aos clientes “gerando dificuldades em mantendo seu desempenho competitivo e sua imagem no mercado”.

A partir da entrevista percebem-se alguns valores de profissionalismo cooperativo presentes, como, a valorização dos colaboradores através dos cursos de capacitação oferecidos a eles, além da busca por propiciar um ambiente de trabalho acolhedor e de amizade, onde são ofertadas jantas para aproximar os colaboradores internos e criar um ambiente sadio de trabalho. Verificando ainda questões de integração externa na busca por qualidade, onde os mesmo se preocupam muito quando perdem colaboradores o que impacta no produto final que é entregue aos clientes, tendo em vista o comprometimento destes com as necessidades dos clientes e sua satisfação. No caso do profissionalismo competitivo verifica-se que este não é incentivado pela empresa, o que a empresa incentiva é a amizade entre os colaboradores e o ambiente de trabalho agradável para que o profissional sinta-se motivado a continuar trabalhando na empresa, sentindo-se acolhido por seus colegas e visualizando que a empresa preocupa-se com seu bem-estar e capacitação profissional.

4.5 PROPOSTA PARA A MELHORIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Nesta parte buscou-se propor alternativas em relação à cultura organizacional que auxiliem a implementação de medidas que aumentem a retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina.

Após a análise dos dados pode-se observar discordâncias entre a visão do gestor e dos colaboradores como no caso dos salários, do ambiente agradável, do feedback, isso se deve

principalmente pelo fato de os colaboradores serem de diferentes organizações e termos um gestor de uma única empresa como entrevistado, mas apesar disto pode-se observar que entre as alternativas de melhorias que poderiam diminuir a rotatividade dos profissionais do conhecimento nas empresas de base tecnológica seriam o desenvolvimento de um plano de cargos e salários dentro da empresa para que os colaboradores possam visualizar opções de promoções e crescimento profissional, além de criar um instrumento para a realização das promoções que fosse baseado no desempenho efetivo do colaborador, na sua busca por melhorias, educação continuada e alcance das metas, buscando assim diminuindo as insatisfações com relação a este quesito e mesmo com as promoções que alguns consideram inadequadas .

No caso da insatisfação com relação à falta de interesse das empresas pelo crescimento profissional de seus colaboradores, o que gera descontentamento, tendo em vista que estas se encontram em um ambiente de profissionais do conhecimento que buscam aperfeiçoamento e novos aprendizados e necessário que se façam investimentos em educação, buscando trazer treinamentos, educação continuada, palestras, fazer melhorias nas plataformas usadas para a criação dos programas, trazendo plataformas inovadoras que instigue a imaginação dos colaboradores desafiando os mesmos para mostrar que a empresa confia e acredita em sua capacidade e conhecimento.

Segundo Balan; Magagnato (2010, p.23) para que um talento se sinta valorizado e queira permanecer na organização e preciso que este perceba suas responsabilidades ampliadas dentro da empresa, é necessário que ocorram treinamentos, desafios, oportunidade de crescimento e preciso que os talentos visualizem que a organização está investindo em suas carreiras. Eles precisam se sentir respeitados e valorizados. A principal razão para que a “maioria dos bons talentos se demite é por não serem reconhecidos e recompensados. Ficam frustrados, e a principal fonte de frustração é a falta de reconhecimento e recompensa – social, emocional e financeira”.

Uma alternativa interessante para entender os motivos que levam a saída dos profissionais do conhecimento seria como apontado por Chiavenato (2004) e Peconick, (2008) as entrevistas de desligamento aplicadas no processo de desligamento, tendo como objetivo diagnosticar os erros e corrigir os motivos que estão provocando a saída destes da empresa.

