



SENADO FEDERAL E TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DA RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS TERCEIRIZADAS¹

BRAZILIAN FEDERAL SENATE AND OUTSOURCING: STUDY ABOUT TALENT RETENTION IN OUTSOURCERD COMPANIES

Janaína Sevilha Lopes
Roberto Campos da Rocha Miranda*

Resumo: Avalia a percepção de colaboradores e gestores das empresas terceirizadas pelo Senado Federal quanto à retenção de talentos, ou seja, a manutenção, no quadro destas empresas, de profissionais que se destacam e que merecem permanecer atuando em uma instituição legislativa. A metodologia contemplou a pesquisa bibliográfica sobre o tema “retenção de talentos”, bem como o estudo documental da relação entre Senado Federal e as empresas terceirizadas. Além disso, foi realizado levantamento por meio de questionário junto a 84 colaboradores das 15 empresas terceirizadas prestando serviços, atualmente, no Senado, bem como entrevistas com os gestores destas organizações. Os resultados apontaram para a contradição entre a percepção de colaboradores e gestores no que tange à retenção de talentos e a verificação de que inexistem medidas efetivas para que bons colaboradores sejam mantidos nas empresas, bem como a verificação de que não há percepção, por parte dos colaboradores, de que sejam valorizados pelas organizações terceirizadas.

Palavras-chaves: Terceirização; Retenção de talentos; Gestão estratégica de pessoas; Senado Federal.

Abstract: This survey aims to evaluate the perception of managers and employees of subcontractors by the Senate as talent retention, i.e., maintenance of professionals stand out and deserve to remain acting in a legislative institution within those companies,. The methodology included a literature search on "talent retention" as well as the documentary study of the relationship between the Senate and the subcontractors. In addition, survey was conducted

¹ Artigo derivado de trabalho de conclusão do curso de Administração do Centro Universitário IESB.

* Janaína Sevilha Lopes, bacharel em Administração pelo Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB. Atuou como estagiária na Cobrasca, no Ministério das Cidades e na Anatel. Atualmente é estagiária no Senado Federal (janaina.sevilha@gmail.com). Roberto Campos da Rocha Miranda, graduado em Administração Postal, especialista em Gestão de Pessoas no Setor público, mestre em Ciência da Informação e doutor em Ciência da Informação. Atualmente é professor do Instituto de Educação Superior de Brasília e analista legislativo da Câmara dos Deputados, atuando como professor nos cursos de Especialização e Mestrado Profissional em Poder Legislativo do Programa de Pós-Graduação (roberto.rocha@camara.gov.br).

through a questionnaire to 84 employees from 15 companies providing outsourced services currently in the Senate, as well as interviews with the managers of these organizations. The results pointed to the contradiction between the perception of employees and managers regarding talent retention and verification that there are no effective measures to ensure that employees are kept in good companies as well as verification that there is no perception on the part of employees that are valued by outsourced organizations.

Keywords: Outsourcing; Retaining talent; Human resources management; Senate.

1 Introdução

O trabalho tem por tema central a gestão estratégica de pessoas com foco na retenção de talentos em empresas de terceirização em umas das casas do Poder Legislativo: o Senado Federal. Busca avaliar se as empresas terceirizadas possuem políticas de valorização de seus talentos profissionais e se estão aptas a suprir as necessidades desses, a fim de não perdê-los para empresas concorrentes. Considera-se que talentos, formadores do capital intelectual das organizações, são peças-chave para o desenvolvimento e crescimento das organizações e, por isso, o presente trabalho analisa e diagnostica essa situação. Assim, formula-se como questão problema: qual a importância da retenção de talentos para as empresas terceirizadas vinculadas ao Senado Federal? Não é escopo do artigo retratar outros tipos de organizações nem avaliar empresas terceirizadas de outras Casas Legislativas. Além disso, não se enfatizaram teorias motivacionais para estímulo à retenção de talentos. Pretende-se, tão somente, entender o fato, ou seja, a situação dos terceirizados vinculados a empresas terceirizadas no âmbito do Senado Federal.

Um fator limitante para composição deste estudo refere-se ao fato de que a análise é realizada, apenas, nas empresas de terceirização atuantes no Senado Federal, não podendo então entender o problema existente como algo comum a todas as empresas do ramo no mercado, o que leva a não generalização dos resultados encontrados.

Como objetivos secundários destacam-se: (i) identificar e analisar os fatores que acarretam a não retenção de talentos de empresas de terceirização do Senado Federal e, (ii) verificar se as práticas de gestão estratégica de pessoas são adotadas nas empresas que prestam serviço de terceirização no Senado Federal.

Justifica-se a realização da pesquisa por se perceber que, atualmente, bons colaboradores são cada vez mais um diferencial para as empresas; porém, a retenção desses mesmos profissionais está cada vez mais difícil, pois sempre aparecem concorrentes com ofertas melhores de emprego, salários mais altos e promessas de uma vida melhor. De acordo com Mancetti (2012), um dos temas mais discutidos em conferências de Recursos Humanos (RH) diz respeito a como as empresas podem vencer a ‘guerra pelo talento’ que está assolando o

mundo corporativo. Pesquisas recentes indicam ainda que a atração e retenção de talentos é a maior preocupação de mais de 60% dos empregadores. “Quase dois terços dos executivos entrevistados identificaram a retenção de talentos entre seus três maiores desafios empresariais” (DELOITTE, 2011, p.11). Isto é, certamente, um motivo de preocupação, pois, no mundo dos negócios, a retenção dos melhores colaboradores significa vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1985).

2 Sustentação Teórica e Documental

2.1 Retenção de Talentos

A palavra “talento”, segundo sua etimologia, é um termo de origem latina, *talentum*, derivado do grego *tálanon*, e se refere ao dom natural ou adquirido, algo que representa uma inteligência excepcional (CUNHA, 1982). Assim, uma pessoa com talentos representa alguém com grande inteligência natural ou adquirida e que ajuda as empresas a obterem resultados superiores. A definição permite inferir que “[...] pessoas talentosas são aquelas que põem em prática suas competências para obter resultados superiores para a organização, desde que esta motive as pessoas e permita a manifestação dos talentos” (ALMEIDA, 2009, p. 3).

Tal motivação pode estar associada à atratividade do ambiente de trabalho e estar vinculada à criação de condições, como, por exemplo, um plano de desenvolvimento individual, conforme assegura Gubman (1999).

Outro ponto é o planejamento do desenvolvimento individual, que é essencial tanto para o desenvolvimento de aptidões quanto para a motivação pessoal. É o cerne do desenvolvimento do talento:

Um estudo na Kodak mostrou que empregados com planos de desenvolvimento individual estavam 15% mais satisfeitos do que aqueles que não tinham planos. O planejamento de desenvolvimento coloca um pesado fardo nos gerentes para [se] tornarem preceptores para o crescimento e aprendizado, algo para o que muitos deles têm pouquíssima aptidão e nenhum preparo (GUBMAN, 1999, p. 273).

Para se reterem bons talentos é preciso primeiro captá-los. A expressão “captação e seleção de talentos” pode levar à ideia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas deem retorno para a organização. O talento é um construto que depende de diversos fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em práticas de gestão que valorizem o capital humano. Portanto, “investimentos em captação e seleção, vistos isoladamente, não são um bom indicador de retorno para a organização” (ALMEIDA, 2003, p.3).

