

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA RETENÇÃO DE TALENTOS
NA AES**

GISELE ERICA IDA SHIBA

São Paulo – SP

2014

GISELE ERICA IDA SHIBA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA RETENÇÃO DE TALENTOS
NA AES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor Álvaro Pequeno.

São Paulo – SP

2014

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento só poderia ser aos meus pais, que sempre me deram apoio incondicional em tudo na minha vida. Meu eterno agradecimento a eles.

Adicionalmente, não poderia esquecer o meu orientador, professor Álvaro Pequeno, que me ajudou até o último instante, dispondo do tempo necessário para me ajudar a concluir este trabalho e enriquecendo não só meu lado acadêmico, como profissional e pessoal. Meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	22
2.	A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	13
	2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	14
	2.2 COMPROMETIMENTO	15
	2.3 LIDERANÇA	17
	2.4 ROTATIVIDADE	19
3.	ACADEMIA DE LIDERANÇA DA AES BRASIL	23
4.	METODOLOGIA	25
5.	ANÁLISE DA PESQUISA	27
6.	CONCLUSÃO	42
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
8.	BIBLIOGRAFIA.....	46
9.	APÊNDICES	47
	9.1 APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	47
	9.2 APÊNDICE B – TABULAÇÃO DE DADOS	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Academia de Liderança AES	23
Figura 2 – Estrutura Academia de Liderança	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Técnicas de RH.....	13
Quadro 2 – Ciclo Gestão	14
Quadro 3 – Prioridades de RH.....	21
Quadro 4 - Diferença entre as gerações de profissionais.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fator de Motivação no Trabalho.....	18
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Motivo do Pedido de Demissão	19
Gráfico 2 - Taxa de Rotatividade do Mercado Formal de Trabalho	20
Gráfico 3 – Estratégias AES.....	28
Gráfico 4 – Comparativo respostas nulas.....	29
Gráfico 5 – Estratégia AES: Plano de Carreira.....	29
Gráfico 6 – Estratégia AES: Desenvolvimento Pessoal.....	30
Gráfico 7 – Estratégia AES: Programas de Reconhecimento	31
Gráfico 8 – Estratégia AES: Qualidade de vida.....	31
Gráfico 9 – Estratégia AES: Identificação	32
Gráfico 10– Percepção Líder Imediato.....	34
Gráfico 11 – Avaliação liderança por grau de concordância.....	35
Gráfico 12 – Líder: Características profissionais	36
Gráfico 13 – Líder: Características pessoais.....	37
Gráfico 14 – Líder: Características profissionais x pessoais.....	37
Gráfico 15 – Saída da empresa.....	38
Gráfico 16 – Saída da empresa: Plano de Carreira.....	39
Gráfico 17 – Saída da empresa: Desenvolvimento Pessoal	39
Gráfico 18 – Saída da empresa: Remuneração e Benefícios	40
Gráfico 19 – Saída da empresa: Programas de Reconhecimento	40
Gráfico 20 – Saída da empresa: Incentivo à qualidade de vida.....	41
Gráfico 21 – Saída da empresa: Identificação institucional	41

RESUMO

A mudança na relação do empregado com seu empregador deu espaço para o início da chamada gestão de pessoas. Há tempos, muito se fala sobre isso e como se tornar um bom líder. Motivar continuamente a equipe e administrar o seu grau de comprometimento estão entre uma das principais atribuições procuradas nos cargos de liderança. Em tempos de concorrência acirrada entre as empresas, no qual o capital humano tornou-se peça fundamental para o seu desenvolvimento e sucesso, a retenção de talentos torna-se imprescindível. Do outro lado, os colaboradores assumem que a questão salarial deixou de ser fator preponderante para a satisfação profissional. O plano de carreira, desenvolvimento pessoal e reconhecimento passaram a exercer forte influência na tomada de decisão. O assunto continua sendo discutido, as grandes empresas investem em técnicas e treinamentos voltados a gestão, monitoramento de clima organizacional, mas o resultado não parece ser satisfatório, já que o *turnover* de colaboradores vem crescendo nos últimos anos. Este trabalho teve como objetivo levantar conceitos, perceber as principais características em um líder e identificar se a carência destas nos gestores de fato exerce influência nos colaboradores da Vice Presidência Financeira da AES Brasil na decisão de deixar a empresa, e quais destas características são menos percebidas por eles.

Palavras chave: Liderança, comprometimento, rotatividade, retenção de talentos, administração de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

O século 21 trouxe uma grande mudança de paradigma para o modelo de gerenciamento. Antes, as empresas eram centradas em custos, olhando apenas para produção. Seu modelo de gestão foi formulado com base nas características da sociedade industrial, que tinha uma visão restrita do ser humano nas organizações, condicionando-os a terem uma postura passiva e reativa, subaproveitando sua capacidade analítica. Em uma sociedade globalizada, onde a informação virou moeda, as empresas passaram a explorar mais o conhecimento e a tecnologia. Com o aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a administração do capital intelectual evoluiu gradativamente rumo ao desafio dos novos tempos: agregar valor aos colaboradores através do intangível, transformando-os em centros de lucro por meio do desenvolvimento e investimento nas pessoas. Não importa o ramo da organização, se quiser prosperar, precisará de pessoas empreendedoras, visionárias, inovadoras e motivadas. São elas que ajudarão os negócios a atravessarem os obstáculos da nova economia. O diferencial está em seus colaboradores.

Para adequar-se a esse novo pensamento, não basta ter pessoas, é preciso uma plataforma estruturada e um ambiente interno que as impulse por meio de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas está a motivação. É esta quem os leva a desempenhar da melhor maneira possível seu trabalho e investir no autodesenvolvimento, não só como objetivo pessoal, mas por consequência, gerando valor para a organização através da obtenção de resultados. Mas o que ou quem motiva e orienta o colaborador? “Se tornar-se uma organização de alto desenho é o destino, a liderança é o motor”. (BLANCHARD, 2007, p.33)

Naturalmente, essa mudança traz um novo leque de competências exigidas dos líderes contemporâneos. Adquirir competências fora da sala de aula é essencial para a formação do líder, o aprendizado é constante. Não se pode centrar apenas no conhecimento técnico, é preciso mais. As práticas de liderança devem dar apoio à cooperação e ao envolvimento e ser praticada em todos os níveis da organização, proporcionando uma visão do conjunto e mantendo toda a equipe focada no alvo da excelência. Este é o intuito das grandes corporações, mas ainda assim, a movimentação, mesmo que lateral para outras empresas acontece, apesar dos esforços contrários.

Líderes despertam nas pessoas o desejo de fazer qualquer coisa enquanto que os gerentes apenas mandam. A partir deste breve resumo do conceito de líder e analisando a liderança da AES do ponto de vista dos liderados, tanto dos que pertencem ao quadro de colaboradores quanto dos que se desligaram, espera-se responder ao problema de pesquisa levantado:

Como o gestor pode influenciar na retenção de talentos na AES?

Em 2011 foi realizada uma pesquisa de Clima Organizacional na Vice Presidência Financeira da AES (dados mais recentes que foram publicados) e um dos pontos levantados foi a falta de competências de liderança por parte dos superiores imediatos (coordenadores).

O objetivo final desta pesquisa é verificar quais principais competências de liderança os colaboradores sentem mais falta em seus gestores a ponto de influenciar na decisão de deixar a AES. Para isso, os objetivos específicos são:

- Identificar o entendimento dos colaboradores sobre as características que um bom gestor deve ter
- Identificar a percepção dos liderados em relação à qualidade de seus gestores como líderes
- Verificar o enquadramento dessa percepção à realidade

A provável hipótese é a de que o colaborador que constata a falta de certas competências de liderança em seu gestor sente-se desmotivado, sem esperar nenhuma ação dele e passa a analisar outras propostas de trabalho, mesmo não havendo nenhum ganho financeiro.

Esta pesquisa abrangeu os colaboradores da Vice Presidência Financeira da AES nos cargos de analista I, II e III, pois estes possuem maior interação direta com seus coordenadores, gestores imediatos.

Os benefícios que as grandes empresas oferecem estão cada vez mais parelhos, o que as leva a procurar um diferencial para reter seus talentos. A formação de líderes e não apenas “chefes” vêm sendo um dos fatores mais falados quando o assunto é gestão de pessoas. Uma equipe liderada por um bom gestor tende a trabalhar satisfeita e não ter interesse a procurar outro emprego. A teoria diz isso, mas será aplicada à realidade? Um bom gestor realmente pode colaborar para a retenção de talentos na corporação?

O tema foi escolhido por razões pessoais, levando em consideração a intenção da autora em tornar-se gestora e a avaliação pessoal pela qual passará no decorrer deste período, além de compilar dados que podem ser de usufruto da área de Treinamento e Desenvolvimento da AES como uma das ferramentas de análise de Clima Organizacional.

2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

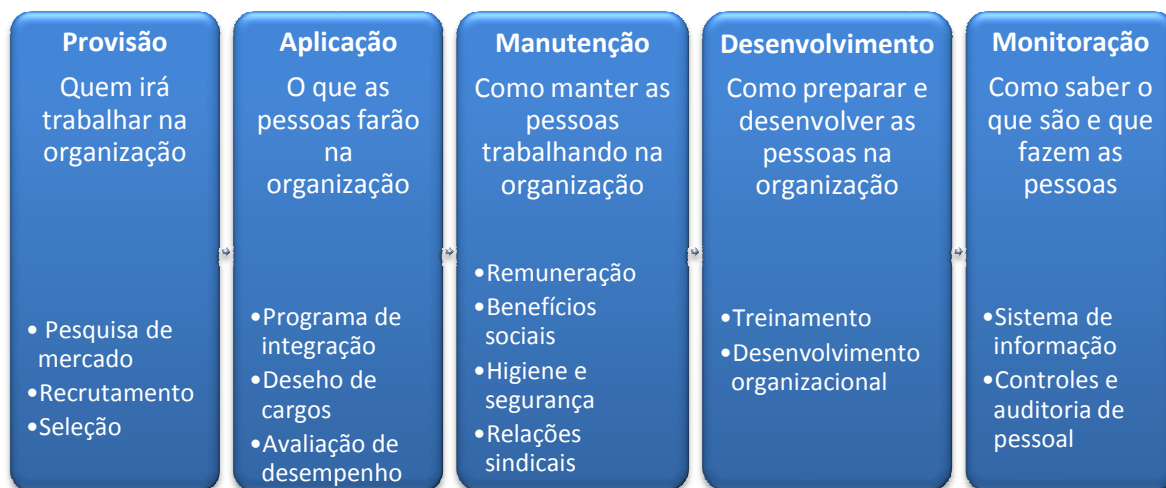
Segundo Chiavenato (2009), a área de RH é relativamente nova e interdisciplinar. Os assuntos tratados envolvem diversos campos de conhecimento, como aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, serviço social, plano de carreira, responsabilidade no nível de supervisão e interpretação de leis trabalhistas. Os assuntos tratados referem-se tanto ao ambiente interno como externo. Algumas técnicas tem o objetivo de obter e fornecer dados, outras, sobre a tomada de decisões sobre eles.