É claro que o objetivo maior de qualquer organização é reter os empregados valiosos. As pesquisas mostram que a mudança contínua de funcionários é preditor

de baixo desempenho e que organizações com rotatividade menor que a de seus concorrentes podem ter vantagem considerável — principalmente se são capazes de reter os melhores talentos. Se um número elevado de empregados deixou a empresa, descobrir o motivo é essencial. E a ferramenta mais útil para isso é pouquíssimo utilizada por líderes: a entrevista de desligamento. De acordo com nossa pesquisa, muitas organizações nem sequer lançam mão dessa técnica. Algumas recolhem dados dessas entrevistas, mas não chegam a analisá-los. Outras até avaliam, mas não compartilham os resultados com os líderes seniores que poderiam utilizar essas informações. Apenas algumas levantam, analisam, dividem os dados e trabalham com eles. (SPAIN; GROYSBERG, 2016, p. 3).

Onde Spain e Groysberg (2016) apontam que através das entrevistas de desligamento se pode aumentar o comprometimento e aumentar a retenção ao mostrar aos talentos que sua opinião tem importância, apesar de que em muitos casos a empresa faz uso das entrevistas e não conversa pessoalmente com as pessoas quando estão efetivamente trabalhando dentro da empresa, mas sim só quando estas resolvem sair.

Compreender a percepção dos funcionários em relação ao próprio emprego, incluindo o plano e as condições de trabalho, a cultura organizacional e os pares. Isto pode ajudar os gestores a aumentar a motivação, eficiência, coordenação e eficácia dos funcionários (SPAIN; GROYSBERG, 2016, p. 5).

A partir das entrevistas de desligamento as empresas podem vir a obter informações importantes como visão dos benefícios por parte dos colaboradores, salário e buscar saber para qual empresa o colaborador está indo possibilitando que a empresa faça comparativos com esta e busque melhoria, além de poder obter do colaborador uma visão geral da organização do seu ponto de vista podendo até obter ideias de melhoria.

Outra abordagem eficaz é esperar que o funcionário deixasse a empresa. Costumamos fazer a entrevista de desligamento aproximadamente um mês mais tarde, de forma mais tranquila. Principalmente se a pessoa que se foi era um funcionário de alto potencial. Em geral, ela nos diz de forma muito honesta o motivo da saída, o que nos permite desenvolver programas para resolver as dificuldades (SPAIN; GROYSBERG, 2016, p. 10).

No entanto muitos autores concordam que é de extrema importância falar com os talentos individualmente de forma regular, sobre o motivo de terem entrado na empresa, os motivos da permanência, se estão contentes ali ou se não verificar os motivos que levam este a sentir-se mal, além de poder deixar o colaborador opinar, dar ideias de melhorias. Fortalecendo o vínculo do empregado com a organização, pois quanto mais o funcionário acreditar que a empresa se preocupa genuinamente com seu bem-estar mais estes irão se sentir comprometidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o estudo proposto, os resultados e limitações, além de sugestões para pesquisas futuras nestas áreas de conhecimento.

O estudo teve como objetivo geral analisar como a cultura organizacional influencia a retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina. Para tanto, alguns objetivos específicos foram traçados, assim como a elaboração de uma pesquisa bibliográfica que viesse a contribuir para com os conhecimentos necessários sobre cultura organizacional, modelos de diagnóstico da cultura organizacional, retenção de pessoas e empresas de base tecnológica.

A metodologia definida pela pesquisa dividiu-se em duas etapas, sendo uma quantitativa e outra qualitativa, além de ser descritiva e estudo de caso. O levantamento dos dados referentes à pesquisa ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, com um gestor de empresa de base tecnológica e aplicação de questionários para os colaboradores que estavam trabalhando efetivamente nas empresas de base tecnológica, sendo que a coleta se deu no primeiro trimestre de 2017. Na sequência demonstra-se a maneira como os objetivos específicos foram atingidos.

Para o objetivo específico “descrever as dificuldades para retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina” as conclusões são retiradas da análise dos questionários e das entrevistas. Permitindo identificar que as dificuldades para retenção dos profissionais se deve principalmente, na visão dos colaboradores, pela falta de avaliações periódicas do desempenho individual, muitos dos colaboradores não vêem oportunidades de promoção, muitos estão descontentes com o salário, além de que um dos pontos principais, apontados pelos colaboradores, é a falta de incentivo à escolarização por parte das empresas, sendo que as empresas não apresentam programas de educação continuada, gerando, assim, insatisfação e desmotivação por parte destes colaboradores de alto conhecimento, fazendo com que eles busquem por oportunidades melhores no mercado, além de descontentamento com fatores internos, como a falta de reconhecimento, falta de possibilidades de crescimento profissional, melhores condições de trabalho e pelo fato de as empresas não demonstrarem interesse pelo crescimento e evolução profissional.