De acordo com Gil (2012, p. 46), “as empresas que empregam alta tecnologia são sensíveis ao problema da falta retenção de talentos na empresa. A evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos”. Por esse motivo, as empresas são desafiadas a desenvolver mecanismos capazes de amenizar

essa escassez de pessoal qualificado. Fica claro que a evasão de talentos não pode ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. É necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, e sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal (GIL, 2012).

O Quadro 1, apresentado por Almeida (2009, p. 13), mostra uma comparação entre os paradigmas tradicional e moderno da retenção de talentos.

Quadro 1- Análise comparativa entre os paradigmas tradicional e o moderno de abordagem, captação e seleção de talentos

X	PARADIGMA TRADICIONAL	PARADIGMA MODERNO
Abordagem	Seleção mais focada na admissão de pessoas na organização	Seleção de pessoas e de serviços e identificação de talentos internos para assumir novos cargos e constituir equipes de trabalho e de projetos
	Reativo	Proativo
	Foco operacional	Foco estratégico
	Escolher a pessoa certa para o cargo	Escolher a pessoa certa para o presente e para o futuro
	Visão voltada para o presente	Visão voltada para o presente e para o futuro
	Seleção como um fim em si mesmo	Compromisso com o desempenho no cargo
Prática de Captação e Seleção	Captação e seleção condicionada à existência de vagas	Captação e seleção contínua de talentos
	Valorização do conhecimento e da experiência	Valorização da competência que implica a capacidade de se mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para obter resultados
	Atividade centralizada na área de RH	Atividade descentralizada, realizada em parceria do RH e clientes internos (gerentes e equipes de trabalho)
	Utilização de provas e testes	Maior ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulação, além da utilização de provas e testes

Fonte: Adaptado de Almeida (2009, p. 13)

A captação de talentos vai além de salários aparentemente mais altos e benefícios indiretos. Uma empresa deve encontrar formas de estabelecer uma relação de trabalho com o colaborador e a área de Gestão de Pessoas é tida como uma área que busca, por meio de estratégias, ajudar os empregados a se desenvolverem, tornando assim talentos para a empresa. É possível confirmar esse pensamento de acordo com Araújo e Garcia (2009, p. 303): “a área de RH [recursos humanos] se tornará uma área de estratégia na qual os projetos e atividades buscarão resultados nos negócios. Terá objetivos de melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e criação de ambientes para atração e retenção de talentos”.

2.2 Fatores Intervenientes na Retenção de Talentos

2.2.1 Cultura Organizacional

Segundo Marras (2005), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças e hábitos particulares dos membros de uma organização. Araújo e Garcia

(2009) complementam que a cultura organizacional é uma importante ferramenta para o sucesso das empresas, pois define a missão e provoca a parametrização dos objetivos da organização. Assim, a retenção de talentos pode estar vinculada aos valores compartilhados, filosofia e políticas de uma organização (GIL, 2012). Enquanto há empresas que valorizam o uso da regularidade e enfatizam a rigidez das normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus colaboradores e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores.

2.2.2 Condições e Carga de Trabalho

As condições de trabalho são um dos fatores importantes nas empresas. Segundo Carvalho e Nascimento (2002), o processo de Higiene do Trabalho (HT) envolve a análise e o controle das condições de trabalho das organizações, as quais influenciam o comportamento humano, como temperatura, iluminação e ruído. No que tange à temperatura, o art. 176 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943) aponta o seguinte procedimento:

Art.176 – Os locais de trabalho deverão ter ventilação natural, compatível com o serviço realizado.

Parágrafo Único: A ventilação artificial será obrigatória sempre que a natural não preencha as condições de conforto térmico (BRASIL, 1943).

A legislação obriga a empresa a manter condições mínimas de iluminação nos locais de trabalho, conforme a CLT em sua seção VII:

Art.175 – Em todos os locais de trabalho deverá haver iluminação adequada, natural ou artificial, apropriada à natureza da atividade.

§ 1º - A iluminação deverá ser uniformemente distribuída, geral e difusa, a fim de evitar ofuscamentos, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos (BRASIL, 1943).

Segundo Carvalho e Nascimento (2002) a palavra ruído está associada à expressão “poluição sonora”, a qual se tornou bastante familiar à nossa civilização, principalmente com o crescimento desordenado das grandes cidades e a expansão tecnológica: aviões, automóveis, trens, máquinas entre outros. Ainda conforme os autores (2002, p.302), “pesquisas efetuadas por especialistas em acústica indicam grande impacto dos níveis altos de ruídos sobre a audição do empregado, considerando-se que o nível máximo de intensidade de ruído em um ambiente de trabalho é de 85 decibéis”.

Quanto à questão relacionada à carga de trabalho, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece, nos artigos. 58 e 59:

Art.58 – A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.

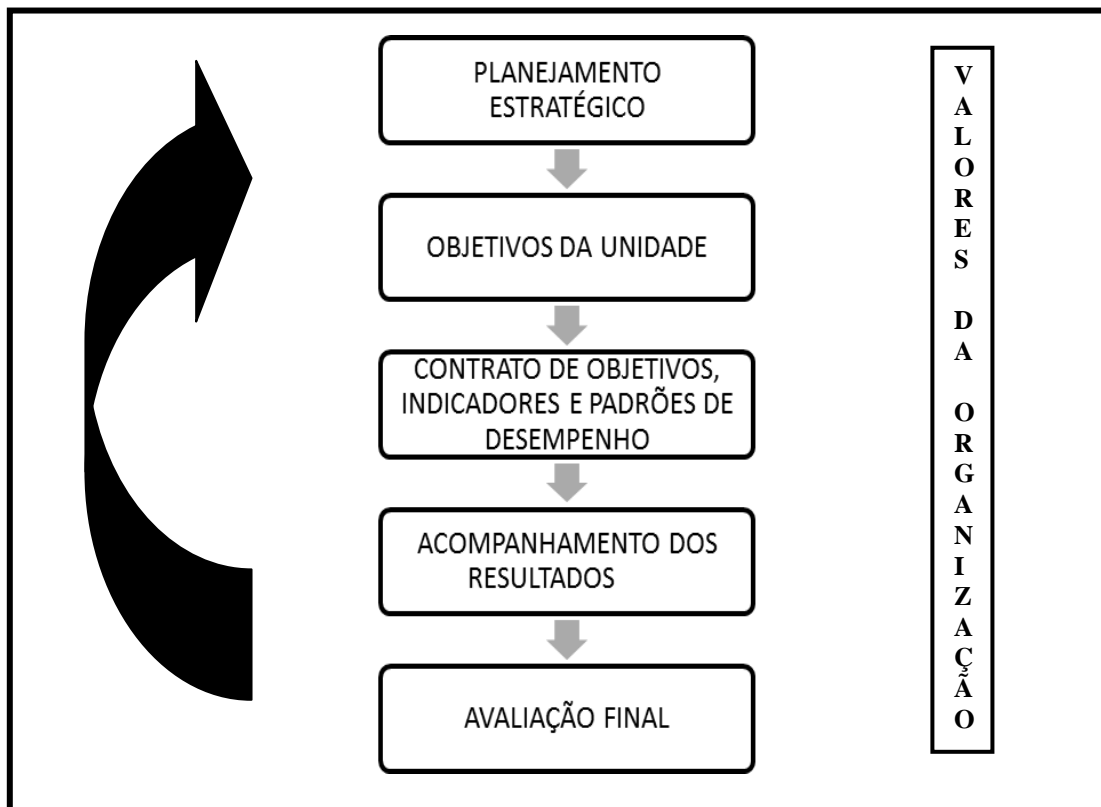
Art. 59 - A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho (BRASIL, 1943).