Técnicas utilizadas no ambiente externo	Técnicas utilizadas no ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado de trabalho • Recrutamento e Seleção • Pesquisa de salários e benefícios • Relações com sindicatos • Relações com entidades de formação profissional • Legislação trabalhista etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Avaliação de cargos • Treinamento • Avaliação do desempenho • Plano de carreiras • Plano de benefícios sociais • Política salarial • Higiene e segurança • Etc.

Quadro 1 – Técnicas de RH

Fonte: CHIAVENATO, Recursos Humanos: O capital humano das organizações, 2009, p. 116

Ainda segundo o autor, a qualidade da maneira de lidar com as pessoas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional. “O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas.” (CHIAVENATO, 2009, p. 123)



Quadro 2 – Ciclo Gestão

Fonte: CHIAVENATO, Recursos Humanos: O capital humano das organizações, 2009, p. 124

Dentro do contexto de Recursos Humanos, destaca-se aqui a Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que prevê a reciclagem constante da força de trabalho para o desempenho de seus cargos, desenvolvimento de RH a médio e longo prazo, com o intuito de promover a contínua realização do potencial humano, e criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional através da mudança do comportamento dos participantes.

Os treinamentos, efetuados de maneira gerar aprendizado constante, contribuem para a Gestão do Conhecimento, que tem como base, o próprio conhecimento, como subsídio no alcance da vantagem competitiva.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento tem crescido consideravelmente pelo interesse e necessidade das organizações em administrar seu principal bem intangível, a capacidade intelectual de seus colaboradores ou conhecimento. Segundo Teixeira (2000), o conhecimento pode ser classificado em explícito; formal e fácil de ser comunicado; pode ser difundido através de explanações, artigos, livros e documentos; e tácito; absorvido ao longo da vida através de experiências vividas e dificilmente pode ser transmitido, é subjetivo e inerente às habilidades do indivíduo.

Ulrich (1998) diz que o capital intelectual, que pode ser entendido como conhecimento tácito, é o um bem apreciável. Os bens materiais, quaisquer que seja, passam a se depreciar a partir do momento em que são adquiridos. Assim, dar importância às pessoas é uma tendência em contínuo crescimento, pois são elas que possuem *expertise* para solucionar problemas e atingir metas; os bens tangíveis são coadjuvantes para tal fim.

A discussão sobre a importância do conhecimento e a necessidade de retê-lo via valorização dos profissionais que o detém é constante. O investimento no bem estar dos recursos humanos, conciliando seus objetivos pessoais com os da empresa, é o desafio dos gestores das empresas de alta performance.

Dentro da Gestão do Conhecimento, destaca-se a liderança. Sua importância é indiscutível, porém, se não houver comprometimento dos colaboradores e direcionamento da liderança corporativa para a visão do futuro e dos negócios da companhia, não há eficácia.

2.2 COMPROMETIMENTO

Dispor de recursos humanos providos de conhecimento tácito não necessariamente significa que eles irão entregar os melhores resultados para a organização. Normalmente, o resultado esperado depende de como a empresa e seus gestores, principalmente, lidam com o comprometimento do colaborador.

O comprometimento organizacional pode ser verificado de três formas:

- Afetivo: Relação de afinidade do indivíduo com a empresa; o indivíduo mostra-se disposto a exercer esforço em benefícios da organização (mesmo que esse benefício seja indireto); crença nos valores e objetivos propostos pela companhia; identificação com a companhia demonstrada pela vontade de permanecer em seu quadro de funcionários.
- Instrumental: Relação de conveniência do indivíduo com a empresa; é resultado de uma estrutura de ocorre ao longo do tempo, como alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo no trabalho.
- Normativo: Relação de obrigatoriedade moral do indivíduo com a empresa; pode ser considerada uma consequência “de pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982 *apud* TAMAYO, 2005, p. 195)

Em resumo, para Allen e Meyer, (1990) *apud* MEDEIROS e ENDERS (1998), se o colaborador possui comprometimento afetivo, ele permanece na organização por vontade própria; instrumental, permanece porque precisa (falta de opções no mercado de trabalho, por exemplo); normativo, permanece por sentir-se preso à organização.

A lealdade à corporação tornou-se um valor de tempos passados, muito mais tranquilos e amistosos, onde a informação não era considerada moeda de troca. O estímulo ao comprometimento do indivíduo pode ser efetuado através de benefícios oferecidos pelas empresas, como Treinamento e Desenvolvimento, Política de Reconhecimento e Recompensas, por exemplo, contudo, é necessário que haja, antes de qualquer medida, a mudança no comportamento e na cultura da organização, de modo que a estrutura organizacional seja mais horizontal e descentralizada, dando autonomia e possibilitando o envolvimento dos colaboradores.

Em meio a toda essa discussão, surge a indagação do por que o comprometimento é importante para a organização. Um ambiente com pessoas comprometidas tende a mostrar um comportamento que ultrapassa o esperado, apresentando um resultado de qualidade, além de manter a empresa competitiva no mercado, com baixo índice de rotatividade e melhores índices de produtividade.

“Larson e Fukami (*apud* Mathieu e Zajac, 1990) afirmam que altos níveis de comprometimento devam relacionar-se com a melhora da performance no trabalho em algumas situações. Meyer et al. (1989) afirmam que existe correlação positiva entre o comprometimento afetivo e a performance no trabalho, e uma relação negativa entre o comprometimento instrumental e a performance no trabalho. Em outro estudo Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539) sugerem que: "o comprometimento afetivo e em menor extensão o comprometimento normativo poderiam ser positivamente relacionados com a performance no trabalho, entretanto o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com a performance no trabalho". (*apud* MEDEIROS e ENDERS, 1998, p.72)

Ainda, segundo os autores, o papel do líder vai além de despertar o comprometimento em seus liderados, mas fazer surgir o comprometimento afetivo-normativo preferencialmente, que apresenta maior índice de produtividade, comprometimento e segundo maior índice de centralidade no trabalho, em busca de identificar talentos que contribuam para o resultado, mas que permaneçam na companhia, gerando valor e demonstrando maior motivação.

2.3 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2005), um líder eficaz é uma pessoa que se conecta, relaciona, desenvolvem suas habilidades com emoção, orgulho e vontade de vencer. Essa paixão contagia a equipe, ajudando-os a se desenvolverem também. Liderar é guiar, influenciar, persuadir. Seu papel diante seus liderados é definir direções através do desenvolvimento da visão e engajar pessoas através dela, a fim de superar obstáculos e gerando o comprometimento de sua equipe. O executivo moderno deve combinar o foco sobre processos organizacionais e genuína preocupação com as pessoas.

“Visão sempre remete à liderança. As pessoas olham para seus líderes formais em busca de visão e direção. Se a verdade é que os líderes devem evolver as pessoas em estabelecer a direção a seguir, a responsabilidade por assegurar e manter a visão permanece nas mãos dos líderes e não pode ser delegada a outros. Criar uma visão não é o tipo de atividade que pode ser assinalada com cumprida numa lista de tarefas. É um dos papéis mais sérios e constantes de um líder bem sucedido. É o que diferencia o desempenho superior do mediano, seja na organização como um todo, num departamento ou numa equipe.” (BLANCHARD, 2007, p. 55)

O tema liderança não é um conceito novo. Para FIEDLER (1967) *apud* BERGAMINI (1994, p. 02), a preocupação com liderança vem desde os tempos da República de Platão, ao falar da adequada educação e treinamento aos líderes políticos que já tentavam lidar com essa questão. A pesquisa acadêmica tem realizado diversos trabalhos com o objetivo de correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis e assim determinar as características de um líder. Muito se fala sobre os detalhes, mas é inegável que um líder de sucesso deve ter habilidades de comunicação e relacionadas à

peças, como o relacionamento com o grupo, ouvir o inaudível (entender o que está por trás das palavras), disciplina emocional, bom relacionamento, atuar no desenvolvimento de pessoas e não somente de profissionais, entender a diferença de cada um e saber lidar de forma mais adequada, delegar.

Segundo a Revista Melhor (2005), “uma excelente gestão (de liderança) é marcada pelo bom relacionamento entre as equipes, por um forte comprometimento e espírito de motivação entre cada pessoa, capazes de gerar um ambiente no qual seja possível sonhar e criar”.

Normamente, as empresas delegam à área de RH o processo de captação e retenção de pessoas, ao invés de transferir a responsabilidade aos gestores imediatos, assessorados pelo RH. Este deve participar do processo de retenção estrategicamente, desenhando-o de forma a apontar os custos da rotatividade e ações para solucionar o problema da evasão, conduzindo-o e não participando em sua execução.

Ao profissional desta área cabe despertar em cada gestor o poder e a responsabilidade que ele possui no processo de retenção de talentos. Não é só o lado financeiro que importa. Segundo dados apresentados no 38º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas (CONARH ABRH 2012), remuneração apareceu em sétimo lugar, enquanto ter um bom relacionamento com as pessoas, reconhecimento e realização apareceram no topo.

Fator de Motivação na Carreira	Avaliação Média
Ter um bom relacionamento com as pessoas	8,6
Ser reconhecido como bom profissional	8,3
Fazer o que eu gosto	8,1
Trabalhar com pessoas que admiro	7,8
Ter desafios constantes	7,6
Ter autonomia de ação	7,4
Ganhar dinheiro	7,3
Ter flexibilidade de horário	7,2
Possibilidade de crescimento na empresa	7,2
Possibilidade de coordenar/gerenciar pessoas	6,8
Participar nas decisões estratégicas da empresa	6,7

Tabela 1 – Fator de Motivação no Trabalho

Fonte: Apresentação 38º CONARH ABRH 2012, p. 20

Em compensação, vale lembrar que a mesma pesquisa mostra que a remuneração foi o segundo item citado quando elencados os motivos para o pedido de demissão, conforme abaixo, embora o primeiro quesito seja um tanto quanto genérico e possa agrupar mais de uma opção.