Já na visão do gestor, existem duas principais dificuldades para retenção de profissionais, a primeira refere-se as dificuldades relacionadas à linguagem de programação

usada pela empresa e a segunda em relação ao fato de a maioria dos colaboradores serem jovens e gostarem de inovações nas plataformas e programas usados para criar os softwares, o que faz com que a empresa que não inova venha a desmotivá-los e gerar o desligamento dos mesmos.

Outro objetivo específico traçado foi “identificar a cultura organizacional na visão dos profissionais empregados” analisado a partir dos questionários, sendo a cultura organizacional estudada por meio do IBACO, dividido em profissionalismo cooperativo, competitivo e de integração externa, constata-se que a percepção dos colaboradores internos em relação ao profissionalismo cooperativo mostrou-se forte indicando assim um ambiente de trabalho agradável, com colaboradores dedicados e um ambiente propício para o trabalho em equipe.

No caso do profissionalismo competitivo o resultado apontado foi muito fraco confirmando que os colaboradores internos trabalham em equipe e que não se incentiva a competição entre estes para a obtenção de resultados, muito menos, de forma não sadia. Em relação à prática de integração externa, a mesma foi considerada muito forte, representando um ambiente de trabalho agradável, focado nas necessidades dos clientes como sua meta mais importante e na busca por excelência nos seus produtos e serviços, como forma de satisfazer os clientes, buscando sempre introduzir inovações dentro da empresa.

O terceiro objetivo específico buscou “identificar a cultura organizacional pela ótica do gestor” utilizando para este a entrevista realizada pela qual se verifica que o mesmo aponta para a existência de um ambiente agradável de trabalho em equipe, reconhecimento do trabalho dos talentos e programas internos que visem melhorar o bem-estar destes talentos, mostrando aos mesmos que a empresa se preocupa com os profissionais, remetendo as respostas do profissionalismo cooperativo, sendo que a partir da entrevista verifica-se o incentivo ao trabalho em grupo e ao ambiente de amizade dentro da empresa, destacando, assim, que não se incentiva o profissionalismo competitivo, buscando sempre que o colaborador sinta-se bem e acolhido dentro da empresa, buscando, assim, que este queira permanecer na empresa. No caso da integração externa percebe-se a preocupação por parte dos gestores dos problemas gerados com os desligamentos dos profissionais para o atendimento das necessidades dos clientes.

O último objetivo foi “propor alternativas em relação à cultura organizacional que auxiliem a implementação de medidas que aumentem a retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina”. Usando para tal toda a análise de dados já feita anteriormente, nesta se pode apurar que após a análise dos dados houve

discordâncias entre a visão do gestor e dos colaboradores como no caso dos salários, do ambiente agradável, do feedback. Buscando alternativas para melhorar e reter mais talentos, as sugestões seriam a implementação de um plano de cargos e salários dentro da empresa, para que os colaboradores visualizem as opções de promoções e crescimento profissional, além de criar um instrumento para a realização das promoções que fosse baseado no desempenho efetivo do colaborador, na sua busca por melhorias, educação continuada e alcance das metas, diminuindo as insatisfações com relação a estes quesitos e mesmo com as promoções consideradas inadequadas.

No caso da insatisfação com relação à falta de interesse das empresas pelo crescimento profissional de seus colaboradores, estando estas em um ambiente de profissionais do conhecimento, devem assim investir nestes, buscando trazer treinamentos, educação continuada, buscar por melhorar as plataformas inovadoras que instigue a imaginação dos colaboradores, desafiando os mesmos para mostrar sua confiança e acreditando na capacidade e conhecimento que os talentos da empresa possuem.