2.2.3 Avaliação de Desempenho

Para Pontes (2008) a avaliação de desempenho é uma metodologia que visa estabelecer um contrato com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, sempre que necessário, e avaliar os desafios conseguidos. Visa também estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos e acompanhar o processo de trabalho, além de fornecer *feedback* constante.

Com base em outro referencial que conceitua a avaliação de desempenho (AD) tem-se que “a AD constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002, p. 242). A Figura 1 mostra o ciclo da avaliação de desempenho.

Figura 1 – Ciclo da Avaliação de Desempenho



Fonte: Pontes (2008, p. 27)

Segundo Gil (2012) a avaliação de desempenho é importante para a organização, pois define o grau de contribuição de cada empregado, identifica quem possui qualificação superior à requerida do cargo, identifica em que medidas os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promove o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados e obtém subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos e para remuneração e promoção. Essa questão tem impacto na retenção dos talentos.

Os métodos de avaliação de desempenho, para fins didáticos, são classificados em dois grupos: métodos individuais e métodos de equipe. Normalmente os métodos focam o indivíduo, no entanto abordagens de fixação de objetivos podem ser aplicadas a equipes, como o método de Acompanhamento e Avaliação de Resultados. Os métodos podem ser divididos em clássicos, mais antigos e contemporâneos, mais atuais (PONTES, 2008, p.45).

O quadro a seguir indica os métodos de avaliação de desempenho mais comuns e mais utilizados.

Quadro 2 - Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos de Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Fonte: Pontes (2008, p. 46)

2.2.4 Plano de Cargos, Carreiras e Salários

De acordo com Oliveira (2013, p. 7) “cargo é a ocupação oficial do empregado, para descrevê-lo é necessário entender as várias operações da empresa e estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função; agindo dessa forma, obtêm-se os cargos específicos”. Por outro lado, carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios sobre a realidade de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e comunidades atuantes no mercado (OLIVEIRA, 2009).

Ainda conforme Oliveira (2009, p. 5) “plano é o documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas com base em uma metodologia de planejamento de carreira”, enquanto que “carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam”. Quando se fala em plano, se refere a algo formal, escrito: o plano de carreira é uma explicação formal de um conjunto planejado, estruturado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas em que atuam. Para Oliveira (2013) salário é a contrapartida devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado, é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso. O salário deve ser formalizado na Carteira de Trabalho e Previdência Social e não pode se desviar dos preceitos contidos na Consolidação das Leis de Trabalho. A remuneração ainda é um importante fator, para o empregado, quando se trata de obter um emprego. Segundo

Paschoal (1998) para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento, enquanto que para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

É possível respaldar esse pensamento quando se toma Carvalho e Nascimento (2002, p. 235) que advogam: “entre os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira eficiente devem ser citados: os colaboradores com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional”.

2.2.5 Liderança

A liderança vem a ser fator de influência na retenção de talentos quando se verifica a influência do líder sobre o grupo. Isso leva a uma perspectiva moderna de liderança que se baseia em “uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz” (BOWDITCH; BUONO, 2000, p. 117). A liderança se relaciona à retenção de talentos no sentido de que o líder tem por missão motivar pessoas diferentes a alcançarem um objetivo comum e isso pode ser um fator de manutenção ou de afastamento de um colaborador da organização.

Estudo realizado por Mascarenhas e Natal (2012, p. 19) indica que:

O líder tem participação direta na escolha dos talentos pela permanência ou não na empresa, sendo um dos elementos fundamentais para o alcance de um ambiente de trabalho justo, motivador e agradável, onde os talentos possam demonstrar suas aptidões e superar desafios, aumentando seu desempenho individual e o da organização. O líder é aquele que direciona o indivíduo a atingir todo seu potencial, criando através da comunicação um ambiente propício para que as habilidades e conhecimentos do liderado aflorem, alinhando os objetivos dos profissionais com os objetivos da empresa.

Ainda que em trabalho restrito à indústria petroquímica, Silva (2012) identifica evidências de que os colaboradores tendem a se manter na organização quando há satisfação no trabalho e quando são beneficiados por liderança transformacional, que os impele a assumir cargos mais altos na organização.

2.2.6 Treinamento

O termo é tratado primordialmente no âmbito da gestão de pessoas. Assim, “o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de autossatisfação do treinando, construindo-se num agente motivador comprovado” (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002, p. 154).

O conceito de treinamento, segundo Gil (2012, p. 122), é o seguinte:

Refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar

a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Há estudos (GALVÃO *et al* 2013) que apontam o treinamento e desenvolvimento (T&D) como ferramenta mais adequada à atração de talentos. Porém, cabe a verificação de tal situação em empresas terceirizadas.

2.2.7 Custos

Um importante fator no que tange a retenção de talentos é o custo. As empresas têm receio de utilizarem recursos com qualificação de pessoal em virtude de poderem ‘perder’ o colaborador para o mercado, como é apontado por Assumpção (2012, p. 70) “talento se paga ou se perde. É assim no esporte, nas artes e em todas as indústrias ou organizações no planeta onde sejam necessários seres humanos”.

Ainda conforme Assumpção (2012) não se controla remuneração no sistema capitalista. Assim como acontece com jogadores de futebol, artistas, lutadores e outros que se destacam na sua profissão ou na arte, a remuneração adequada de colaboradores talentosos garante sua permanência na organização, ou o colaborador se coloca no mercado de trabalho, terreno sempre propício para busca de profissionais que proporcionam altos índices de lucratividade para as empresas:

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus empregados. A remuneração geralmente é feita de muitas outras formas, além do pagamento de salário: considerável parte da remuneração total é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais. Esses serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal que pesam sobre as organizações. Aliás, um dos custos de maior relevância e importância para as organizações é representado pela remuneração – direta ou indireta – de seus empregados, em todos os níveis hierárquicos. A remuneração direta – isto é, o salário – dentro dessa abordagem, é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – isto é, os serviços e benefícios sociais – é geralmente comum para todos os empregados, independentemente do cargo ocupado (CHIAVENATO, 2003, p. 99).

Existem alguns custos para as organizações que são traduzidos em benefícios sociais e incorporados à remuneração. Neres e Silva Neto (2013) argumentam que esses benefícios agregados a programas de qualidade de vida no trabalho tendem a ser fatores influentes na retenção de talentos em uma organização.

2.3 Empresas Terceirizadas

Segundo Marras (2005, p. 81) “terceirização significa ‘contratar serviços de outrem’ (terceiros) [e], portanto, resulta num processo definitivo de extinção de setores da empresa, com o objetivo de redução de custos”.

