

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ANDRESSA PEREIRA GIONGO

**A EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Porto Alegre

2023

ANDRESSA PEREIRA GIONGO

**A EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Profa. Dra. Patrícia M. Fagundes

Porto Alegre

2023

G496e

Giongo, Andressa Pereira

A evasão de profissionais qualificados do Estado do Rio Grande do Sul e a relação com a gestão estratégica de pessoas / Andressa Pereira Giongo -- 2023.

136 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia M. Fagundes.

1. Administração de pessoal. 2. Gestão estratégica de pessoas. 3. Evasão - Profissional qualificado. I. Título. II. Fagundes, Patrícia M.

CDU 658.3

ANDRESSA PEREIRA GIONGO

**A EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 30 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia M. Fagundes – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Lúcia Barbosa de Oliveira EBAPE – Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento inicial a Deus, pela oportunidade que a vida me trouxe de investir continuamente em meu crescimento e aprendizado. Aos meus pais, que embora não tenham tido as mesmas condições que possuo atualmente, foram incansáveis em proporcionar estudo e formação de qualidade, algo que sempre valorizei ao longo de minha jornada. À minha família, meu marido Alcenor e meu filho Matteo, que foram meus maiores incentivadores do início ao fim deste projeto, meus maiores apoiadores e parceiros nesta jornada, serei eternamente grata a vocês. Aos meus irmãos que sempre deram apoio para meu crescimento e evolução profissional. À uma pessoa muito especial, quem em posso chamar de família, Corália, que proporcionou horas de suporte junto a minha família para que eu pudesse dedicar-me com afinco ao mestrado e, aos avós do Matteo, que muito dispuseram de seu tempo para que eu pudesse cumprir esta missão.

Em especial, a minha filha Giovanna, meu bebê que está a caminho e nascerá quase junto desta dissertação, por me permitir ter uma gestação saudável e em plenas condições e energia para cumprir esta linda missão. Por fim, mas não menos importante, minha orientadora, Prof. Patrícia Martins Fagundes Cabral, pelas horas de apoio e aconselhamentos dirigidos para que eu pudesse entregar um trabalho com qualidade, sendo capaz de deixar contribuições para o meio acadêmico, empresarial e sociedade como um todo. Gratidão a todos.

RESUMO

Na sociedade do conhecimento, o ativo humano ganhou amplo espaço nas organizações haja vista sua capacidade em transformar conhecimentos e experiências em soluções e contribuições relevantes para o ambiente de negócios, impulsionando organizações ao crescimento. Este trabalho tem como principal objetivo compreender o fenômeno de evasão de profissionais qualificados do estado do Rio Grande do Sul (RS) e sua relação com a gestão de pessoas. A pesquisa foi realizada a partir de um método misto; inicialmente, foi realizado um estudo piloto, em que 101 respondentes contribuíram com suas percepções acerca da temática e, após, uma pesquisa qualitativa, contemplando 22 participantes. Dentre estes, estavam profissionais que emigraram por razões profissionais, os que possuem a intenção em fazê-lo, dirigentes representantes de empresas sediadas do RS e *headhunters*. Após a realização da pesquisa, para um maior rigor na análise dos dados, utilizou-se o Software NVivo. Os resultados coletados demonstram que os entrevistados percebem o fenômeno de evasão de profissionais qualificados ocorrendo no RS e, dentre as principais razões, sinalizam motivações individuais do profissional, que por sua vez, estão vinculadas à busca de novas oportunidades de carreira e desafios, atreladas a um melhor reconhecimento financeiro. Também presentes, dentre as motivações de evasão, estão as características do ambiente empresarial e um ambiente econômico desfavorável. Diante desse contexto, apresenta-se uma proposta de valor como forma de atrair e manter profissionais qualificados, acompanhado de recomendações gerenciais que viabilizem sua concretização. Assim, espera-se contribuir para entidades públicas, organizações e áreas de gestão de pessoas que visam atrair e manter profissionais qualificados.

Palavras-chave: Evasão. Talentos. Gestão Estratégica de Pessoas. Proposta de Valor.