Outro ponto questionado pelos colaboradores foi a falta de feedback por parte dos gestores. Para tal optou-se por conversar com os colaboradores de forma regular, sobre o motivo de terem entrado na empresa, os motivos da permanência, se encontram contentes ali ou, se não, os motivos que levam este a sentir-se mal, além de poder deixar o colaborador opinar, dar ideias de melhorias buscando assim fortalecer o vínculo do empregado com a organização, pois quanto mais o funcionário acreditar que a empresa se preocupa genuinamente com seu bem-estar mais estes irão se sentir comprometidos.

Alcançados os objetivos específicos foi possível atingir o objetivo geral que foi o de: “Analisar como a cultura organizacional influencia a retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina”. Identificando a cultura como jovem, com um ambiente agradável que incentiva o trabalho em equipe, tendo como meta um atendimento de qualidade buscando assim satisfazer as necessidades de seus clientes. Sendo afetada a retenção pelo fato de focar muito no grupo de trabalho sem proporcionar avaliações individuais, pouco feedback, falta de programas que incentivem ao aperfeiçoamento profissional. Sendo que o profissionalismo competitivo se mostrou fraco o que pode reafirmar a suposição de foco nas pessoas como grupo e não devido a seu desempenho individual, levando aos talentos a perder o comprometimento com a organização.

E possível observar um resumo geral das conclusões do estudo no quadro a seguir:

Tabela 13 - Considerações finais.

Considerações Finais	
Objetivos	Resultados
a) Descrever as dificuldades para retenção de profissionais em organizações de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina;	Na visão dos colaboradores: falta de avaliações periódicas do desempenho individual, Não vêm oportunidades de promoção, descontentes com o salário, sendo que um dos pontos principais apontados pelos colaboradores é a falta de incentivo à escolarização por parte das empresas,
	Na visão do gestor: 1- Dificuldades relacionadas à linguagem de programação usadas pelas empresas. 2- Segunda em relação ao fato de a maioria dos colaboradores serem jovens e gostarem de inovações nas plataformas e programas usados para criar os softwares. 3- Questões salariais.
b) Identificar a cultura organizacional pela ótica do gestor;	Um ambiente agradável de trabalho, incentivo e reconhecimento do trabalho em equipe e programas internos que visem melhorar o bem-estar dos colaboradores, incentivando o ambiente de amizade dentro da empresa destacando assim que não se incentiva o profissionalismo competitivo. Tem como foco em prestar um serviço de qualidade ao cliente final.
c) Identificar a cultura organizacional na visão dos profissionais empregados;	Um ambiente de trabalho agradável, com colaboradores dedicados e um ambiente propício para o trabalho em equipe. Não se incentiva a competição entre estes para a obtenção de resultados. Focado nas necessidades dos clientes como sua meta mais importante e na busca por excelência nos seus produtos e serviços.
d) Propor alternativas em relação à cultura organizacional que auxiliem a implementação de medidas que aumentem a retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica no Oeste de Santa Catarina.	1 - plano de cargos e salários dentro da empresa para que os colaboradores visualizem as opções de promoções e crescimento profissional; 2- Educação continuada; 3- Conversar com os colaboradores de forma regular; 4- Entrevistas de desligamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Uma das limitações desta pesquisa foi à baixa aceitação por parte das empresas de base tecnológica para a realização da pesquisa, apenas uma empresa de Chapecó aceitou que fosse feito a entrevista com o gestor e o responsável pela área de gestão de pessoas, e o baixo envio por parte das empresas dos questionários para seus colaboradores internos, além de que os questionários foram enviados via internet e houve um baixo número de retornos, Fato ocorrido em função do tamanho dos questionários sendo que o mesmo abordava todo o projeto

desenvolvido pela UFSC e não só a parte de cultura organizacional. Outra possível limitação da pesquisa refere-se aos fenômenos de estudo, que envolvem uma problemática de caráter subjetivo e difíceis de serem desvelados, pois em muitos casos, alguns dos valores e pressupostos estão tão internalizados que são difíceis de desvendar.

Espera-se que os resultados venham a contribuir para que as empresas de base tecnológica invistam mais em seus talentos e diminuam a rotatividade interna que gera perdas tanto de conhecimento quanto custos de contratação, melhorando assim suas capacidades competitivas dentro do mercado possibilitando crescimento e desenvolvimento regional.