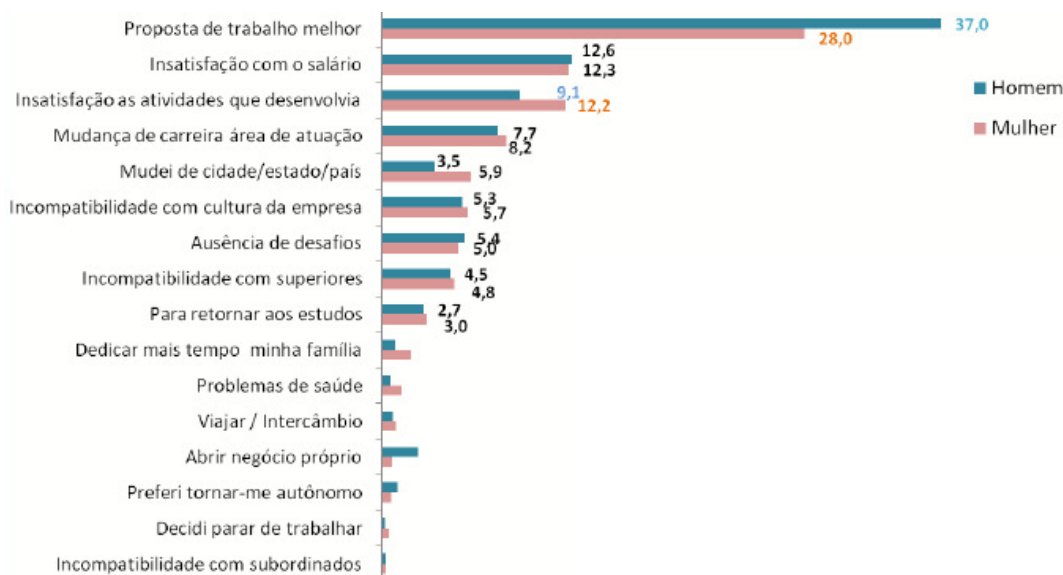


Gráfico 1 – Motivo do Pedido de Demissão

Fonte: Apresentação 39º CONARH ABRH 2012

Em suma, pode-se dizer que o ponto chave da liderança é construir um relacionamento em que ambas as partes sintam compreendidas e ouvidas tanto em sua realização pessoal como econômica e profissionalmente.

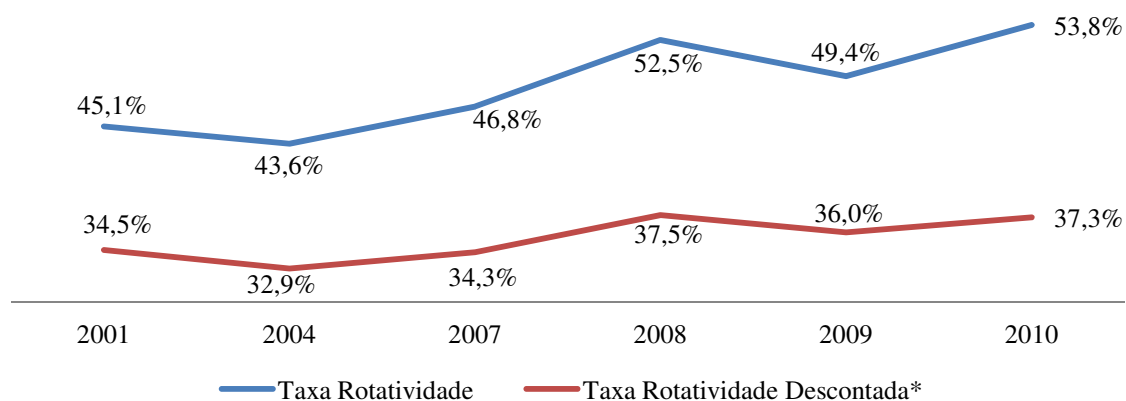
2.4 ROTATIVIDADE

Já se foi o tempo em que os funcionários permaneciam por anos em uma mesma empresa, pensando em se aposentar na mesma. Na Era do Conhecimento, os trabalhadores buscam sempre melhores oportunidades. Com o maior investimento das organizações nas áreas de Recursos Humanos e gestão de pessoas, tem sido frequente a avaliação das principais causas que levam um funcionário a desligar-se da empresa ou ser desligado por ela. O processo é oneroso e gera transtorno para as áreas devido à falta de mão de obra.

Entende-se por rotatividade ou *turnover*, a entrada e saída de pessoas de uma empresa para outra. Um dos fatores mais citados para o aumento desse índice é a liderança inadequada e a falta de motivação pessoal, bem como a inexistência de política salarial, de benefícios e de plano de carreira, e trabalho maçante.

Segundo o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos, o índice de *turnover* no Brasil vem crescendo.

Taxa de Rotatividade do Mercado Formal de Trabalho



*Exclui quatro motivos de desligamentos: transferências, aposentadoria, falecimento e demissão voluntária

Gráfico 2 - Taxa de Rotatividade do Mercado Formal de Trabalho

Fonte: DIEESE, Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho, 2011, p. 88

Não existe uma taxa ideal de rotatividade, pois cada empresa possui suas peculiaridades, mas entende-se que alta rotatividade ou rotatividade zero não são bons indicadores, já que não permite ao gestor contar com uma equipe de qualidade, pois para cada novo funcionário, é necessário investir em treinamento e integração; e a outra, reflete uma estagnação da instituição. Vale lembrar que a rotatividade deve ser analisada não apenas em números, mas também na qualidade. Para a organização, é saudável desligar membros menos produtivos e captar novos membros que apresentem maior produtividade.

A rotatividade acontece devido a fatores internos controláveis, como insatisfação com o ambiente de trabalho, falta de liderança, remuneração fora da curva do mercado de trabalho; semicontroláveis, problemas pessoais; e incontroláveis, como fatalidades, doença e óbito.

Em 2011, a Hay Group conduziu um estudo sobre a retenção de profissionais. O estudo que mostra a mudança das prioridades da área de Recursos Humanos também revela que 84% das empresas que participaram da pesquisa não possuem uma política estruturada, analisam cada caso individualmente (HAY GROUP, p.04).

2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> •Atração e retenção de talentos •Revisão da estratégia de remuneração •Desenvolvimento da liderança 	<ul style="list-style-type: none"> •Atração e retenção de talentos •Desenvolvimento da liderança •Gestão estratégica de desempenho

Quadro 3 – Prioridades de RH

Fonte: Hay Group, Por que está tão crítico reter profissionais?, 2011, elaborado pela autora

Os mesmos estudos mostram que aos fatores que mais influenciam a decisão de permanecer são:

- Valores e Liderança: Um dos executivos entrevistados declarou que “... quero que as pessoas fiquem conosco pela nossa filosofia, cultura, pela oportunidade que elas terão de crescer aqui dentro, pela grande relação de transparência e proximidade que terão com o seu líder” (Hay Group, 2011, p.08)
- Percepção de Suporte: Alicerce para que para alcançar o máximo desempenho, suportados pela autonomia, estruturas e processos mais organizados e definidos, e gestão de desempenho justa e meritocrática.
- Oportunidades de Desenvolvimento: Carreira não é apenas mudar de cargo. É agregar conhecimento na busca contínua de desafios. O superior imediato é uma figura de suma importância, já que é responsável pelo desenvolvimento direto de sua equipe e por transmitir as possibilidades de desenvolvimento que a empresa oferece.

- Equilíbrio vida pessoal e profissional: As práticas de mercado comprovam a importância de reconhecer os diferentes ciclos de vida do profissional e as necessidades que acompanham cada momento, como horário flexível para as mães.
- Estrutura e Processos: Estruturas organizacionais que permitam um fluxo de trabalho ágil e eficiente são aliados do bom desempenho.
- Engajamento: É o vínculo afetivo, a vontade de ir além e indica o entusiasmo pelo trabalho e pela organização, é a soma de todos os fatores anteriores.

É importante ressaltar que as políticas de retenção também devem levar em consideração a diferença entre as gerações:

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
O que são	Viveram em um período de crescimento econômico (anos 40 a 60)	Viveram em um momento de revolução e luta política e social (anos 60 a 80)	Viveram na época da internet, democracia e prosperidade econômica (anos 80 a 2000)
O que valorizam	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem de confiabilidade e credibilidade interna - Confiança na liderança - Reconhecimento de um bom trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade na empresa (interna e externa) - Oportunidades internas - Administração eficiente da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo ao auto-desenvolvimento - Gestão de desempenho - Oportunidades para o alcance dos objetivos
O que os incomoda	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liberdade de expressão (retaliação) - Falta de cuidado com o bem estar - Falta de feedback e acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de perspectiva na carreira - Salário não adequado (em relação à função) - Falta de feedback e acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Salário não adequado (em relação à função e ao mercado) - Falta de confiança na liderança - Falta de estímulo às idéias e sugestões

Quadro 4 - Diferença entre as gerações de profissionais

Fonte: Por que está tão crítico reter profissionais?, 2011, modificado pela autora

Somente entendendo os motivos da rotatividade é possível estruturar de maneira mais adequada as condições de trabalho dos colaboradores. Nesta pesquisa, serão analisados os comentários sobre liderança, mas entende-se que os outros fatores mencionados, que não dependem apenas dos gestores, também são preponderantes na decisão de sair ou não da companhia.

Embora a cultura de retenção de talentos deva vir do topo do organograma da empresa, recai sobre os líderes, coordenadores e gerentes, a responsabilidade de identificar os anseios dos funcionários e criar maneiras para retê-los na organização.

3. ACADEMIA DE LIDERANÇA DA AES BRASIL

A Academia de Liderança foi criada com o objetivo de integrar as iniciativas de desenvolvimento de líderes e transformá-las em um programa único. Ela estabelece um conjunto de treinamentos essenciais divididos por nível hierárquico que foram desenhados especificamente para a demanda de cada posição de liderança, frente às necessidades do negócio, o Planejamento Estratégico Sustentável da empresa e competências organizacionais, resultando em trilhas de desenvolvimento aderentes à realidade dos participantes.

No modelo anterior, anualmente eram promovidas ações pontuais de desenvolvimento, e parte dos líderes eram selecionados a participar. Agora, essas ações foram substituídas por uma Trilha de Desenvolvimento que contém treinamentos essenciais para o alinhamento organizacional através da aproximação dos objetivos estratégicos da AES.



Figura 1 – Academia de Liderança AES

Fonte: Intranet AES

Em 80% dos casos, a utilização de uma consultoria externa foi substituída por multiplicadores internos. Além de valorizar o ativo intelectual interno, é a constante busca pela aderência das ações de desenvolvimento às necessidades do negócio. Um recurso interno, além de possuir expertise técnica, também conhece o momento organizacional e tem visão de negócio. Esta estratégia favorece a troca de conhecimento, nos ajuda a fazer melhor gestão de recursos e expande a obtenção de resultados.

A estrutura da Academia contém trilhas de desenvolvimento específico por nível hierárquico e prevê a realização de todos os módulos de treinamento internos e externos no prazo máximo de 2 anos.



Figura 2 – Estrutura Academia de Liderança

Fonte: Intranet AES

A empresa investe e elabora treinamentos com foco na liderança, analisa indicadores de performance em RH, porém, como medir a real eficácia do treinamento nas atividades diárias do gestor?

4. METODOLOGIA

A metodologia consiste no conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados para resolver um problema de maneira sistemática. Sua aplicação deve conduzir o pesquisador a um resultado para o objetivo proposto, baseado em sua pergunta inicial, e possui duas abordagens:

- **Quantitativa:** Pesquisa com amostra representativa do universo que está sendo estudado. É aplicável nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, opiniões, impressões, hábitos ou comportamentos. Mostra-se ideal para conhecer a extensão do objeto do estudo do ponto de vista do público entrevistado. O instrumento para a coleta de dados é o questionário, que pode conter questões fechadas (alternativa) ou abertas (espaço livre para resposta).
- **Qualitativa:** Procura entender o comportamento a partir de características pessoais e fatores externos, principalmente, utilizando as técnicas de discussão em grupo e entrevista em profundidade, com pequenas amostras.
- Do ponto de vista dos objetivos, pode ser:
- **Exploratória:** traz maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, interação com pessoas que passaram por experiências práticas com o problema pesquisado. Normalmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudos de caso.
- **Descritiva:** Visa descrever as características da amostra pesquisada, envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados. Em geral, assume a forma de levantamento.
- **Explicativa:** Identifica os fatores que determinam ou contribuem para tal ocorrência. Requer o uso do método observacional. Costuma assumir a forma de pesquisa experimental ou *ex-post facto*.