ABSTRACT

In the knowledge society, human assets have gained significant importance within organizations, given their ability to transform knowledge and experiences into relevant solutions and contributions to the business environment, driving organizational growth. The main objective of this study is to understand the phenomenon of skilled professionals' attrition in the state of Rio Grande do Sul (RS) and its relationship with people management. The research employed a mixed-method approach, starting with a pilot survey involving 101 respondents who provided their perceptions on the subject, followed by a qualitative research phase with 22 participants. Among them were professionals who had emigrated for professional reasons, those intending to do so, executives representing companies based in RS, and headhunters. The data analysis was conducted using NVivo software. The collected results demonstrate that the interviewees perceive the attrition of skilled professionals occurring in RS, with the main reasons being individual motivations of the professionals. These motivations are linked to the pursuit of new career opportunities and challenges, along with better financial recognition. Other motivations for attrition include characteristics of the business environment and an unfavorable economic climate. In light of this context, a value proposition is presented as a means to attract and retain qualified professionals, accompanied by managerial recommendations to facilitate its implementation. Consequently, this study aims to contribute to public entities, organizations, and human resource management areas that seek to attract and retain skilled professionals.

Key-words: Brain Drain. Talents. Strategic People Management. Value Proposition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das Sociedades	20
Figura 2 - <i>Framework</i> Estratégico de Engajamento	40
Figura 3 - Práticas de Gestão de Talentos e Engajamento.....	44
Figura 4 - <i>Framework</i> Proposta de Valor	47
Figura 5 - Etapas Coleta e Análise de Dados.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo Trabalhador do Conhecimento e <i>Knowmads</i>	25
Gráfico 2 - Participação do PIB do RS no Brasil (%).....	52
Gráfico 3 - Evasão de Profissionais	55
Gráfico 4 - Intenção em Sair do RS.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Turnover x Fatores	36
Quadro 2 - Código de Identificação dos Entrevistados	51
Quadro 3 - Questões Norteadoras para Entrevistas com Dirigentes de Empresas...59	
Quadro 4 - Questões Norteadoras para Entrevistas com Profissionais	60
Quadro 5 - Questões Norteadoras para Entrevistas com <i>Headhunters</i>	61
Quadro 6 - Recomendações Gerenciais	107

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Amcham	Câmara Americana do Comércio no Rio Grande do Sul
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CC	Capitalismo Consciente
CO	Comprometimento Organizacional
ERIC	<i>Education Resources Information Center</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
Knowmad	<i>Nomadic Knowledge Worker</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SDT	<i>Self-Determined Theory</i>
SET	<i>Social Exchange Theory</i> (Teoria das Trocas Sociais)
TCM	<i>Three-component Model</i>
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
VAB	Valor Adicionado Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A Sociedade do Conhecimento: a evolução da sociedade 1.0 a 5.0	18
2.1.1 O Trabalhador do Conhecimento na Era da Sociedade 5.0	20
2.2 <i>Brain Drain</i> : conceito, histórico e suas implicações	25
2.3 Comprometimento, Engajamento e <i>Turnover</i> nas Organizações	28
2.3.1 Comprometimento Organizacional	28
2.3.2 Engajamento	31
2.3.3 Modelo integrado: comprometimento, engajamento e motivação	32
2.3.4 <i>Turnover</i> : conceito, causas e consequências	33
2.4 A Atuação Estratégica de Gestão de Pessoas e os Reflexos no Engajamento	39
2.4.1 Modelo Integrado de Gestão de Pessoas e Engajamento	40
2.4.2 Gestão de Talentos e Engajamento	42
2.5 Proposição de Valor ao Colaborador (<i>employee value proposition</i>)	45
3 METODOLOGIA	50
3.1 Delineamento Metodológico	50
3.2 Campo e Participantes do Estudo	50
3.3 Condições Éticas do Estudo	53
3.4 Etapas e Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados	53
3.4.1 Estudo Piloto	54
3.4.2 Pesquisa Qualitativa	58
3.4.3 Análise Integrada	61
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	63
4.1 Apresentação dos resultados	63
4.1.1 Demografia dos Entrevistados	63
4.1.2 A Evasão de Profissionais Qualificados do RS	64

4.1.3 Os Motivadores da Evasão de Profissionais Qualificados.....	65
4.1.4 Os Motivadores da Evasão de Profissionais Qualificados x Dados Demográficos dos Entrevistados.....	72
4.1.5 Os Impactos da Evasão para o Profissional.....	75
4.1.6 Atributos de um Profissional Qualificado.....	78
4.1.7 Impactos da Evasão nas Empresas Gaúchas.....	80
4.1.8 A Percepção da Atuação de Gestão de Pessoas nas Organizações.....	82
4.2 Proposta de Valor das Empresas para Engajamento e Retenção de Profissionais Qualificados.....	94
4.3 Discussão dos Resultados e Contribuições Gerenciais.....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A – ENTREVISTA DIRIGENTES DE EMPRESAS.....	129
APÊNDICE B – TCLE ENTREVISTA INDIVIDUAL.....	130
APÊNDICE C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	131