Embora a terceirização seja cada vez mais comum no Brasil, ainda não existe uma legislação que a regulamente. Atualmente, estima-se que quase um quarto da força de trabalho

brasileira com carteira assinada seja composto por trabalhadores terceirizados, ou seja, de 12 a 13 milhões de pessoas. Quando há necessidade da Justiça decidir sobre questões relacionadas à terceirização, adota-se o entendimento do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que, em resumo, a proíbe para o desempenho da chamada atividade-fim da empresa (sua atividade considerada principal). Para o TST é admitida a terceirização apenas das atividades-meio e de serviços complementares, como vigilância, limpeza, alimentação e conservação (FERNANDES FILHO, 2013).

Segundo Araújo e Garcia (2009) a terceirização significa passar a terceiros a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades. No meio empresarial está cada vez mais comum uma organização passar o controle de uma tarefa não essencial para outra empresa. Araújo e Garcia (2009, p.237) ainda afirmam que “não é vantagem para as organizações, nem para a estrutura funcional, quererem fazer tudo, até porque redes de terceirização treinam os melhores profissionais para prestar serviços quando e onde forem requisitados”. Gil (2012, p. 43), por sua vez, estabelece vantagem significativa para a terceirização ao apontar que “a finalidade básica da terceirização não é cortar custos, mas aumentar a produtividade”.

A terceirização não deve ser deixada de lado e é importante que a empresa monitore as atividades das empresas de terceirização como forma de avaliar se a qualidade está sendo mantida. Isso é comprovado por Gil (2012, p.43) “a terceirização de uma atividade não significa que a empresa não mais precisa preocupar-se com ela, pelo contrário, requer a avaliação constante dos terceirizados e mesmo a realização de pesquisas com os clientes para medir a satisfação com os serviços”.

2.4 Terceirização no Serviço Público Brasileiro

As empresas terceirizadas no setor público brasileiro são contratadas por meio de licitação, para a prestação de serviços gerais.

Segundo Alves (2013, p. 3), “no serviço público a terceirização é um instrumento utilizado pela administração pública para reduzir ou suprimir a participação do Estado em atividades não essenciais, buscando diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência da máquina administrativa”.

A terceirização no setor público é necessária para o melhor desempenho das tarefas, conforme estabelecido no art. 10, §7º do Decreto-Lei 200/67:

Art.10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§7º. Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a

desempenhar os encargos da execução (BRASIL, 1967)

A contratação de uma empresa terceirizada é feita por etapas. De acordo com Alves (2013), é realizada a escolha da empresa que oferece o menor custo para o Estado, avaliando-se, detalhadamente, a disponibilidade de cada organização. Logo após, verifica-se se os colaboradores que irão exercer os ofícios delimitados têm todos os direitos trabalhistas respeitados. O órgão, então, analisa os documentos e os dados da empresa na tentativa de assegurar a legitimidade das informações. Desse modo é elaborado e assinado o contrato de acordo com a concessão, permissão ou autorização.

2.5. Terceirização no Senado Federal

As empresas terceirizadas do Senado Federal são contratadas para a prestação de serviços gerais. As regras de condições de participação em licitações e contratações diretas são estabelecidas em editais. Somente podem participar da licitação e da contratação direta, empresas legalmente estabelecidas, especializadas no ramo e que satisfaçam as condições do edital.

Desde que preencha os requisitos previstos no edital, qualquer empresa pode participar de licitações da Casa. Os contratos do Senado Federal de terceirização devem atender as suas necessidades, sendo que a mão de obra deve ser qualificada e cumprir todas as exigências previstas no contrato conforme estabelecido no Ato da Comissão Diretora nº 10/2011:

Art. 85. Os contratos do Senado Federal de terceirização de serviços com utilização de mão-de-obra externa qualificada deverão prever a responsabilidade da contratada pelo provimento, a qualquer tempo da vigência do contrato, da capacitação e atualização que se fizerem necessárias de conhecimentos, habilidades e atitudes dos respectivos empregados, nas áreas de atuação de cada categoria profissional (BRASIL, 2011)

As empresas terceirizadas têm as mesmas dificuldades encontradas em outras empresas do mercado. Para reter colaboradores talentosos, é necessário identificar as principais deficiências das empresas. Assim, conforme Baptista (2012, p. 1), “os principais problemas enfrentados por esses profissionais, segundo os debatedores, são baixos salários, ausência de direitos trabalhistas e grande rotatividade nos postos de trabalho”.

3 Metodologia

A pesquisa realizada é de caráter descritivo, com abordagens quantitativas e qualitativas. Os dados utilizados foram primários obtidos por meio de entrevistas realizadas com gestores de empresas terceirizadas e questionários aplicados aos colaboradores dessas mesmas empresas, todas vinculadas ao Senado Federal.

Optou-se por uma amostra não probabilística do tipo por conveniência, visando a melhor definir o público no qual foram aplicados os questionários. O critério de escolha foi o de

um colaborador de cada cargo ou função. São, ao todo, 15 empresas terceirizadas no Senado Federal, totalizando 2141 colaboradores terceirizados e 92 cargos, com base em dados atualizados no dia 25 de março de 2014 (BRASIL.SENADO FEDERAL, 2014). O quadro 3 indica o número de colaboradores e os cargos ocupados em cada empresa terceirizada do Senado Federal:

Quadro 3- Total de colaboradores por empresa terceirizada e cargo

Empresa	Nº de colaboradores	Nº de cargos	Nº de colaboradores por cargo
Empresa 1	988	34	Ajudante de Pedreiro: 6; Ajudante de Marceneiro:12; Ajudante de serralheiro: 2; Arquivista de Mídias de áudio e Vídeo: 9; Arrumadeira: 3; Auxiliar de Serviços Gerais: 5; Auxiliar Técnico de Informática: 108; Bombeiro Hidráulico: 2; Carregador de móveis: 21; Chaveiro: 2; Contínuo: 438; Copeiro: 211; Cozinha:2; Encarregado Geral: 3; Garçom: 10; Lavadeira e Passadeira: 3; Lustrador de Móveis: 6; Maquinista ou operador de Máquinas: 3; Marceneiro: 22; Mestre de Obras: 3; Montador de Móveis: 4; Operador de áudio: 35; Operador de Mixagem:36; Operador de Transmissor de Rádio e TV: 4; Pedreiro:10; Programador Musical:3; Projetista de Instalações: 6; Serralheiro: 4; Supervisor de Obras e Manutenção: 9; Supervisor de Operações de Áudio: 7; Técnico de Edificações: 1; Técnico em Segurança do Trabalho: 1; Tombador Avaliador de móveis: 14
Empresa 2	98	4	Ajudante: 12; Auxiliar técnico: 32; Motorista: 52; Preposto: 2
Empresa 3	427	2	Encarregado Geral: 27; Servente:400
Empresa 4	238	3	Supervisores de Help Desk: 12; Vigilância Desarmada: 141; Vigilância Armada: 85
Empresa 5	61	3	Mestre de Obras: 1; Bombeiro civil líder: 4; Bombeiro civil combatente: 56
Empresa 6	20	3	Atendente de telecomunicações: 10; Técnico de Processamento: 7; Supervisores de Help Desk: 3
Empresa 7	11	4	Engenheiro eletricista: 1; Operador de Sistema: 8; Técnico Eletrotécnico: 1; Técnico Supervisor: 1
Empresa 8	41	6	Ajudante Bombeiro Hidráulico: 13; Almoxarife: 1; Auxiliar Administrativo: 1; Oficial Bombeiro Hidráulico: 24; Oficial Eletromecânico de Manutenção de Ar:1; Supervisor de Engenharia e Assessoramento Técnico: 1
Empresa 9	92	3	Supervisor: 13; Supervisores de Help Desk: 2; Técnico de Atendimento: 77
Empresa 10	72	15	Almoxarife: 1; Auxiliar de Escritório: 2; Auxiliar de Manutenção em Geral: 22; Auxiliar de Serviços Gerais: 1; Duteiro: 1; Eletricista de Manutenção: 3; Eletromecânico de Manutenção de Ar: 14 Encarregado Geral: 3; Engenheiro Mecânico: 1; Fiscal de Limpeza e Higiene do Sistema de Ar: 1; Motorista:1; Oficial Eletromecânico de Manutenção de Ar:19; Técnico Eletrotécnico:1; Técnico em tratamento de Água: 1; Técnico Mecânico: 1
Empresa 11	32	6	Almoxarife: 4; Auxiliar de Acabamento: 1; Auxiliar de Almoxarife: 1; Operador de Acabamento: 1; Operador de Pré-impressão: 6; Paginador eletrônico de Texto: 16
Empresa 12	48	3	Atendente de telecomunicações: 40; Encarregado Geral: 5; Supervisor de pós atendimento e multimídia: 3
Empresa 13	5	2	Servente: 4; Encarregado Geral:1