E do ponto de vista dos procedimentos, apresenta-se nas formas:

- Bibliográfica: Elaborada a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos de periódicos e internet.
- Documental: Elaborada a partir de um material que ainda não recebeu tratamento analítico.
- Experimental: Quando o objeto de estudo é influenciado por certas variáveis capazes de influenciá-lo, definem-se formas de controle e observação para mensurar os efeitos.
- Levantamento: Envolve a interrogação direta das pessoas que estão sendo estudadas.
- Estudo de caso: Estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita um conhecimento detalhado.
- *Ex-post facto*: Quando o experimento se realiza após os fatos.

A pesquisa utilizada foi de cunho bibliográfico, baseada em livros, artigos, material do programa de formação de líderes e pesquisa de campo com os colaboradores lotados na Vice Presidência Financeira da AES, através de uma amostra não probabilística por acessibilidade de 30 colaboradores (cargo analista) da Vice Presidência Financeira da AES pelo uso da escala *likert*, que permite medir o nível de concordância do entrevistado a uma determinada afirmação. Para identificar o grau de satisfação dos colaboradores entrevistados, se mostrou mais indicada, já que o objetivo não é traçar um perfil de cada líder, mas sim identificar a percepção dos colaboradores quanto às principais características, positivas ou negativas, que seus líderes demonstram na gestão de suas equipes. Vale ressaltar que foram escolhidos pelo menos três indivíduos pertencentes à uma mesma coordenação para que os resultados não sejam tendenciosos.

Os dados obtidos foram tratados quantitativamente através de gráficos e procedimentos estatísticos a fim de criar uma curva de tendência que demonstre, generalizadamente, a percepção dos colaboradores.

Deve-se levar em conta que os seres humanos se relacionam de maneira diferenciada entre si, o que pode provocar uma alteração nas respostas, já que a relação pessoal e empatia informal podem exercer influência no momento de preencher o questionário.

5. ANÁLISE DA PESQUISA

A liderança é um tema que já foi profundamente abordado por vários autores e em diversos momentos da história. Seus métodos já deveriam ser de conhecimentos dos gestores que são incumbidos de liderar uma equipe, mas a sua prática ainda é falha.

Com base em Charlene Li (2011), é preciso, antes de tudo, identificar se na empresa cabe a liderança aberta através do compartilhamento informações a fim de obter credibilidade e confiança dos colaboradores. Em uma companhia estratificada onde o organograma é vertical, ou seja, há vários níveis de gerência e muita burocracia, talvez esse tipo de gestão não se enquadre e torne-se inviável, não trazendo qualquer benefício para a empresa ou para os colaboradores. A AES Brasil, mesmo sendo ainda uma empresa com vários níveis gerenciais não se encaixa nesse tipo de empresa. É possível notar uma mudança por parte da alta direção, que instituiu um fluxo de informações mais transparente e direto, tornando a comunicação mais eficaz. O compartilhamento de informação e o *empowerment*, delegação de poder aos funcionários, mostram-se premissas essenciais para incitar o colaborador a desenvolver suas atividades com 100% de motivação e comprometimento.

A primeira pergunta do questionário foi aplicada com a finalidade de identificar a percepção dos colaboradores entrevistados quanto à posição da empresa na retenção de colaboradores.

Quais as estratégias utilizadas pela AES para reter talentos?

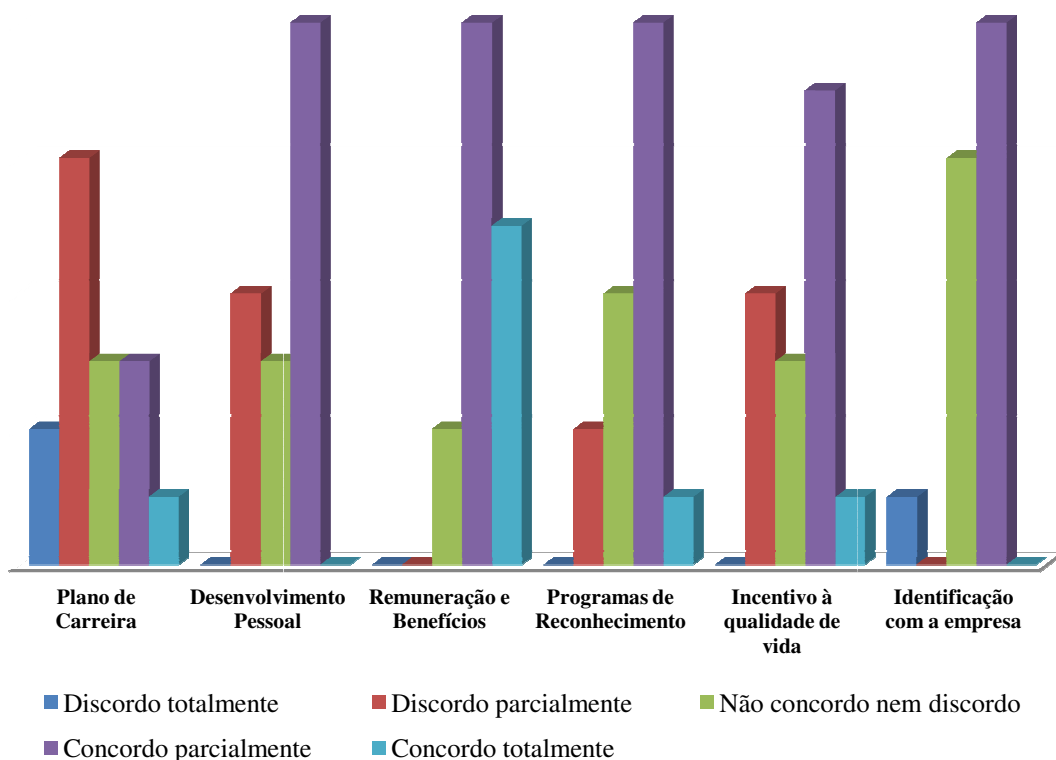


Gráfico 3 – Estratégias AES

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se claramente que a maioria entende que a empresa está preocupada em oferecer condições para que o funcionário permaneça, porém, em algumas questões, o nível das respostas “Não concordo nem discordo” e “Discordo parcialmente” foi relevante, com exceção do item sobre remuneração.

Para a análise, as respostas “Não concordo nem discordo” leva a pressupor que o colaborador não possui percepção ou se sente neutro quanto ao item perguntado, e foi considerado um ponto negativo, já que ele não sente que a empresa se preocupa com o item questionado.

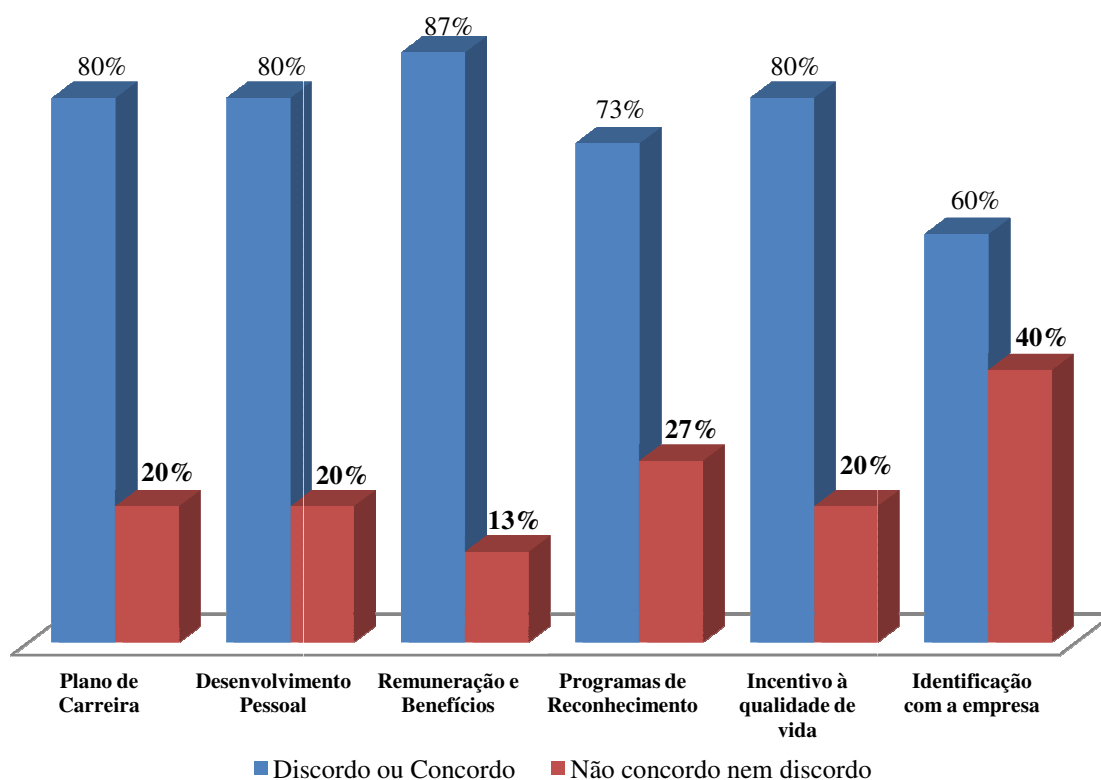


Gráfico 4 – Comparativo respostas nulas

Fonte: Elaborado pela autora

Para um melhor entendimento da percepção dos colaboradores, cada item da pergunta foi analisado separadamente.

Plano de Carreira

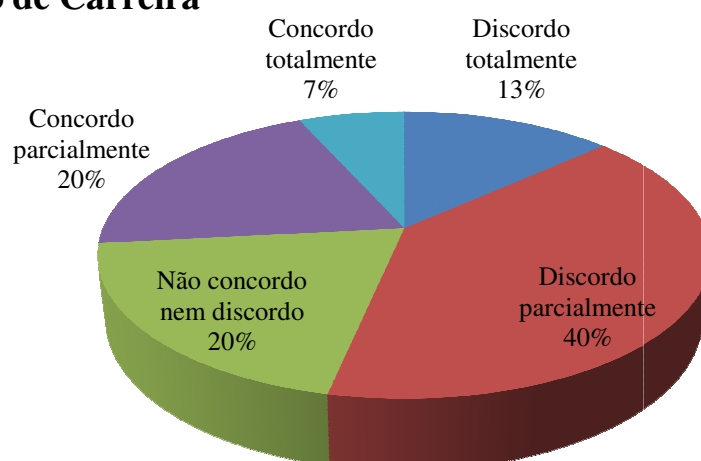


Gráfico 5 – Estratégia AES: Plano de Carreira

Fonte: Elaborado pela autora

Mais da metade discorda, mesmo que parcialmente, que o haja um plano de carreira claro e definido. Aliado aos 20% que não concordam e nem discordam, mostram-se 73% que partilham dessa mesma percepção.