Para trabalhos futuros recomendam-se outros estudos dentro das empresas, como, por exemplo, as subculturas que estão inseridas internamente é que afetam a cultura central da organização e outro estudo interessante seria estudar as diferenças culturais entre as mesmas empresas quando estas possuem filiais espalhadas pelo Brasil. Sendo ainda que o estudo da cultura pode ser feito em empresas de ramos diferentes, vindo a elaborar trabalho que estudem outros tipos de fatores que gerem rotatividade nas empresas.

REFERÊNCIAS

- ACATE. **Estudo inédito mostra panorama de inovação e tecnologia nos principais polos do Brasil**. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/noticia/estudo-inedito-mostra-panorama-de-inovacao-e-tecnologia-nos-principais-polos-do-brasil>>. Acesso em: 18 out. 2016.
- ACATE TECH REPORT. **Panorama de inovação e tecnologia de SC**. Florianópolis: Acate, 2016.
- ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnopólis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2002.
- BALAN, Larissa Grecchi; MAGAGNATO, Amanda. **Atração e retenção de talentos nas organizações**. 2010. 42 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Cenecista de Capivari/CNEC, Capivari, 2010.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, Out./Nov./Dez.1996.
- BERLINCK, M. T.; SAN'ANNA, V. M. A. "Evasão de cérebros" brasileiros para os Estados Unidos da América: análise da situação sugestões para uma política de retorno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 2, p. 13–23, jun. 1972.
- BERTÉ, E. C. O. P. **Contribuições ao processo de formulação estratégica de pequenas organizações de base tecnológica - PEBT'S**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13022007-123529/>>. Acesso em: 31 maio 2014.
- BIRT, M et al. Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. **South African Journal Of Business Management**, v. 35, n. 2, p. 25–31, 2004.
- BONILLA, María Alejandra Maldonado. **Recompensa e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações**. 2013. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de *performers*. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014. Disponível em: <[http:// editora.unoesc.edu.br/index.php/race](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race)>. Acesso em: 10/12/2016.
- CERANTO, F. A. A.; DE ANDRADE JÚNIOR, P. P. Estudo teórico-conceitual sobre as organizações de base tecnológica e análise do cenário tecnológico brasileiro. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. ISSN: 1677-9665 . v. 11, n. 20, 2012.

CERCAL, M. **Instrumento de avaliação da cultura organizacional**. Dissertação de Mestrado.. Florianópolis, USFC, 2001.

CHEESE, Peter; THOMAS, Robert J.; CRAIG, Elizabeth. **A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 296 p.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.

DARÓS, Gislaine F. **Análise dos Motivos que Geram a Rotatividade de Pessoal em uma Empresa do Ramo de Tecnologia da Informação, em Criciúma - SC**. 2010. 80 folhas. Relatório de Estágio do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

DIÁRIO CATARINENSE. **Empresas de Tecnologia de SC devem expandir mercados em 2016**. Disponível em: < <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2015/12/empresas-de-tecnologia-de-sc-devem-expandir-mercados-em-2016-4941331.html>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

DIAS, Adriano Júnior. **Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica**. 2012. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

EMBRAPII, Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial. **Quem somos**. Disponível em: <<http://embrapii.org.br/categoria/institucional/quem-somos/>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

FIESC – **Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina**. Santa Catarina em Dados. v. 23. Florianópolis: FIESC, 2013. 176 p.

FLEURY, Maria Tereza Lemes; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury et al. **As pessoas na organização**. 16 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA JUNIOR, Nelson da Rocha. **Retenção de Talentos:** consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 35-43.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional:** identidade, sedução e carisma? 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante; FELICIANO A. M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o *case* do *cirque du soleil*. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora.** Florianópolis: Pandion, 2009.

KIRCH, Gláucia. **SC no Top 5 de investimento em TI.** Disponível em: <
<http://www.baguete.com.br/noticias/07/02/2013/sc-no-top-5-de-investimento-em-ti>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

GONZALEZ, Rafael Kuramoto; GIRARDI, Sandra; SEGATTO, Andréa Paula. **Processo de criação de empresas de base tecnológica – o caso de uma indústria de automação paranaense.** In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009. SIMPOI.