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo após o COVID-19, observa-se que as organizações se encontram mais desafiadas que nunca. De acordo com Worley e Jules (2020), dado o contexto pandêmico e seus impactos, demandas sem precedentes vieram à tona tornando o ambiente de negócios ainda mais complexo. Questões como reestabelecimento de forças de trabalho remotas, construção de competências necessárias aos desafios, sustentação de cadeias de suprimentos em dificuldades, contribuição para esforços humanitários, escolha entre demitir e reter funcionários, são alguns dos aspectos que se fazem presentes no atual contexto.

O ativo humano, por sua vez, possui um papel central nas organizações, com grande capacidade de geração de valor. De acordo com Konno e Schillaci (2021), a economia do conhecimento é aquela em que os ativos não físicos são os principais motores do valor econômico, isto é, possuem grande protagonismo nas inovações e progressos. Para os autores, o ativo conhecimento pode ser criado, reutilizado e a qualquer momento convertido em capital intelectual, o que gera valor econômico. Fato que já era corroborado por Druker (1994), o qual menciona que, na sociedade do conhecimento, o trabalhador é o principal ativo organizacional, uma vez que está no centro dessa transformação, e sua principal função é a geração de conhecimento. Com isso, as organizações estão cada vez mais contando com as contribuições de colaboradores talentosos para o alcance de seus objetivos (NONAKA, 2005; ZAIM et al., 2018).

A competitividade dos talentos e a carência por profissionais qualificados cresce à medida que o ambiente continua demandando novas expertises e formas de atuação, somadas ao contexto pandêmico, que acelerou a digitalização dos negócios e, por sua vez, acentuou a necessidade de profissionais capazes de contribuir para o avanço das organizações. Conforme Veldsman e Pauw (2018), o talento tornou-se um ingrediente-chave do sucesso, situação em que aqueles com talentos críticos são capazes de determinar como, quando e onde querem trabalhar; além disso, os mecanismos tradicionais de retenção tornaram-se obsoletos, e o foco mudou para criar uma experiência ao funcionário através de uma proposta de valor atraente, realista e coerente.

Em meados de 2021, observou-se um fenômeno ocorrido em vários países, conhecido como o “*Great Resignation*” ou a grande resignação, que é o abandono do

emprego em massa pelos trabalhadores. De acordo com o Fórum Econômico Mundial (WORLD ECONOMIC FORUM, 2021), depois de um longo período trabalhando em casa sem deslocamento, muitas pessoas decidiram que seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional se tornou mais importante para elas.

O fenômeno inicialmente parecia estar associado a países desenvolvidos. Entretanto, algo similar ocorreu no Brasil: as demissões voluntárias cresceram significativamente nos últimos dois anos, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED (2022). Conforme o *Global Talent Competitiveness Index*, um *ranking* global que mede a competitividade de talentos a partir de fatores como capacidade de desenvolver pessoas para o mercado de trabalho, retê-las e atraí-las, o Brasil ocupa a 75ª posição, isto é, corroborando para um cenário de maior fragilidade. Em relação aos estados brasileiros, mais especificamente no Rio Grande do Sul, observa-se, nas últimas décadas, uma emigração de profissionais considerável, que saem do estado em busca de melhores condições de vida, trabalho, etc.

A “fuga” de talentos tem implicações importantes para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região ou país. Segundo Pires (2015), ao abordar a emigração de profissionais qualificados de países menos desenvolvidos para os mais desenvolvidos, apontam-se as externalidades negativas geradas pelo movimento, como, por exemplo, a redução da produtividade daqueles deixados para trás, maiores custos de bens públicos e perda do investimento feito na formação de capital humano.

Esse cenário potencializa as dificuldades encontrados pelas empresas diante de um contexto econômico complexo, pois, em um mercado de trabalho com necessidade de atrair e manter trabalhadores diferenciados, elas precisam ser capazes de formular estratégias visando à atração, qualificação e engajamento de seus funcionários. Com isso, as áreas de gestão de pessoas têm sido as grandes aliadas das organizações, ressignificando-se para traçar novas estratégias e práticas alinhadas ao novo momento, tendo em vista os objetivos organizacionais. Em pesquisa global realizada pela McKinsey em novembro de 2017¹, com organizações de diversos setores e regiões, indica-se que um sistema eficaz de gestão de talentos aumenta em 80% a probabilidade de uma empresa apresentar performance superior

¹ MCKINSEY. Vencendo por meio de talentos no Brasil (ANDRIANOVA; MAOR; SCHANINGER, 2017).