Assim, é possível afirmar que, este item é um ponto que desagrade dos colaboradores, que entendem que essa estratégia precisa ser melhorada.

Desenvolvimento Pessoal

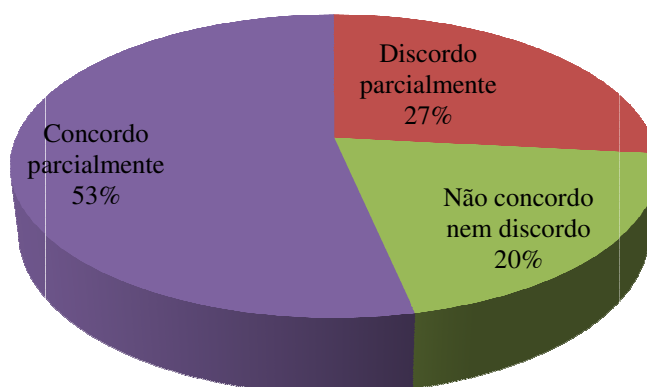


Gráfico 6 – Estratégia AES: Desenvolvimento Pessoal

Fonte: Elaborado pela autora

Já em relação ao incentivo da empresa no desenvolvimento pessoal, as respostas foram equilibradas em ambas as pontas, tanto para o lado positivo (53% concordam parcialmente) quanto para o lado negativo (57%, dos quais 37% discordam parcialmente e 20% não concordam nem discordam).

Aqui estão sendo analisadas as políticas de reembolso de cursos de curta e longa duração, bolsas de idioma e treinamentos internos e externos. Este item depende de diversos fatores como resultada da Avaliação de Desempenho e orçamento.

Programas de Reconhecimento

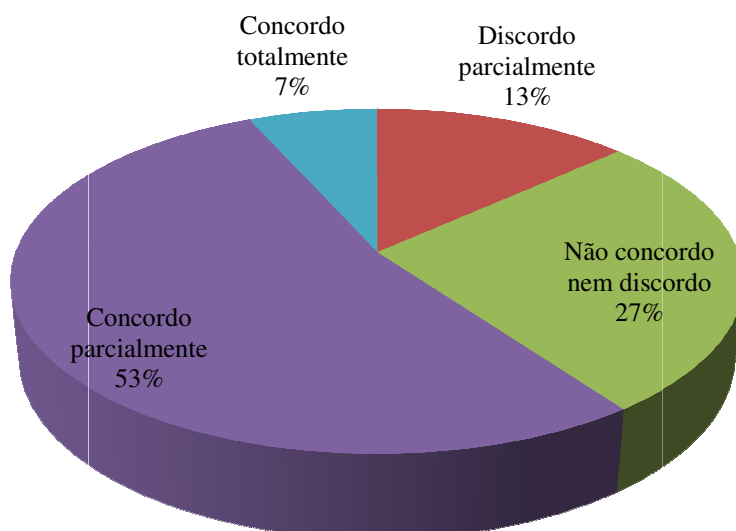


Gráfico 7 – Estratégia AES: Programas de Reconhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

Mais da metade dos entrevistados concorda que a empresa possui programas de reconhecimento, enquanto 27% se mantêm neutros à questão. Aqui, a interpretação pessoal de cada um pode ter exercido influência. A ausência de respostas “Discordo totalmente” mostra que há a percepção do programa, porém, pode ter sido levada em consideração que o programa é limitado ou necessita de melhorias.

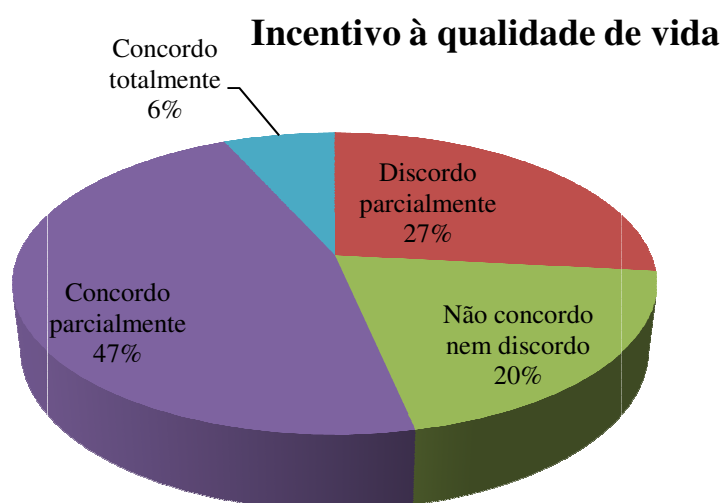


Gráfico 8 – Estratégia AES: Qualidade de vida

Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo com os esforços para incentivar a qualidade de vida, como o horário diferenciado de jornada em função da mudança da sede para Barueri, e a percepção positiva de 46% dos entrevistados, este ponto não foi visto percebido por outros 47%. Esse resultado pode ter sido influenciado pelo volume de trabalho, que devido aos acontecimentos atuais do setor elétrico, como alta no preço da energia comprada para distribuição em função da escassez de chuvas, tem exigido dedicação extra, principalmente nos colaboradores da área financeira.

De qualquer forma, este ponto apresentou equilíbrio na percepção dos entrevistados, sendo que 51% entendem que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários contra 47%, sendo 20% respostas nulas.

Identificação com a empresa

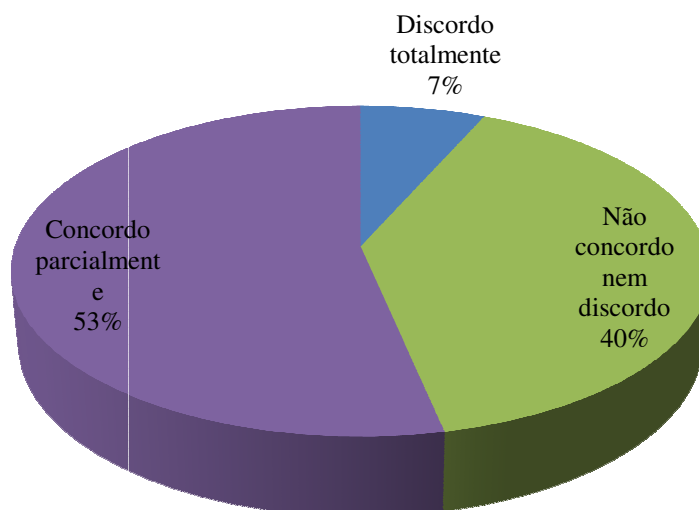


Gráfico 9 – Estratégia AES: Identificação

Fonte: Elaborado pela autora

Essa questão teve o intuito de analisar a percepção aos esforços da empresa para transmitir sua missão; promover o bem estar e o desenvolvimento com o fornecimento seguro, sustentável e confiável de soluções de energia; e seus valores; segurança em primeiro lugar; agir com integridade; honrar compromissos; buscar a excelência e realizar-se no trabalho.

O entendimento e enraizamento nos funcionários da missão e dos valores da empresa são considerados fatores que estimulam o comprometimento com a empresa e com o trabalho e, conseqüentemente, diminuem as chances do colaborador sair da companhia. Em pesquisas anteriores realizadas pela AES, foi constatado que o sentimento de orgulho de trabalhar na empresa se apresenta mais nos profissionais que atuam diretamente no campo do que nos que ficam no administrativo.

O comprometimento com a empresa é um dos fatores que visam diminuir o *turnover*, mas apesar de mais da metade dos entrevistados entenderem que a companhia utiliza a identificação e enraizamento de seus valores e sua missão como ferramenta para retenção de talentos, a incidência de 40% de respostas nulas mostra uma considerável parcela alheia a isso.

A empresa não é a única responsável pela retenção de talentos, ela fornece ferramentas para capacitar os gestores quanto às questões de liderança e constrói um programa de incentivos, mas, pode-se dizer que a performance dos então gestores é o primeiro contato sentido pelos colaboradores. A segunda pergunta do questionário foi aplicada para perceber as características percebidas, ou não, nos líderes.

Em relação ao seu líder imediato:

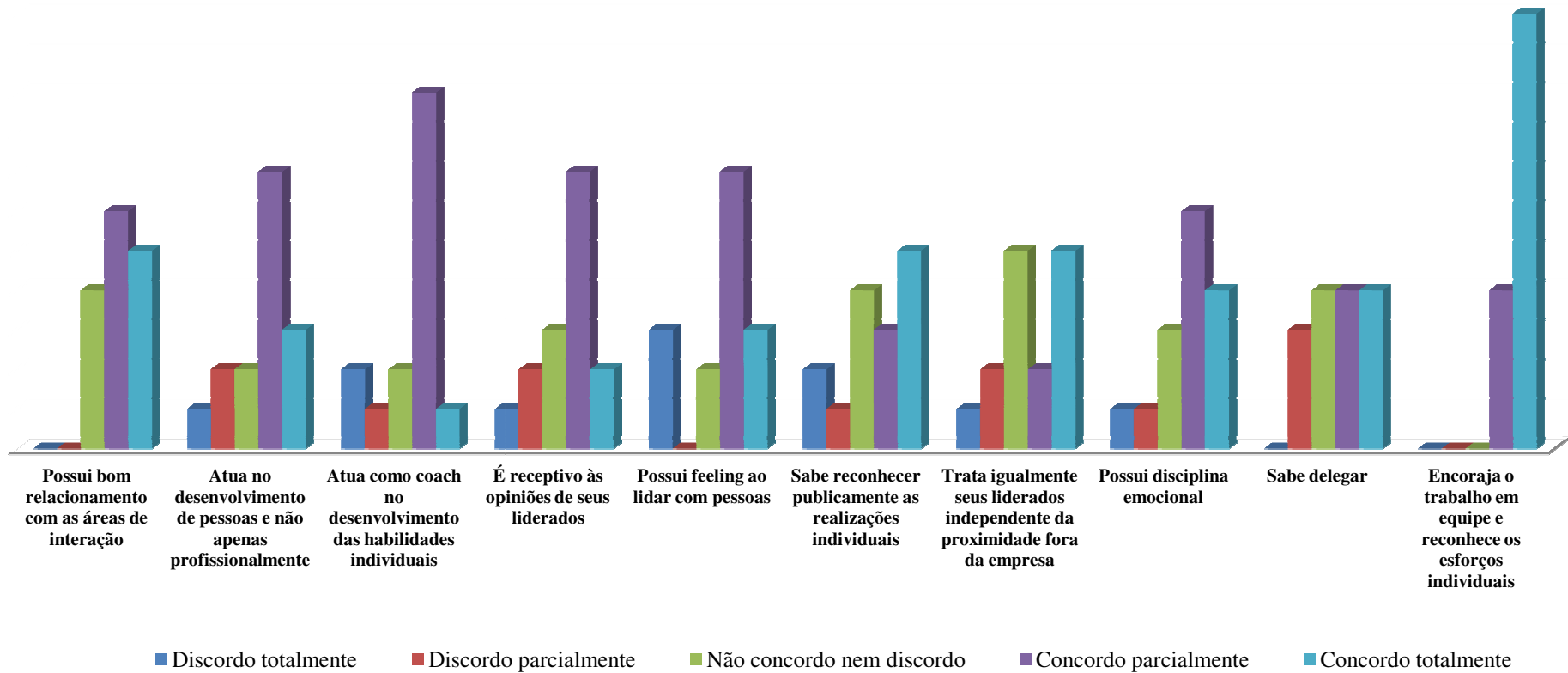


Gráfico 10– Percepção Líder Imediato

Fonte: Elaborado pela autora

No geral, tanto na análise da concordância por característica como no grau de concordância com as características citadas, os entrevistados estão satisfeitos com seus líderes.