HAUSKNECHT, J. P., RODDA, J., & HOWARD, M. J. Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 269– 288, 2009.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Tradução de Teresa Cristina Padilha de Souza. **Comportamento organizacional.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOFSTEDE, Geert. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

KOCHANSKI, J.; LEDFORD, G. How to keep me retaining technical professionals. **Research Technology Management**, v. 44, n. 3, p. 31, 2001.

KYNDT, E.; DOCHY, F.; MICHIENSEN, M.; MOEYAERT, B. Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. **Vocations and Learning**, v. 2, n. 3, p. 195–215, 2009.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAWLER, E. E. Pay Strategies for the New Economy. ,2002.

LEITE, Paulo Marcel de Souza. A cultura organizacional na seleção de funcionários. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, v. 4, n. 2, p. 49 - 63, mai. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEEK, V. Lynn. Organizational culture: Origins and weaknesses. **Organization studies**, v. 9, n. 4, p. 453-473, 1988.

MOTA, Regieder Sebastião da; TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro. Rotatividade nas organizações: Razão de grandes perdas. **Perquirere**, v.11, n. 2, p. 36-50, dez. 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA; Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEGREIROS, Daniel Pinto. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais**. 2011.86 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Potiguar, Rio Grande do Norte, 2011.

NUNES, Estela Guimarães Santos. **Cultura organizacional e confiança dos empregados na organização: O caso de uma multinacional alemã**. 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócio)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, Thais Fátima L.; **Rotatividade de Pessoal – Turnover**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/1251/1/Rotatividade-De-Pessoal---Turnover/pagina1.html>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

PARISE, S., CsROSS, R., & DAVENPORT, T. Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 4, p. 31-38, 2006.

PECONICK, Alexandre. **Saiba o que é Turnover**. Disponível em: <http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp>. Acesso em: 10 abr. 2017.

PINHEIRO, ANA PAULA; DE SOUZA, DERCIA ANTUNES. CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL/TURNOVER: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. Lei Nº 6476, de 15 de Outubro de 2013. **Política Municipal De Incentivo À Inovação Tecnológica**. Chapecó, 2013.

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Pesquisa Científica e Tecnológica IC/CNPq/UFSC 2013/2014. Florianópolis, 2014.

QUEIJA, Camilla Carneiro Silva; VASCONCELOS-SILVA, André. Análise bibliométrica dos estudos sobre rotatividade de pessoal. **Perspectivas em Psicologia**, v. 18, n. 1, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187–207, abr. 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHEIN, Edgar H.; BRANDÃO. Tradução de Ailton Bomfim. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Vera Lúcia de. et al. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

SPAIN, Everett; GROYSBERG, Boris. **Entrevistas de desligamento fazem a diferença**. Disponível em: < <http://hbrbr.uol.com.br/entrevistas-de-desligamento-fazem-a-diferenca/>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

STEIL, Andrea Valéria (Resp.). **Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina**. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Pesquisa Científica e Tecnológica – IC/CNPq/UFSC 2013/2014. Florianópolis, 2014.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 88 - 102, jan./mar. 2016

TAKEDA, Roberta. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph**. 87 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

UFFS. **Perfil do curso: ciência da computação**. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/campi/chapeco/cursos/graduacao/ciencia-da-computacao/perfil-do-curso>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

UNOCHAPECÓ. **INCTech** : Incubadora Tecnológica da Unochapecó . Disponível em:< <https://www.unochapeco.edu.br/inctech>>. Acesso em: 30 maio de 2017.

VALADÃO, Aline de Fátima Chiaradia. **Cultura organizacional e estilos de liderança no contexto de pós-aquisição**. 2009. 198 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Sócio Produtivos) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOX CONSULTING. **Desafios do recrutamento e seleção de profissionais de TI**.

Disponível em: < <http://www.voxconsulting.com.br/treinamento/desafios-do-recrutamento-e-selecao-de-profissionais-de-ti/>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica: Laura Zaccarelli; colaboração especial: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2009.