à de seus concorrentes. Em sua pesquisa mais recente, de 2018, “Vencendo por meio dos Talentos”, realizada no Brasil, revela que as empresas que adotam uma gestão de talentos eficaz são duas vezes mais bem-sucedidas que as demais em termos de atração e retenção de talentos.

Dessa forma, considerando as mudanças socioeconômicas, o ambiente de negócios e suas diversas demandas e exigências, a busca incessante por talentos e as adversidades encontradas pelas organizações para engajar funcionários qualificados, o presente trabalho propõe aprofundar a corrente situação, estudando a evasão de talentos no estado do Rio Grande do Sul, propondo-se a analisar de que forma a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a criação de um ambiente organizacional que estimule um maior engajamento e retenção; contribuindo, por conseguinte, para o avanço, competitividade e sustentabilidade dos negócios.

1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa

O Estado do Rio Grande do Sul é a quinta economia do país pelo tamanho do produto interno bruto e possui um dos melhores indicadores de qualidade de vida; atualmente, ocupa a sexta posição no índice de desenvolvimento humano (IDH), segundo última atualização realizada pelo IBGE (2022). Com isso, o Estado conta com um ambiente de negócios que contribui de forma importante para a economia brasileira, já que possui universidades referência e um contingente de trabalhadores qualificados. Ao mesmo tempo, observa-se uma projeção de redução da população economicamente ativa, a partir dos dados apresentados pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (2019), pois a transição demográfica tem, nas últimas décadas, remodelado a população do RS, o qual apresenta a menor taxa de crescimento populacional e o maior percentual de idosos no Brasil.

Dados dessa mesma pesquisa apontam que as trocas migratórias ocorridas só em 2018 com outras UFs geraram uma diminuição de 0,12% na população do RS, percentual mais negativo entre os estados, excetuando-se os da Região Nordeste, cuja renda per capita é a menor do País. Para fins de comparação, no mesmo ano, a população de Santa Catarina cresceu 0,41% somente com as trocas migratórias.

Adicionalmente, observou-se, nas últimas décadas, uma redução de grandes empresas na região, sejam subsidiárias de multinacionais ou empresas nacionais que decidiram sair do estado pela ausência de incentivos. Fato que também acometeu

outros estados brasileiros e que, segundo dados publicados pelo Jornal da USP (INSTABILIDADE, 2021), dentre os motivadores desta saída, estão os riscos da economia brasileira, instabilidade política e jurídica, atingindo os mais diversos setores da economia.

Diante do complexo cenário exposto, busca-se por meio deste trabalho uma maior compreensão das percepções acerca da evasão de profissionais qualificados do RS, seus possíveis motivadores e a relação com a gestão estratégica de pessoas, tendo em vista o papel que desempenha junto às organizações; visando, assim, contribuir para um maior engajamento e retenção de profissionais qualificados. A gestão estratégica, por intermédio de suas práticas, políticas e processos, possui papel importante no engajamento dos colaboradores. Para Ichsan et al. (2020), a gestão estratégica e dinâmica de RH é a capacidade da empresa de manter a relação entre o seu ativo humano e os métodos, objetivos, estratégias e metas finais de todos os ativos da empresa. Mais do que manter um bom relacionamento com seus colaboradores, percebe-se o enfoque dado das áreas de gestão de pessoas ao engajamento e retenção de colaboradores talentosos, que desempenham papel relevante junto às empresas.

Albrecht et al. (2015), ao proporem um modelo abrangente integrando modelos existentes na literatura em gestão de pessoas e engajamento, demonstram as interrelações entre fatores do contexto organizacional, relacionados ao trabalho, motivacionais e psicológicos do trabalhador. Nesse contexto, estão incorporadas práticas de gestão de pessoas. Adicionalmente, para uma efetiva gestão de talentos, as áreas de GP necessitam atentar para estruturar um planejamento adequado de talentos para a organização, estratégias de aquisição, desenvolvimento, ações de retenção e avaliação de talentos (PANDITA; RAY, 2018).