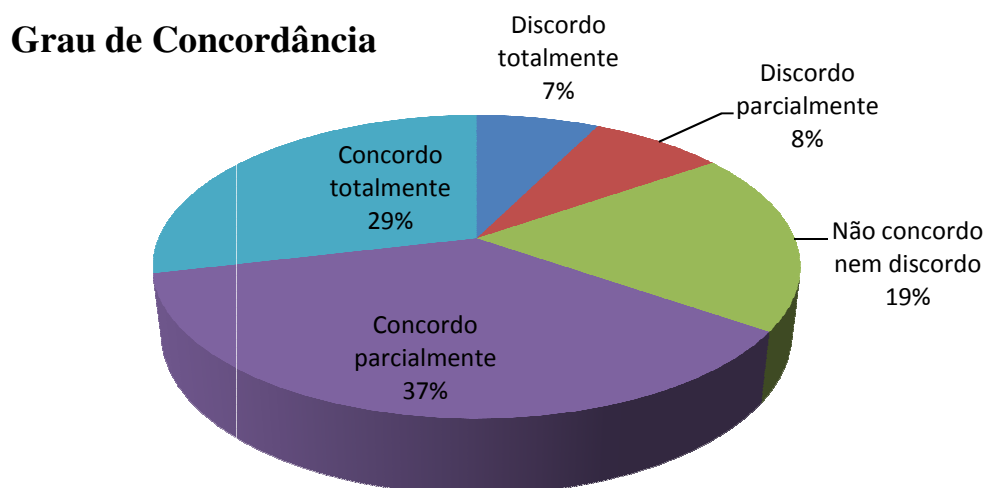


Gráfico 11 – Avaliação liderança por grau de concordância

Fonte: Elaborado pela autora

Porém, novamente as respostas nulas ou negativas foram relevantes. Assim, as características foram analisadas também separadamente, já que o líder não depende apenas de instrumentos e literatura específica que o ajude a cumprir seu papel de gestor, mas também sofre influência pessoal, como o humor em que acordou, problemas na vida particular, e os pormenores de qualquer ser humano.

Quanto às atribuições profissionais de liderança, a média foi positiva. Desenvolver pessoas e não apenas profissionais, coordenar as tarefas e promover o trabalho em equipe, reconhecendo as capacidades de cada um foram pontos bem avaliados, porém, os outros são questionáveis. Delegar tarefas e reconhecer publicamente as realizações dos liderados foram pontos de análise.

Características profissionais

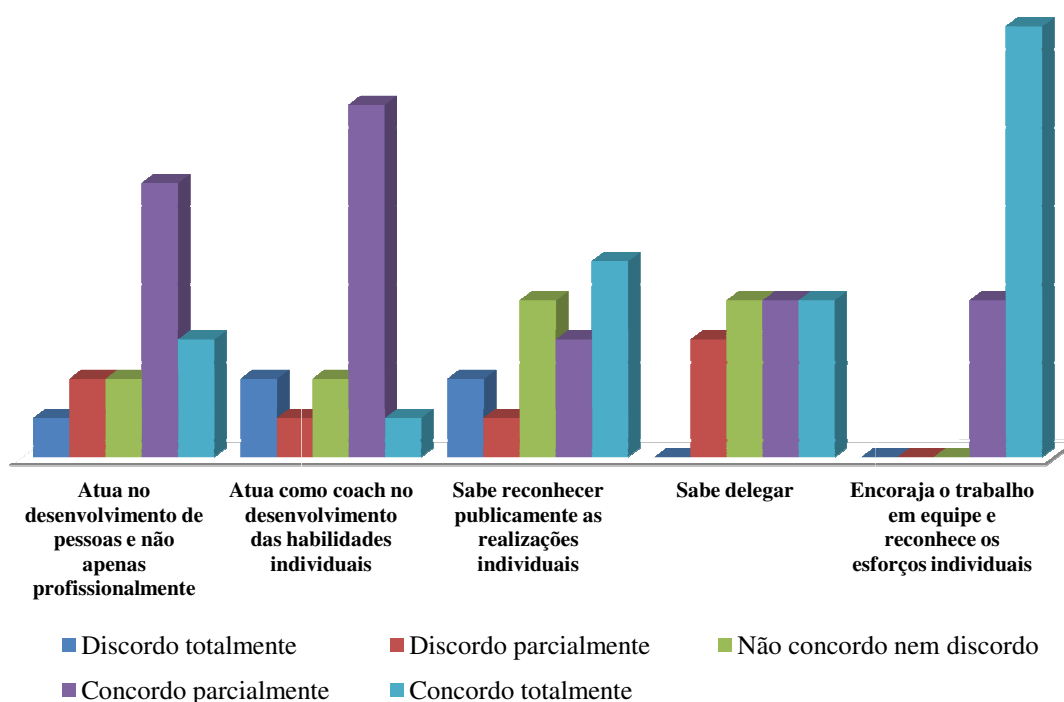


Gráfico 12 – Líder: Características profissionais

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Julian Birkinshaw, professor de estratégia e empreendedorismo da *London Business School*, gerenciar pessoas é um ato não natural. Quanto maior o grau de senioridade, mais se deve abrir mão do controle e dar créditos aos outros. Há uma controvérsia natural e interna, já que o indivíduo é visto dentro da companhia pelos seus feitos. Porém, quando se assume essa posição, é preciso dar um passo para trás.

Aqui é claro que a função de coordenador, no geral, é desenvolvida sem apresentar grandes problemas. Mesmo a incidência de respostas negativas é esperada, já que não se pode analisar caso a caso, e sim apenas a liderança como um todo.

Na análise das características pessoais, a curva também é positiva. Contudo, as respostas negativas ou nulas são um ponto de observação, já que as características pessoais aqui levantadas não são exclusividade apenas de cargos de liderança, mas de qualquer profissional.

Características pessoais

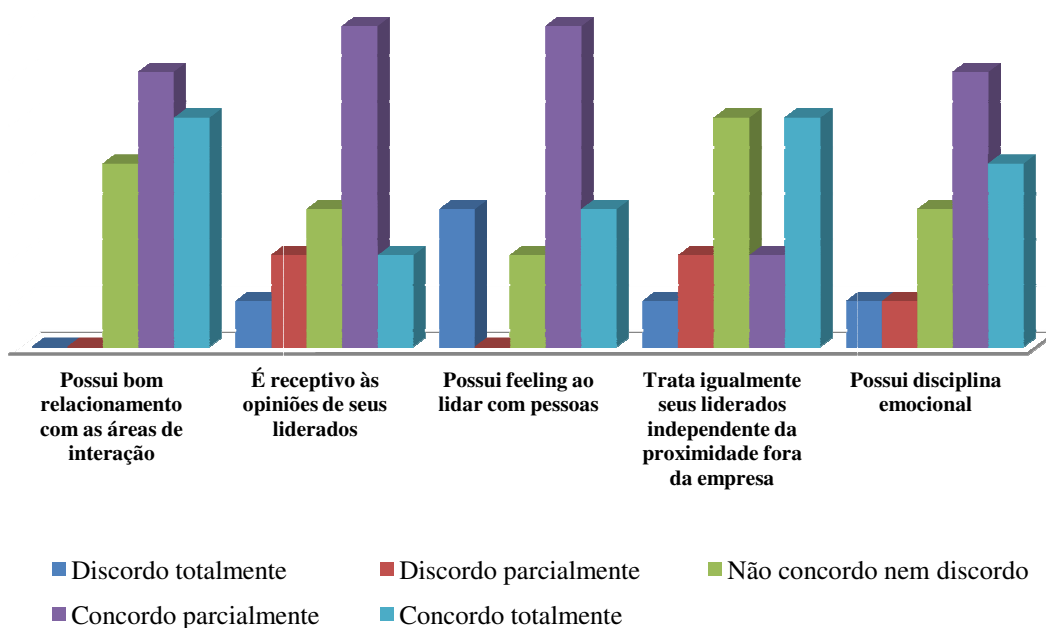


Gráfico 13 – Líder: Características pessoais

Fonte: Elaborado pela autora

Embora se as respostas fossem pontuadas em função das características profissionais *versus* as pessoais, a diferença não seria alarmante, o que comprova a boa avaliação dos líderes pelos seus liderados.

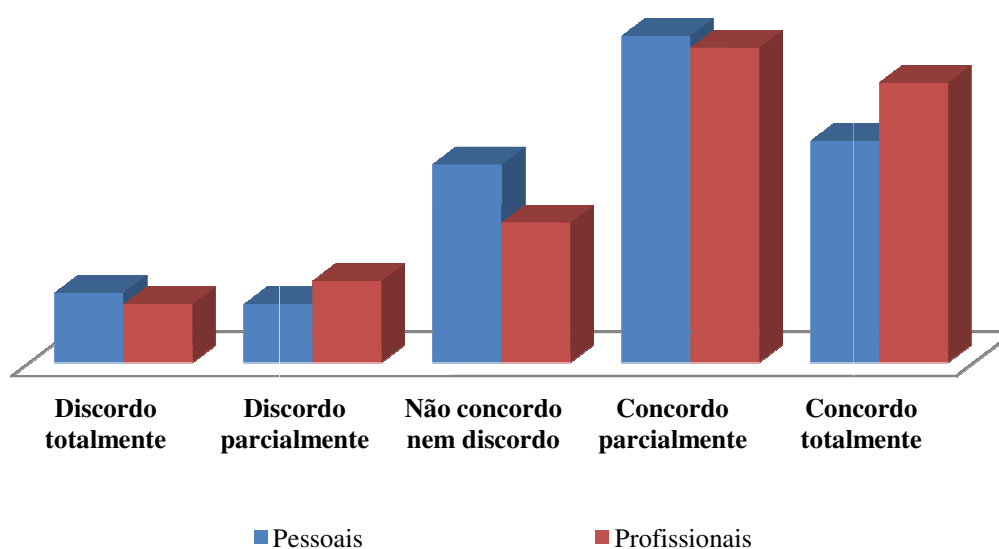


Gráfico 14 – Líder: Características profissionais x pessoais

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda assim, volta-se à questão inicial: como o gestor pode influenciar na retenção de talentos? Retê-los significa motiva-los para que permaneçam e todas as ferramentas para tal estão disponíveis, por que isso não acontece na prática?