Empresa	Nº de colaboradores	Nº de cargos	Nº de colaboradores por cargo
Empresa 14	7	3	Impressor em Braille: 1; Revisor de Livros em Braille: 4; Transcritor/Formatador em Braille: 2
Empresa 15	1	1	Solução de impressão monocromática: 1

Fonte: Consolidado de Brasil. Senado Federal (2014)

Retornaram para análise 84 questionários respondidos, dentro de um universo de 92 remetidos, atingindo um índice de retorno de aproximadamente 91,3%. Todas as 15 entrevistas formais e semiestruturadas previstas com o gestor de cada empresa de terceirização foram realizadas.

Os questionários eram compostos por 25 questões e os respondentes deveriam escolher a alternativa que melhor condizia com sua percepção dentro de uma escala de Lickert de 5 pontos, variando de (1) Concordo Totalmente a (5) Discordo Totalmente. Os questionários foram aplicados de forma presencial com um colaborador de cada cargo.

As entrevistas foram realizadas com base em 9 perguntas: (1) Qual a importância em reter funcionários talentosos para a empresa? (2) Como você define uma pessoa talentosa para a empresa? (3) Quais fatores considera que são importantes para reter um funcionário talentoso na empresa? (4) Que ações a empresa adota para reter funcionários talentosos? (5) A empresa investe na identificação de talentos? Qual o custo na retenção e na perda de um profissional para a organização? (6) A empresa valoriza a qualificação profissional de seus colaboradores? De que forma? (7) A empresa possui política de carreira? Quais são as características dessa política? (8) Qual o índice de rotatividade na empresa? O *turn over*² é um índice aceitável para a empresa? Por quê? (9) Considera que é difícil reter um talento na empresa? Se sim, quais os fatores que dificultam essa retenção?

Para análise, agruparam-se os resultados de acordo com os objetivos da pesquisa. Assim, analisaram-se três grupos: a) Identificação das causas da não retenção de talentos nas empresas de terceirização vinculadas ao Senado Federal, a fim de se analisar medidas que possam minimizar esse problema; b) Análise dos fatores que acarretam a não retenção de talentos de empresas de terceirização do Senado Federal; c) Verificação de práticas de gestão estratégica de pessoas adotadas nas empresas que prestam serviço de terceirização ao Senado Federal.

Foram enfatizadas as frequências e os percentuais das respostas coletadas e procurou-se estabelecer relação com literatura apresentada na fundamentação teórica, para identificar as convergências e as divergências entre a teoria e a prática.

4 Análises e Resultados

A amostra de 84 colaboradores participantes da pesquisa indicou que a maioria foram

² Rotatividade de colaboradores, ou seja, índice de entrada e saída de colaboradores da organização

homens (54,8%), com idade entre 26 e 45 anos (81%), notadamente casados (52,4%) e com 2 ou mais filhos (57%). Destaca-se que cerca de 50% dos colaboradores têm na empresa terceirizada em que atuam 6 meses (7%), um ano (13%), dois anos (22,6%) e três anos (8,3%). Os demais têm tempos diferenciados de trabalho nas organizações estudadas. Outro fator a ser ressaltado é que apenas 83% dos participantes têm nível médio ou superior de escolaridade, o que aponta para um grupo com qualificação e capacidade diferenciada para opinar sobre o objeto da pesquisa. Isso se observou, por exemplo, quando se considerou que, dos 70 respondentes da questão "tempo na função", cerca de 63% mantêm-se na mesma função ou atividade por mais de 2 anos, indicando que há tendência a não haver mudança ou desenvolvimento dos colaboradores em atividades diversas, apontando para um quadro de manutenção na atividade na qual foi contratado ou iniciou, sem mobilidade funcional. Ainda se verificou que há leve tendência de que as mulheres permaneçam mais tempo nas empresas (acima de 24 meses são 32% contra 14% dos colaboradores masculino), o que pode indicar uma tendência de que os gestores das organizações terceirizadas devem focar sua atenção na retenção de talentos masculinos.

A apresentação dos demais dados da pesquisa é realizada tomando-se por referência os objetivos a serem alcançados.

4.1 Importância da retenção de talentos para as empresas terceirizadas vinculadas ao Senado Federal

Ao se avaliar se a empresa informa as atividades a serem exercidas na contratação e se identifica a capacidade dos colaboradores, 96% dos 84 respondentes acreditam exercer suas atividades de forma correta, atendendo as necessidades da empresa o que é um ponto favorável para ambos, sendo que 91% dos colaboradores acreditam que a empresa identifica a capacidade dos colaboradores. Apesar dessa evidência, 53% dos colaboradores são indiferentes à questão de ter ou não orgulho em trabalhar na empresa. Foi verificado ainda que 42% não têm orgulho por trabalhar para a empresa, pois os colaboradores não se importam com o perfil da empresa em si, mas sim se ela efetua pagamentos nas datas definidas e se os direitos estão sendo respeitados. Tais fatores indicam, parcialmente, a percepção da importância que é dada à retenção de talentos pelos colaboradores e pelos gestores das empresas terceirizadas.