Por fim, a temática de evasão de profissionais qualificados do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas, enfoque da presente pesquisa, remete à reflexão sobre o tipo de ambiente e proposta ofertados atualmente aos colaboradores qualificados e, sobretudo, à identificação de uma proposta de valor adequada às necessidades deste público. Pois, para Veldsman e Pauw (2018), o *Employee Value Proposition* ou Proposta de Valor, é baseado em uma relação recíproca de dar e receber entre a organização e os colaboradores atuais ou potenciais, e poderá motivá-los a permanecer e a engajarem-se.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais motivadores da evasão de talentos do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os principais ofensores na evasão de talentos do estado do Rio Grande do Sul.
2. Investigar os impactos da evasão de talentos do RS para as empresas gaúchas ou sediadas no RS.
3. Analisar os elementos propulsores e restritivos da gestão de pessoas, no contexto da evasão de profissionais, propondo caminhos que visem contribuir para um maior engajamento.
4. Identificar qual proposta de valor, ofertada pelas empresas, pode contribuir para a permanência de profissionais qualificados nas organizações.

1.3 Justificativa

Ainda que exista literatura disponível acerca do fenômeno de fuga de cérebros e de migrações entre países e estados brasileiros, percebe-se pouco enfoque no Brasil e, mais especificamente, no estado do Rio Grande do Sul. Observa-se que o de *brain drain* possui grande enfoque na migração de cérebros de países menos desenvolvidos para países mais desenvolvidos e poucas publicações em regiões mais específicas. Além disso, observa-se pouca exploração do papel da área de gestão de pessoas neste contexto.

Como forma de potencializar *insights* para a problemática do presente trabalho, um primeiro passo foi dado a partir da concepção de um estudo piloto, visando explorar o tema de evasão de talentos do Rio Grande do Sul. Nesta pesquisa, foi possível compreender a percepção existente de evasão de profissionais qualificados, mapear profissionais que deixaram o estado nos últimos anos por motivos profissionais, bem como aqueles que possuem interesse em fazê-lo nos próximos

anos. Buscou-se entender os principais motivos de sair do estado, sua implicação para os negócios e a relação com as práticas de gestão de pessoas. Os achados do estudo estão presentes no capítulo de metodologia e sugeriram um maior aprofundamento para melhor compreensão do fenômeno.

A “fuga de talentos” ou profissionais qualificados deixam marcas importantes nas organizações em que o conhecimento e a informação são um grande diferencial. Dessa forma, é pertinente compreender os motivos que levam profissionais a saírem do estado, bem como avaliar em que medida as práticas de gestão de pessoas e uma proposta de valor diferenciada podem contribuir para uma experiência dos profissionais qualificados junto às organizações. Acredita-se que esta pesquisa tenha um potencial importante em identificar lacunas e apontar oportunidades de melhoria que tornem as organizações gaúchas e sediadas no RS cada vez mais atrativas ao trabalhador qualificado, contribuindo para o desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade do estado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma melhor compreensão das temáticas envolvidas neste estudo, este capítulo abordará conceitos da sociedade do conhecimento e do perfil do trabalhador do conhecimento, o fenômeno de *brain drain* (fuga de cérebros), engajamento, comprometimento e turnover nas organizações e a atuação da gestão estratégica de pessoas e seus reflexos no engajamento.

2.1 A Sociedade do Conhecimento: a evolução da sociedade 1.0 a 5.0

No curso da história, as sociedades passaram por transformações e evoluções relevantes: a sociedade agrícola, industrial, do conhecimento e, mais recentemente, a chamada sociedade 5.0, o que não significa a eliminação das fases anteriores e sim um elemento central em lugar do outro (DE MASI, 1999). Até o final do século XVIII, na era pré-industrial ou agrícola, o recurso preponderante era a terra, e a produção estava centrada basicamente na subsistência. Entre o final do século XVIII e o início do século XX, houve uma migração do setor primário para o secundário, situação em que, por meio das indústrias, instituiu-se a produção em massa, a padronização e a hierarquia, entre outros elementos (GOMES; FERREIRA, 2018).

A partir do século XX, marcados pela globalização e aceleração tecnológica, vê-se novamente uma sociedade em transformação. Desta vez, a tecnologia e a informação são os elementos centrais. Se, na era industrial, a mão de obra física era o grande ativo das organizações, nas últimas décadas, a informação e o conhecimento é o que têm guiado as grandes mudanças no cenário global. Segundo Haddad (2017), a globalização e as revoluções tecnológicas transformam a economia contemporânea na chamada “economia do conhecimento”. Para o autor, a economia do conhecimento passa a ter a informação e o conhecimento como competências-chave nas organizações e sociedades; tidos como ativos intangíveis, eles substituem o que, na era industrial, eram considerados os fatores de produção: o capital e o trabalho.