A terceira e última pergunta foi em relação à rotatividade, o que influenciaria o colaborador a deixar a empresa.

Se você tivesse uma proposta para sair da AES, quais fatores influenciariam?

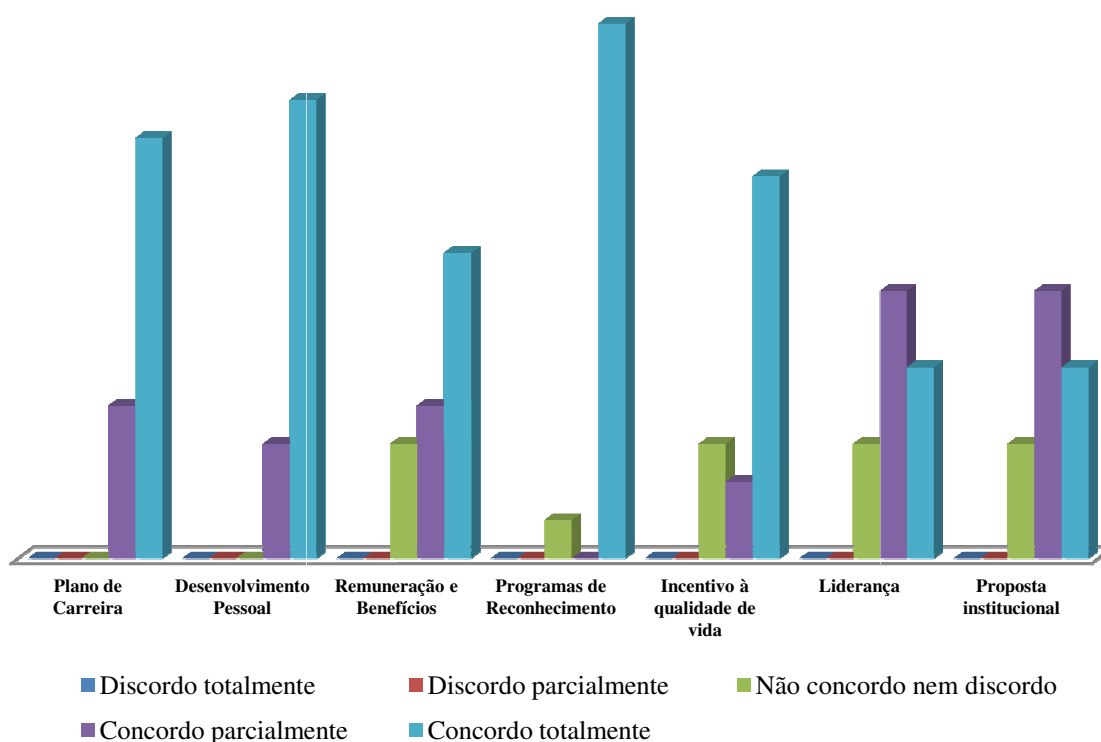


Gráfico 15 – Saída da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das respostas obtidas, ficou muito claro que a liderança possui influência na decisão de deixar a AES, porém, a principal causa do *turnover* mostra-se as ferramentas que a empresa utiliza para tentar reter sua mão de obra.

Foram comparadas as respostas quanto às estratégias que a AES utiliza e os fatores que exercem influência na decisão de deixar a empresa, para comprovar quais ferramentas utilizadas pela empresa que necessitam de melhorias em seu plano de ação.

Plano de Carreira

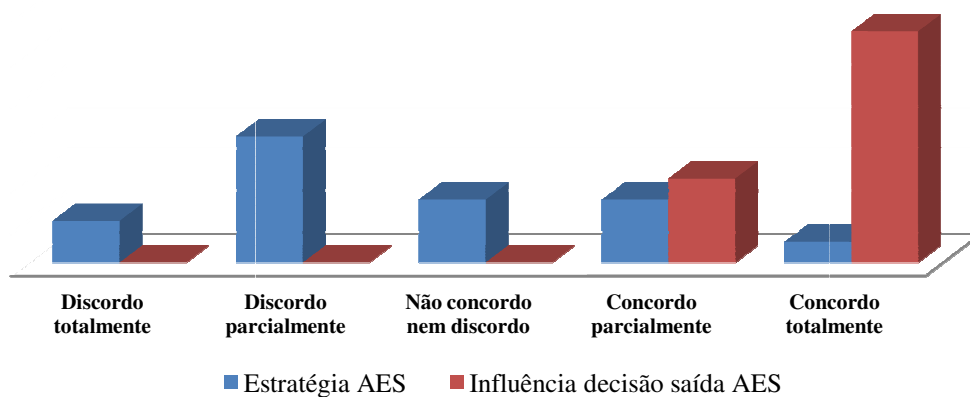


Gráfico 16 – Saída da empresa: Plano de Carreira

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do gráfico, é possível dizer que a falta de uma estrutura de plano de carreira é um dos motivos que fariam o colaborador deixar a empresa.

Desenvolvimento Pessoal

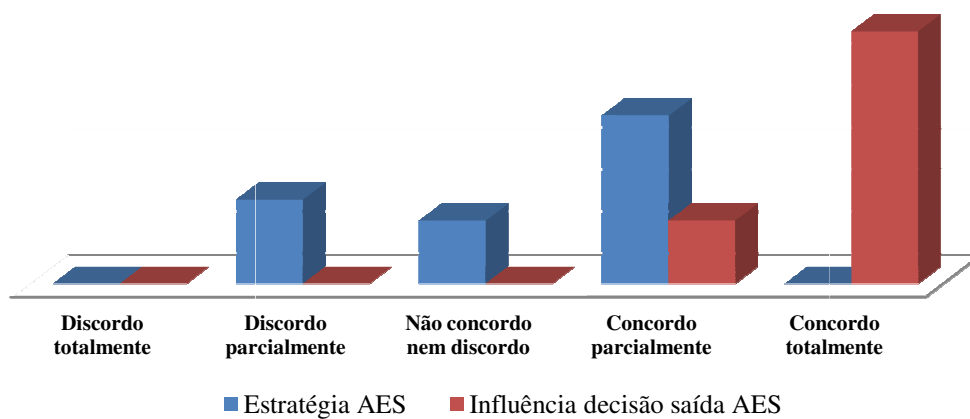


Gráfico 17 – Saída da empresa: Desenvolvimento Pessoal

Fonte: Elaborado pela autora

A carência de ferramentas para o desenvolvimento pessoal é um fator que influencia a decisão de deixar a empresa.

Remuneração e Benefícios

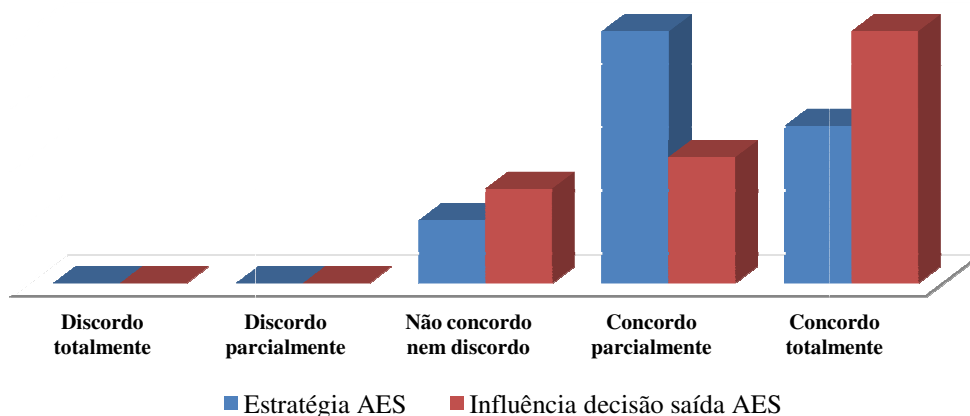


Gráfico 18 – Saída da empresa: Remuneração e Benefícios

Fonte: Elaborado pela autora

Como já era esperado, a remuneração exerce influência na decisão de sair da empresa, assim como também é vista como uma estratégia para reter talentos.

Programas de Reconhecimento

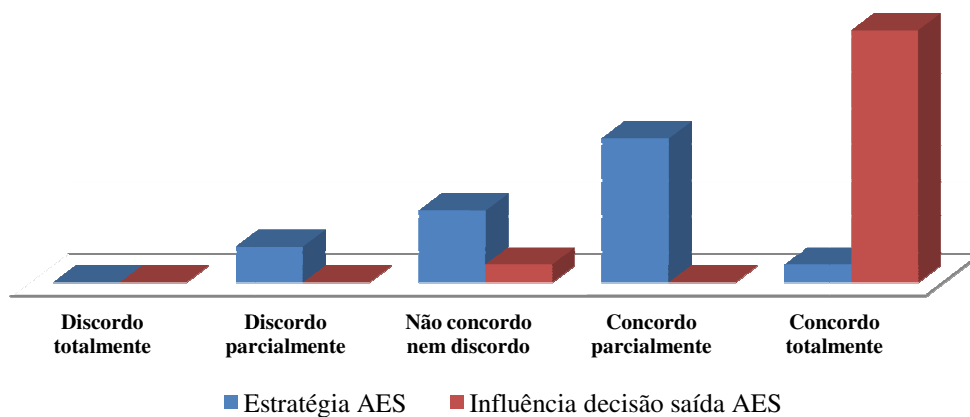


Gráfico 19 – Saída da empresa: Programas de Reconhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

O colaborador sente que a empresa não reconhece devidamente os funcionários e isso exerce influência ao analisar uma proposta de emprego.

Incentivo à qualidade de vida

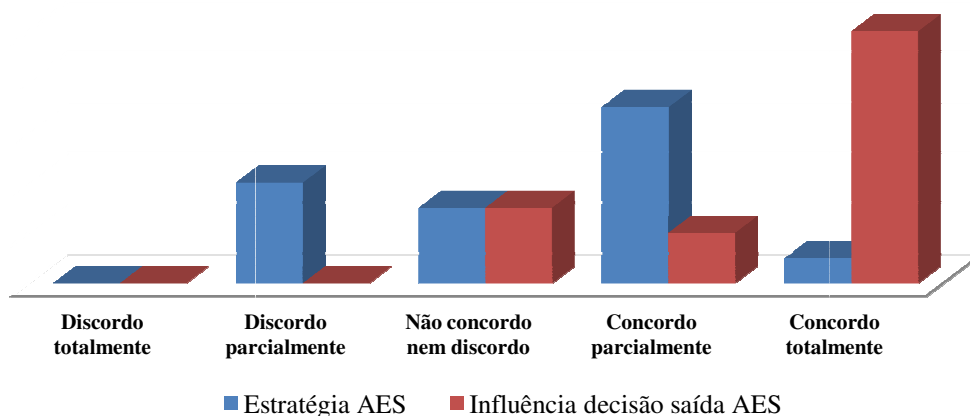


Gráfico 20 – Saída da empresa: Incentivo à qualidade de vida

Fonte: Elaborado pela autora

Como estratégia, a opinião dos entrevistados divide-se, sendo que a maioria entende que o incentivo à qualidade de vida é uma ferramenta utilizada para reter talentos, e como ponto de influência na decisão de deixar a empresa, a grande maioria reconhece que, independente da utilização dessa estratégia, isso influenciaria sua decisão.