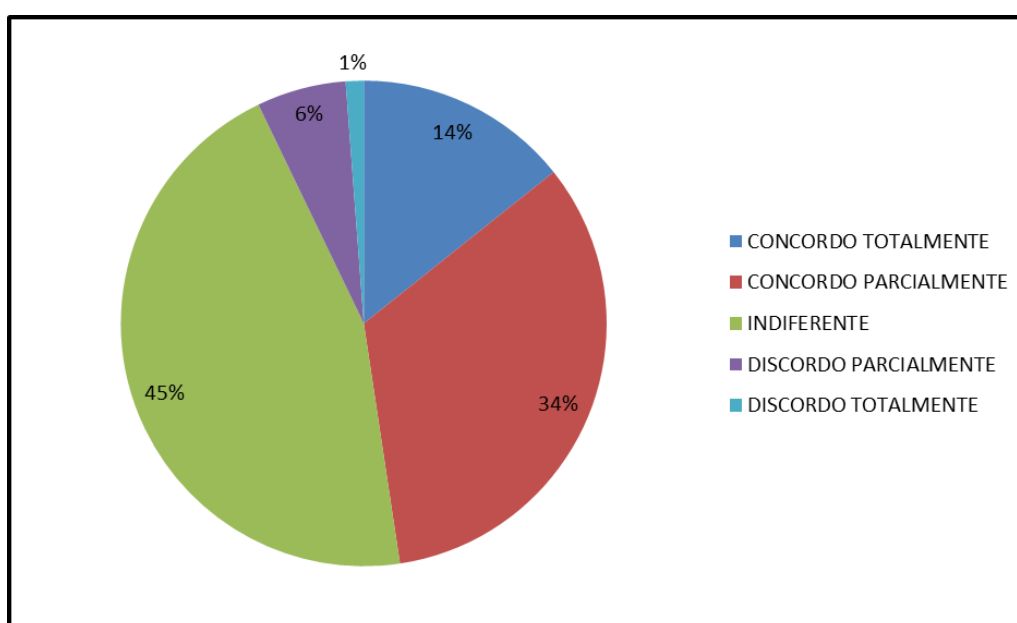
Quanto ao fator mobilidade na organização, podendo-se traduzir como benefício retentor de talentos, 65% dos colaboradores informaram que possuem a possibilidade de mudar de setor, caso precisem, sendo esse um dos benefícios não monetários oferecidos pelas empresas, mas 30% não possuem essa facilidade. Alegam esses que há apenas um colaborador em seu cargo, tornando a transferência impossível. Os demais 5% não se manifestaram.

Quando questionados se os colaboradores costumam sair da empresa por falta de benefícios além do salário ou excesso de trabalho, 81% dos colaboradores não querem sair da

empresa pelo excesso de trabalho, o que é ótimo para as empresas, pois isso mostra que o colaborador é motivado a realizar seu trabalho de forma conivente com suas atribuições. Houve uma oscilação nas respostas sobre a falta de benefícios além do salário; 42% é indiferente porque informam que apesar da empresa oferecer um salário acima do mercado, não se sentem valorizados e, caso mudem de empresa, vão encontrar um cenário igual ao atual e, talvez, até com um salário pior do que o atual. Verificou-se que 57% dos colaboradores não sairiam da empresa se fossem ofertados mais benefícios além do salário.

O Gráfico 1 mostra a percepção dos respondentes quanto a prestarem serviços em empresas terceirizadas pelo Senado Federal.

Gráfico 1- Trabalhar no Senado Federal aumenta o interesse em continuar na empresa



Fonte: Elaboração própria

Observa-se que 45% dos colaboradores são indiferentes a essa questão, pois entendem que trabalham para a empresa terceirizada prestando um serviço, e não para o órgão público em questão. Porém, em outra questão, 48% acreditam que o salário deles só é superior ao oferecido no mercado porque prestam serviços ao Senado Federal, e só por esse motivo há um aumento no interesse em trabalhar no respectivo órgão.

Por outro lado, analisando as respostas das questões da entrevista referentes às possíveis causas de retenção de talentos, observou-se que 80% dos entrevistados têm visão focada na empresa, não buscando a efetiva valorização dos colaboradores, restringindo os benefícios definidos em lei. As respostas obtidas nas entrevistas com os gestores foram muito parecidas, percebendo-se que a retenção é importante para a sobrevivência da empresa no mercado e para o oferecimento de um serviço com qualidade. Por outro lado, os gestores destacaram o alto custo do desligamento de um colaborador, tanto na parte financeira quanto na

perda de conhecimentos, conforme se observa pelas respostas:

Se a gente não tem (*sic*) retenção de talentos, acabamos ficando muito atrás da concorrência, pois um conhecimento assim fora da empresa vai acabar indo para uma empresa concorrente, além do mais os custos com desligamento de funcionários são muito altos, o que vem mais um problema que é a nova contratação, treinamento [...] (Gestor 1).

As empresas em geral giram em torno dos resultados, tudo isso voltado para os lucros. Nós que trabalhamos com serviços devemos estar sempre observando as ações de nossos empregados, para que essa qualidade no serviço oferecido não fique menor, mas, para ter um talento, é necessário investir no funcionário, o que gera tempo e dinheiro (Gestor 10).

É importante para a empresa reter talentos porque os custos com o desligamento são muito altos. Além do mais, novas contratações atrapalham o fluxo existente na empresa (Gestor 5).

A empresa que queira garantir a sobrevivência no mercado atual tem de se preocupar em reter talentos profissionais, pois são eles que tornam a empresa diferente das demais, oferecendo um serviço com a mais alta qualidade (Gestor 14).

Quanto ao aspecto índice de rotatividade na empresa, se é aceitável e por qual razão, foi verificado que a maioria das empresas possui um índice de *turn over* baixo, sendo possível perceber que esse não é um problema para a empresa, conforme se observa:

A empresa tem uma rotatividade baixa. Normalmente somos procurados para informar novas vagas de emprego, mas a grande maioria só acontece com a aposentadoria ou afastamentos necessários, o que é normal para uma empresa de serviços gerais, que é o nosso caso (Gestor 3).

O índice de rotatividade é moderado, uma vez que nessa área de telecomunicações, em que trabalhamos para o Senado, possui um nível alto de rotatividade no mercado (Gestor 12).

A rotatividade é baixa, ainda mais porque nós oferecemos cursos a nossos funcionários e é uma área não muito concorrida no mercado (Gestor 7).

Analisando as respostas das entrevistas com os gestores, observa-se que a importância dada à retenção de talentos baseia-se no fato de a empresa priorizar seus próprios interesses, como a sobrevivência no mercado e o serviço oferecido com qualidade. Não se verificou, na percepção dos gestores, que a contribuição para o crescimento de um profissional pode fazer a empresa ser respeitada no mercado pelo seu modo de lidar com os colaboradores, fazendo com que a organização seja um exemplo a ser seguido, atraindo, assim, colaboradores talentosos. Os gestores ressaltaram, ainda, a importância da retenção, pois o custo com o desligamento de colaboradores é alto, sendo que a perda do conhecimento do colaborador traz maiores prejuízos para a empresa que o custo em si.

4.2 Possíveis fatores que acarretam a não retenção de talentos de empresas de terceirização do Senado Federal

Ao se avaliar se o colaborador se sente valorizado pela empresa, baseado em suas qualificações profissionais e se a empresa contribui para o seu crescimento profissional, foi verificado que 94% dos colaboradores acham que a empresa não valoriza a qualificação profissional e que não há incentivo da empresa para o crescimento profissional. Complementarmente, foi analisado se a empresa oferece prêmios ou aumento de salário para o bom desempenho do colaborador. Foi possível verificar que 95% dos colaboradores não recebem prêmios para o bom desempenho e 82% dos colaboradores não tem aumento de salário pelo seu bom desempenho.