YAMASHITA, Luís Kazuo. **Fatores de influência na retenção de talentos em empresas de distribuição de energia elétrica: um estudo de caso**. 2007. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

APÊNDICE A – Termo de consentimento para realização da pesquisa.



**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA E PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos o(a) sr.(a) _____, que ocupa o cargo de _____, na empresa _____, para participar da Pesquisa: Recompensas e Retenção de Pessoas em Organizações Intensivas em Conhecimento, de Base Tecnológica, de Santa Catarina, sob a responsabilidade de Andrea Valéria Steil, Dra. O objetivo da pesquisa é identificar os tipos e as características das recompensas que influenciam na retenção de pessoas neste tipo de organização, nas cinco mesorregiões de Santa Catarina.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Não há riscos potenciais em sua participação. Participando, você estará contribuindo para o desenvolvimento de uma metodologia para retenção de pessoas em organizações de base tecnológica de SC.

Se depois de consentir em sua participação você desistir de participar, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a você. Você não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade e de sua organização não serão divulgadas, sendo guardadas em sigilo. Para qualquer outra informação, você poderá entrar em contato com a pesquisadora no Campus Universitário da UFSC - Trindade, no Departamento de Psicologia, pelo email andreasteil@egc.ufsc.br, ou pelos telefones (48)3721-8585 (institucional) e (48)8802-1093 (pessoal).

Consentimento Pós-Informação:

Eu _____, fui informado(a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair

quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ____/____/____

Assinatura do participante



Assinatura da Pesquisadora Responsável

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista aplicado ao gestor.

Universidade Federal de Santa Catarina

Projeto: Recompensas e retenção de profissionais em organizações de base tecnológica, intensivas em conhecimento, de Santa Catarina

ROTEIRO DE ENTREVISTA – dirigentes organizacionais

- Em sua visão, por que as pessoas querem trabalhar na(nome da empresa)?
- Qual é a importância da retenção de pessoas na.....?
- Quais são os desafios para a retenção de pessoas na.....?
- Você poderia descrever a política de gestão de pessoas de sua empresa? (o que a empresa oferece às pessoas que trabalham)?
- Em sua visão, quais seriam os impactos da alta rotatividade em sua empresa?
- Das pessoas que já pediram demissão na.....quais foram os motivos do pedido de demissão?

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos colaboradores internos

**RECOMPENSAS E RETENÇÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE SANTA CATARINA**

Você é convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem o objetivo de identificar as recompensas que influenciam na retenção de profissionais em empresas de tecnologia de cinco regiões de Santa Catarina, sob a responsabilidade da profa. Dra. Andrea Valéria Steil (projeto aprovado pela UFSC, com o apoio do CNPq - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil).

Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento deste questionário, no qual você expressará a sua opinião sobre questões relacionadas ao seu trabalho. Todas as informações serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Serão necessários cerca de 15 minutos para responder a todos os itens. Se você aceitar participar, estará contribuindo para o desenvolvimento de uma metodologia para retenção de profissionais e para a melhoria da qualidade de vida em empresas de tecnologia de Santa Catarina.

Se depois de consentir em sua participação você desistir de participar, tem o direito de fazê-lo a qualquer momento, independentemente do motivo e sem nenhum prejuízo a você. Você não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Para qualquer outra informação, você poderá entrar em contato com a pesquisadora no Campus Universitário da UFSC - Trindade, no Departamento de Psicologia, pelo telefone 3721-8585, ou pelo email andreasteil@egc.ufsc.br.

Ao assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada.

*Obrigatório

*

☐
☐

Aceito participar

Não aceito participar

Informações pessoais e profissionais

1) Cargo/Função *

Escreva o nome do cargo ou função que você exerce nesta empresa.

--

2) Sexo *

☐	Masculino
☐	Feminino

3) Idade: * (em anos completos)

4) Estado Civil *

☐	Solteiro(a)
☐	Casado(a)
☐	Viúvo(a)
☐	União estável
☐	Separado(a)
☐	Outro

5) Especifique seu estado civil caso sua resposta à pergunta anterior seja "outro".