Identificação com a empresa (missão e valores)

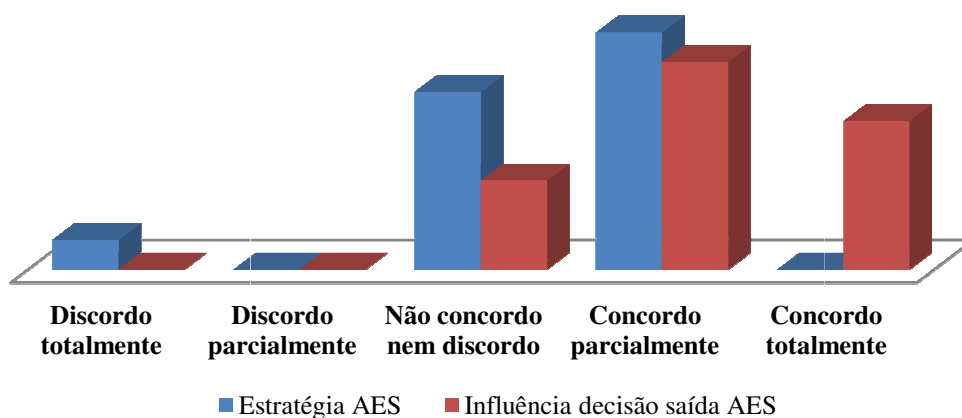


Gráfico 21 – Saída da empresa: Identificação institucional

Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo percebida como ferramenta de retenção, a identificação com a proposta institucional da empresa influi na decisão de deixar a companhia.

Após esta análise, é muito claro que os colaboradores da Vice Presidência Financeira da AES sentem que o programa de retenção de talentos necessita de melhorias. O que chamou atenção nas respostas foi a identificação com os valores da empresa. Segundo Eduardo Ferraz (2010), pequenas e médias empresas não tem condições de pagar salários tão altos quanto grandes multinacionais, porém, há outros fatores que contribuem para o seu comprometimento. Nos pequenos negócios é possível participar de todo um processo do começo ao fim, com maior autonomia e flexibilidade, gerando um sentimento de responsabilidade e de fazer parte do negócio da companhia. Não basta apenas motivar o colaborador, é preciso que ele esteja realmente comprometido com a empresa. Esse é o diferencial, porém, isso não se mostrou nos resultados da pesquisa, o que demonstra um ponto de atenção para a direção da empresa: despertar o comprometimento dos colaboradores com a AES.

Em relação aos gestores, a maioria se mostrou satisfeita, porém, o índice de respostas nulas às perguntas demonstra que muitos ainda se sentem indiferentes às características de liderança essenciais ao cargo de gestor, chamando atenção para a interação dos gestores com suas equipes.

6. CONCLUSÃO

Até a década de 70, o Brasil passou por um período em que o lema era “informação é poder”. Isso começou a se transformar na década seguinte, e se consolidar a partir da década de 90, com o surgimento da internet. As informações possuem um fluxo de disseminação quase que instantâneo, ficando disponíveis a qualquer um que tenha o interesse. Ter a informação não é mais sinônimo de poder, e sim o gerenciamento das pessoas que a possuem. Todos os pontos discutidos ao longo deste trabalho como *empowerment*, liderança, administração de pessoas, comprometimento, são fruto dessa “nova metodologia”.

A pergunta que deu início a este trabalho, “Como o gestor pode influenciar na retenção de talentos na AES?”, trouxe resultados, em partes, não esperados por parte da autora. A ideia de que a insatisfação com os líderes poderia exercer influência na decisão de deixar a empresa foi comprovada, porém, mais relevante que isso foi a descoberta de problemas nas ações por parte da AES para reter talentos na companhia.

Um bom gestor necessita de certas qualidades e postura profissional, porém, deve ser amparado pelas ferramentas que a empresa lhe oferece para conseguir exercer de fato sua função com total êxito. Ainda assim, pode-se dizer que a satisfação com os gestores é percebida claramente, porém, não é unânime, e assim, abrindo espaço para o aperfeiçoamento da Academia de Liderança, programa de formação de líderes da AES.

O resultado da pesquisa de Clima Organizacional, a falta de competências de liderança por parte dos coordenadores, ainda não foi totalmente resolvido, embora o panorama geral da pesquisa realizado tenha sido positivo, os colaboradores que ainda não percebem claramente as competências de liderança em seus gestores sejam uma parcela significativa do universo pesquisado.

O objetivo final, verificar quais principais competências de liderança os colaboradores sentem mais falta em seus gestores a ponto de influenciar na decisão de deixar a AES, foi atingido, mostrando que o problema com a satisfação com a liderança pode estar em áreas específicas e não nos gestores como um todo, já que as principais competências foram identificadas pela maioria.

A hipótese foi comprovada com ressalvas, uma vez que o colaborador leva em consideração a qualidade de seu gestor na análise de deixar a empresa, entretanto, vê a postura da empresa como fator de maior relevância na sua tomada de decisão.

Todos os itens propostos na pesquisa, uns mais outros menos, foram percebidos em algum momento, com exceção da proposta institucional como fator de influência para deixar a empresa, o que leva a crer que antes de se comprometer com a empresa, independente se a AES ou outra, os funcionários estão mais voltados ao desenvolvimento individual e qualidade de vida pessoal e também profissional, este, fortemente influenciado pela visão de gestão de pessoas da empresa e de seus líderes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: Administração do Sentido*. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000300010.pdf>.

Acesso em: 25 nov. 2013.

BIRKINSHAW, Julian. *As qualidades de um bom gestor*. Disponível em <<http://www.valor.com.br/video/2748687492001/as-qualidades-de-um-bom-gestor>>.

Acesso em: 05 nov. 2013.

BLANCHARD, Ken. *Liderança de Alto Nível*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLANCHARD, Ken. *Liderança e o Gerente Minuto*. 17ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos – O capital humano das organizações*. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONGRESSO NACIONAL SOBRE GESTÃO DE PESSOAS (CONARH). Disponível em: <http://conarh.com.br/site/wp-content/uploads/2012/09/apresenta%C3%A7%C3%A3o_rodada-de-pesquisa_Conarh-2012-2.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2013.

DIEESE. *Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho*. Nov, 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2013.

FERRAZ, Eduardo. *5 fatores que podem motivar mais que dinheiro*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-fatores-que-podem-motivar-mais-que-dinheiro/>. Acesso em: 05 nov. 2013.

HAY GROUP. Disponível em: <
http://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf>. Acesso em: 10 nov 2013.

LI, Charlene. *Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos*. São Paulo: Évora, 2011.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1998, vol.2, n.3, p. 67-87. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000300005&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em 29 set. 2013.

REVISTA MELHOR. *Eles abrem o jogo*. Edição 209 – abr, 2005. Disponível em: <
<http://www.revistamelhor.com.br/textos/209/eles-abrem-o-jogo-221736-1.asp>>. Acesso em: 24 set. 2013.

TAMAYO, Álvaro. *Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo*. Revista de Administração Mackenzie. n 3, vol 14, set/dez, 2005.

TEIXEIRA, Filho Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

8. BIBLIOGRAFIA

BASTOS, Antonio V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, UNB, 1994.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DUTRA, JOEL S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUBILATO, Jorge. *Rotatividade de pessoal: custos e índices ideais*. 03/03/2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html>. Acesso em: 01 out. 2013.

KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. *Retention: Tag it, you're it! Training and development*, p. 29-34, April, 2000.

MAIR, Judith. *Chega de oba-oba!: porque desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skills*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

OLIVEIRA, Jayr F. et al. *Liderança: Uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAITO, André. *A importância da gestão do conhecimento*. 24/02/2012. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 29 set. 2013.

TEIXEIRA, Alexandre. *Como se tornar um líder do século 21*. 07/07/2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT152657-16380,00.html>>. Acesso em: 16 set. 2013.

9. APÊNDICES

9.1 APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quais as estratégias utilizadas pela AES para reter talentos?	Plano de Carreira					
	Desenvolvimento Pessoal					
	Remuneração e Benefícios					
	Programas de Reconhecimento					
	Incentivo à qualidade de vida					
	Identificação com os objetivos e visão da empresa					
Em relação ao seu líder imediato:	Possui bom relacionamento com as áreas de interação					
	Atua no desenvolvimento de pessoas e não apenas profissionalmente					
	Atua como <i>coach</i> no desenvolvimento das habilidades individuais					
	É receptivo às opiniões de seus liderados					
	Possui <i>feeling</i> ao lidar com pessoas					
	Sabe reconhecer publicamente as realizações individuais					
	Trata igualmente seus liderados independente da proximidade fora da empresa					
	Possui disciplina emocional					
	Sabe delegar					
Encoraja o trabalho em equipe e reconhece os esforços individuais						
Se você tivesse uma proposta para sair da AES, quais fatores influenciariam?	Plano de Carreira					
	Desenvolvimento Pessoal					
	Remuneração e Benefícios					
	Programas de Reconhecimento					
	Incentivo à qualidade de vida					
	Liderança					
	Proposta institucional da empresa (objetivos e visão)					

9.2 APÊNDICE B – TABULAÇÃO DE DADOS

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quais as estratégias utilizadas pela AES para reter talentos?	Plano de Carreira	4	12	6	6	2
	Desenvolvimento Pessoal	0	8	6	16	0
	Remuneração e Benefícios	0	0	4	16	10
	Programas de Reconhecimento	0	4	8	16	2
	Incentivo à qualidade de vida	0	8	6	14	2
	Identificação com a empresa	2	0	12	16	0
Em relação ao seu líder imediato:	*Possui bom relacionamento com as áreas de interação	0	0	8	12	10
	Atua no desenvolvimento de pessoas e não apenas profissionalmente	2	4	4	14	6
	Atua como <i>coach</i> no desenvolvimento das habilidades individuais	4	2	4	18	2
	*É receptivo às opiniões de seus liderados	2	4	6	14	4
	*Possui <i>feeling</i> ao lidar com pessoas	6	0	4	14	6
	Sabe reconhecer publicamente as realizações individuais	4	2	8	6	10
	*Trata igualmente seus liderados independente da proximidade fora da empresa	2	4	10	4	10
	*Possui disciplina emocional	2	2	6	12	8
	Sabe delegar	0	6	8	8	8
Encoraja o trabalho em equipe e reconhece os esforços individuais	0	0	0	8	22	
*Características pessoais						
Se você tivesse uma proposta para sair da AES, quais fatores influenciariam?	Plano de Carreira	0	0	0	8	22
	Desenvolvimento Pessoal	0	0	0	6	24
	Remuneração e Benefícios	0	0	6	8	16
	Programas de Reconhecimento	0	0	2	0	28
	Incentivo à qualidade de vida	0	0	6	4	20
	Liderança	0	0	6	14	10
	Proposta institucional	0	0	6	14	10