Em outro momento, buscou-se a opinião do colaborador sobre as condições de trabalho, ou seja, se a empresa oferece boas condições de ambiente de trabalho. 94% dos colaboradores estarem satisfeitos com as condições de trabalho, bem como instalações e cultura organizacional – considerando-se que o ambiente de trabalho consiste das dependências do Senado Federal. Por outro lado, há 50% dos colaboradores não satisfeitos com o ambiente de trabalho, isso relativamente ao cargo que está exercendo.

Ainda na linha da retenção de talentos, analisou-se o motivo para o colaborador continuar na empresa (fatores monetários ou fatores não monetários). Concluiu-se que 85% dos colaboradores continuam a trabalhar na empresa por necessidade do salário obtido e 69% dos colaboradores não permaneceriam na empresa apenas pelos benefícios não monetários. Porém, caso a empresa oferecesse salário somado a benefícios não monetários, a satisfação do colaborador aumentaria, sobremaneira. Desse modo, uma possível solução para esse problema seria a empresa investir em outros tipos de benefícios, como mudança na carga horária, prêmios por bom desempenho entre outros, uma vez que o salário oferecido já está acima ao oferecido no mercado.

Além disso, avaliando a posição dos gestores, quanto à valorização da qualificação profissional de seus colaboradores e de que forma se realiza essa valorização, verificou-se que 86,67% das empresas declaram valorizar a qualificação profissional, por meio de um aumento no salário para cursos profissionalizantes voltados para a área do cargo do colaborador. As demais, apesar de não oferecerem aumento salarial, valorizam um colaborador com maior qualificação, conforme posicionamentos a seguir indicados:

Nós valorizamos a qualificação profissional, pois um funcionário qualificado aumenta a qualidade dos nossos produtos oferecidos, oferecemos um aumento salarial, caso o curso seja voltado para área do funcionário (Gestor 6).

A nossa empresa motiva o funcionário para a qualificação profissional, oferecendo um bônus no salário, pois a empresa é bem vista pelo mercado com os funcionários qualificados (Gestor 1).

A empresa valoriza o funcionário qualificado, mas não podemos oferecer um aumento salarial, uma vez que a empresa já oferece vários benefícios aos bons funcionários (Gestor 10).

Os gestores informaram que a empresa valoriza a qualificação profissional, com aumento do salário para cursos profissionalizantes. Porém, os colaboradores não detêm informações sobre essas vantagens, como se pôde verificar pelas respostas aos questionários.

Outra questão apresentada avaliou se o gestor acha difícil reter um talento na empresa, e quais os fatores que dificultam essa retenção. Foi constatado que as empresas sentem dificuldade para reter um talento em razão da competitividade do mercado. A empresa investe nesse colaborador e outra empresa oferece um salário maior, fazendo com que esse colaborador mude de emprego, conforme pronunciamentos:

É difícil pra nós reter um funcionário talentoso, pois à medida que ele se qualifica, ele sai da empresa por qualquer aumento de salário (Gestor 9).

Retter um talento, é um dos grandes desafios para toda empresa[...] é claro que a empresa quer ter um funcionário que vista a camisa da empresa, trabalhe direitinho e se qualifica (*sic*) sempre que possível. Mas é difícil nesse mercado competitivo, pois o funcionário vai pra onde paga-se melhor, mesmo que essa diferença seja bem pequena (Gestor 4).

Toda empresa tem essa preocupação, ainda mais empresas prestadoras de serviço, pois são os funcionários que oferecem a nossa matéria prima (serviços). Então, se um funcionário oferece um serviço de má qualidade, quem fica “queimada” no mercado é a empresa e não o funcionário (Gestor 13).

5.1.3 Práticas de gestão estratégica de pessoas adotadas nas empresas que prestam serviço de terceirização ao Senado Federal

A totalidade dos colaboradores informou que a empresa não possui plano de carreira. Por isso, 97% acreditam que não há a possibilidade de ascender profissionalmente. Em alguns cargos, há a possibilidade de se tornar supervisor da área em questão. Porém, informaram que esse crescimento no cargo é feito por indicação, de forma que não é justa com os demais colaboradores.

Quanto ao colaborador receber avaliação sobre seu desempenho, foi verificado que 6% deles não recebem uma avaliação sobre o seu desempenho e 63% desconhecem esse assunto. A porcentagem de 31% dos colaboradores que obtêm o *feedback* são da área de informática.

Ao se tratar das práticas de gestão com os gestores, esses acreditam que só conseguem reter o colaborador com salários mais altos que os oferecidos no mercado, além da facilidade na mudança de setor ou melhor alocação dos colaboradores e horário flexíveis. Nas palavras dos gestores:

O fator que mais motiva um funcionário a continuar na empresa é o salário, mas é difícil para a empresa aumentar o salário dos funcionários muito acima do mercado, pois já oferecemos alguns benefícios como melhor auxílio alimentação e refeição, além de facilidade na mudança de horários e mudança

de setor (Gestor 3).

O salário é o principal fator para reter um funcionário talentoso para a empresa, além do ambiente. No nosso caso, o Senado Federal, também é um fator importante (Gestor 12).

Citando os fatores que motivam os funcionários talentosos estão: Salário, auxílios, facilidade de mudança de setor e horários acessíveis (Gestor 7).

Outra prática está voltada para o investimento na identificação de talentos, além do custo sua retenção ou na eventual perda do profissional talentoso. Foi averiguado que as empresas identificam os talentos, porém não há investimento nesses colaboradores, além de um salário superior ao oferecido no mercado, e alguns benefícios como maior facilidade na mudança de setor e de área, conforme se observa pelos comentários a seguir:

O grande segredo de reter talentos é identificar as pessoas talentosas. Nós conseguimos identificar os funcionários mais talentosos, e são oferecidas algumas facilidade a esses funcionários, como mudança de setor ou área, uma vez que a mudança da área não comprometa seu desempenho (Gestor 5).

A empresa busca não perder um talento, devido aos inúmeros benefícios que ele traz para empresa, mas nós não oferecemos diferenciais monetários (Gestor 14).

Oferecemos aos nossos talentos um horário flexível, facilidade em mudanças de setor e área, e o salário oferecido já é mais alto que o oferecido no mercado, pois a perda desse profissional gera muitos custos, como rescisão e os encargos (Gestor 9).

Finalmente, foi questionado ao gestor se a empresa possui plano de carreira e quais as características desse plano. Foi constatado que nenhuma das empresas possui plano de carreira. Os colaboradores iniciam em um cargo e o máximo que podem conseguir é ser um supervisor de área, conforme se pode observar a seguir:

A empresa não possui um plano de carreira, porém o funcionário pode subir em um nível hierárquico, como supervisor da sua área (Gestor 7).

Apesar de não possuímos um plano de carreira, o funcionário pode virar supervisor de sua área ou mesmo mudar para uma área que também seja qualificado (Gestor 2).