6) Em que grau você é responsável financeiramente por outras pessoas? *

☐	Único responsável
☐	Principal responsável, mas recebe ajuda de outra(s) pessoa(s)
☐	Divide igualmente as responsabilidades com outra(s) pessoa(s)
☐	Contribui financeiramente apenas com uma pequena parte de seu salário
☐	Não possui nenhum dependente em termos financeiros

7) Tem filhos? *

☐	Sim
☐	Não

8) Escolaridade: *

Assinale o nível mais alto que você já finalizou.

☐	Ensino fundamental
☐	Ensino Médio
☐	Ensino Técnico

	Ensino Superior
	Pós Graduação

9) Especifique o nível da pós-graduação concluída: *

	Especialização/MBA
	Mestrado
	Doutorado
	Não se aplica

10) Em média, quantas horas por semana você trabalha nesta empresa? *

	Até 20 horas por semana
	De 21 horas a 30 horas por semana
	De 31 horas a 40 horas por semana
	De 41 horas a 50 horas por semana De 51 horas a 60 horas por semana
	Acima de 60 horas por semana

11) Assinale abaixo a faixa de seu salário bruto (sem descontos) mensal nesta empresa. *

	Até R\$1.760,00
	De R\$1.761,00 a R\$3.520,00
	De R\$3.521,00 a R\$5.280,00
	De R\$5.281,00 a R\$7.040,00
	De R\$7.041,00 a R\$8.800,00
	De R\$8.801,00 a R\$10.560,00
	De R\$10.561,00 a R\$12.320,00
	De R\$12.321,00 a R\$14.080,00
	Acima de R\$14.081,00

12) Qual o nome da empresa em que você trabalha?
(A resposta a esta questão é opcional)

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Nos espaços abaixo indique o tempo que você trabalha nesta empresa, em anos e meses. Por exemplo, se você trabalha há 4 anos e 5 meses nesta empresa, coloque o número quatro no espaço abaixo da palavra Anos e o número 5 no espaço abaixo da palavra Meses.

13) Anos *

14) Meses *

15) Assinale abaixo a mesorregião em que a empresa que você trabalha está localizada.

*

☐	Grande Florianópolis (Florianópolis e região)
☐	Sul Catarinense (Criciúma e região)
☐	Vale do Itajaí (Blumenau e região)
☐	Norte Catarinense (Joinville e região)
☐	Serrana (Lages e região)
☐	Oeste Catarinense (Chapecó e região)

16) Feedback periódico sobre o meu desempenho. *

Perguntas	1	2	3	4	5
17.Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.					
18.Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.					

☐	Sim
☐	Não

1 Muito insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Indiferente	4 Satisfeito	5 Muito satisfeito
-------------------------	-------------------	------------------	-----------------	-----------------------

1 Não se aplica de modo	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-------------------------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

Perguntas..	1	2	3	4	5
19.O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.					
20. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer os clientes.					
21. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.					
22. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
23. A preocupação do funcionário pela qualidade do seu serviço é bem vista.					
24. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.					
25. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
26. O profissionalismo dos funcionários é visto como uma grande virtude.					
27. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					
28. Os funcionários que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
29. Somente os bons funcionários recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem estar.					
30. A criatividade é um requisito básico para a ocupação de cargos gerenciais.					
31. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.					
32. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.					
33. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					

1 Nada	2 Pouco	3 Mais ou menos	4 Muito	5 Extremamente
-----------	------------	-----------------------	------------	-------------------

Perguntas	1	2	3	4	5
34. Orgulhoso dela					
35. Animado com ela					

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

36. Incentiva a escolarização dos funcionários.	1	2	3	4	5
37. Desenvolve programas de educação continuada.					

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
------------	-------------	---------------	---------------------	-------------

Perguntas	1	2	3	4	5
38. Penso em sair da empresa onde trabalho.					
39. Planejo sair da empresa onde trabalho.					

40- Por gentileza, use o espaço abaixo para nos dizer por que você quer permanecer trabalhando nesta empresa.

41 - Por gentileza, use o espaço abaixo para nos dizer por que você poderia deixar esta empresa no futuro.