5 Conclusões

Com base nas respostas obtidas nos questionários, pôde-se observar a real opinião dos colaboradores sobre a empresa e sobre suas funções, concluindo-se quanto aos seguintes tópicos:

- a) Salário: Os colaboradores concordam que os salários oferecidos pelas empresas terceirizadas pelo Senado Federal estão acima do mercado e a maioria informou que o salário é o principal fator para permanecer na empresa.
- b) Benefícios: Os colaboradores entendem como benefícios os auxílios alimentação e

transporte e estão satisfeitos com o valor oferecido. Porém informaram que nenhum adicional é agregado ao salário por bom desempenho e destaque dentre os outros colaboradores.

- c) Opinião sobre a empresa: Os colaboradores se consideram desvalorizados pela empresa, sentindo-se, apenas, como mão de obra que a empresa utiliza, o que não os fazem crescer na profissão. Também não são informados de outros cargos abertos e benefícios para a qualificação profissional.
- d) Qualificação profissional: Os profissionais não possuem informações sobre possíveis aumentos salariais para aqueles que possuem qualificação profissional, nem um incentivo a esse quesito.
- e) Senado Federal: Os colaboradores acreditam que os salários oferecidos só são acima do mercado por prestarem serviços ao Senado Federal. Eles estão satisfeitos com a estrutura na qual estão trabalhando.
- f) Plano de Carreira: Não existem planos de carreira ou outras ações por parte de cada empresa terceirizada para seus colaboradores.

Com base nas respostas obtidas com as entrevistas realizadas com os gestores de cada empresa pôde-se observar que:

- a) Colaboradores talentosos: Os gestores informaram que um colaborador talentoso é aquele que se preocupa com a otimização das atividades exercidas, prestando um serviço de qualidade e sempre buscando maximizar seu desempenho na empresa.
- b) Importância em reter um colaborador talentoso: Os gestores informaram que é muito importante reter um colaborador talentoso, pois eles proporcionam vantagem competitiva para a empresa no mercado, mas reconhecer que não há investimento efetivo por parte das empresas nesta questão.
- c) Fatores importantes que a empresa adota na retenção de talentos: As empresas pesquisadas oferecem salários e benefícios mais altos que os oferecidos no mercado, representando um dos principais fatores para se reter os colaboradores, além do horário flexível e da possibilidade de se mudar de setor.
- d) Valorização da qualificação profissional: Os gestores informaram que a empresa oferece um bônus salarial para colaboradores com qualificação profissional.
- e) Plano de Carreira: A empresa não oferece plano de carreira, porém os colaboradores podem passar para um nível acima do seu cargo, assumindo o cargo de supervisor da área, por exemplo.
- f) Índice de rotatividade: O índice de rotatividade varia de empresa para empresa, sendo que a área em que foi observado o maior índice de rotatividade está relacionada à prestação de serviços de informática.

Com base na literatura, Schmidt (2013) aponta que a empresa interessada em reter talentos deve oferecer, no mínimo, um bom ambiente de trabalho, o que às vezes não acarreta custos, bem como uma composição salarial atrativa, englobando remuneração fixa, variável e benefícios, vinculada aos desempenhos dos colaboradores e aos resultados. Assim, considerando que as empresas terceirizadas estudadas são de pequeno porte, são sugeridas medidas de baixo custo e alto impacto para aprimorar a retenção de talentos, quais sejam:

- a) Concessão de um ou mais dias de férias no período normal de férias do trabalhador;
- b) Diminuição da carga horária dos trabalhadores que atuam por mais de 5 dias na semana; e,
- c) Premiação para colaboradores que se destacam no mês em termos de desempenho e produtividade.

Futuramente, pretende-se investigar se essas propostas são aplicáveis às empresas separadamente, a fim de aumentar a satisfação dos colaboradores e proporcionar maior retenção de talentos nessas organizações. Seria interessante avaliar em outras casas legislativas a retenção de talentos e verificar se a retenção de talentos é diferenciada entre as diferentes esferas do governo (federal, estadual ou municipal).

Referências

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: com foco em competências. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, O. N. **Terceirização de serviços na administração pública**. 2002. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054228.PDF>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSUMPÇÃO, A. **Talento**: a verdadeira riqueza das nações. São Paulo: Scortecci, 2012.

BAPTISTA, R. Situação precária dos terceirizados domina debate na CDH. **Portal de Notícias do Senado Federal**. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2012/09/06/situacao-precaria-dos-terceirizados-domina-debate-na-comissao-de-direitos-humanos>> Acesso em: 25 jun. 2014.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.

BRASIL. Ato da Comissão Diretora nº 10 de 2011. Boletim Administrativo Eletrônico de pessoal nº4738. **Senado Federal**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/senado/portaldoservidor/jornal/Jornal127/Imagem/capacita%C3%A7%C3%A3o_Bap4738.pdf>. Acesso em 26 jun. 2014.

BRASIL. Decreto- Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF.

BRASIL. Decreto- Lei n.º 5452, de 1º de maio de 1943, Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil**, Brasília, DF.

BRASIL. **Decreto-Lei 200/67**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm> Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Senado Federal. **Colaboradores terceirizados**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/transparencia/licontr/contratos/terceirizados_todos.asp>. Acesso em: 25 mar. 2014.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1982.

DELOITTE. **Unified HCM and Talent Technology Survey Report**. Disponível em: <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_UnifiedHCMandTalentTechSurveyReport_092811.pdf> Acesso em: 15 mar. 2014.

FERNANDES FILHO, F. E. **Terceirização: como é hoje e o que pode mudar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/terceirizacao-como-e-hoje-e-o-que-pode-mudar/72425/>. Acesso em: 26 fev. 2014.

GALVÃO, A. D. E.; SILVA, V. F. W.; DALFIOR, S. D. R. Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado. *Destarte*. v.3, n.1. 2013. Disponível em: < <http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/article/view/142>>. Acesso em 28 jun. 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUBMAN, E. L. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MANCESTI, M. Retenção dos talentos: estamos por fora da verdadeira questão? **Você RH**. 2012. Disponível em: < <http://www.idepro.com.br/v2/artigo.asp?id=485>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas**: em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, M. P.; NATAL, I. A. A. A influência exercida pela liderança na retenção de talentos. *Libertas*. n. 3. 2012. Disponível em: <<http://186.202.177.19/revista/index.php/libertas/article/viewFile/47/54>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

NERES, E. P.; SILVA NETO, J. C. **Retenção de talentos**: a percepção dos colaboradores de recursos humanos sobre as políticas adotadas para uma empresa do ramo de bebidas do DF. Trabalho de Conclusão de Curso. (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos). Brasília: Faculdades Integradas Promove, 2013. Disponível em: <http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/63144dc55c46d066b39434fee8990c46.pdf> Acesso em: 2 abr. 2014.

OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1985.

SCHMIDT, M. Remuneração estratégica vai muito além dos benefícios financeiros. **Jornal do Comércio**. ago. 2013. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=132360>> Acesso em: 12 maio 2014.

SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração). Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20Os%20efeitos%20da%20lideran%E7a%20na%20reten%E7%E3o%20de%20talentos.pdf>. Acesso em 28 jun. 2014.

Artigo recebido em: 02/07/2014

Artigo aceito para publicação em: 07/08/2014