Para Drucker (1994, 1999, 2005), esse período de notável transformação social e técnica evoluiu durante um momento particular da história da humanidade que ele chama de Sociedade do Conhecimento. A sociedade do conhecimento é cunhada para elucidar esse importante fator, o conhecimento, que passa a ser chave para o

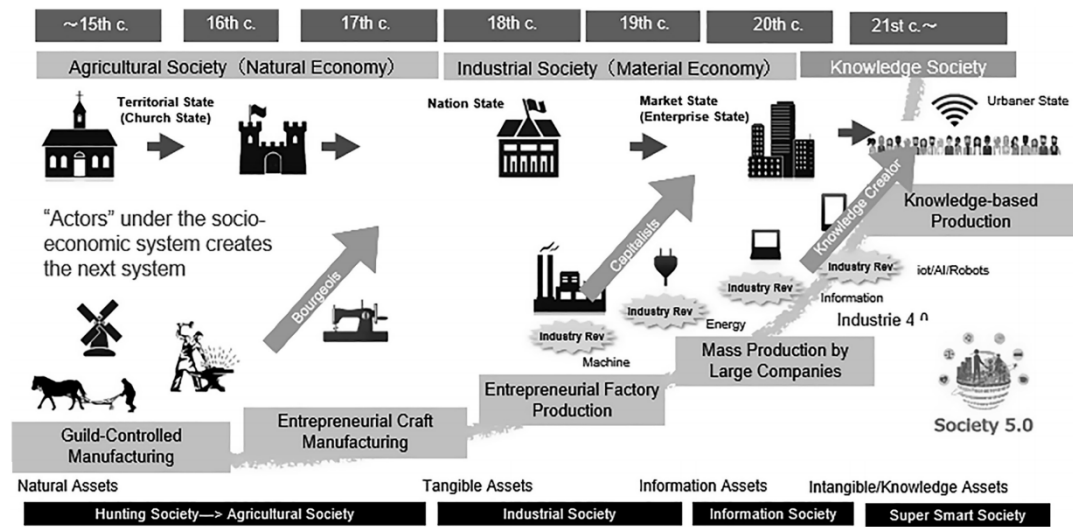
crescimento da economia e competitividade das organizações nos mais diversos setores. Nessa economia, uma nova forma de organização e trabalho rege o mundo dos negócios, exigindo o rápido desenvolvimento de competências, conhecimentos sólidos e maior responsabilidade. Klaus Schwab (2016) denomina esse momento como a quarta revolução industrial, a partir de uma revolução tecnológica. Nesse contexto, estão presentes elementos como a inteligência artificial, impressão 3D, nanotecnologia, biotecnologia e outras inovações que envolvem a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos (GOMES; FERREIRA, 2018). Para esses autores, os elementos centrais da informação e conhecimento estão associados a uma maior fluidez, velocidade, imprevisibilidade, inteligência, criatividade e inovação. Um indicador relevante de como a economia do conhecimento tem contribuído para o desenvolvimento das nações é que, atualmente, mais de 50% do produto interno, de países desenvolvidos, são provenientes da economia do conhecimento (HADAD et al., 2017), denotando a aplicação e o impacto do capital intelectual.

Em meados dos anos 2017/2018, surge, no Japão, o termo “sociedade 5.0, como uma abordagem que considera que todos os avanços tecnológicos e de conhecimento devem estar a serviço do bem-estar social. Segundo Fukuda (2020), esse conceito tem o olhar centrado no ser humano e em melhorar a vida social. Para Merluzzi (2018), a expressão sociedade “5.0” é assim denominada, pois a extensão 5.0 considera que a sociedade já superou três fases evolutivas e se vive hoje a sociedade 4.0 (a era da informação).

Essa revolução promete colocar o mundo a favor dos seres humanos e reposicionar as tecnologias que criamos em nosso próprio benefício, visando melhorar a qualidade de vida. Dito de outro modo, busca posicionar o ser humano no centro da inovação e transformação tecnológica (ENGINE, 2018).

Guimarães et al. (2019) acreditam que a perspectiva da sociedade 5.0 deve levar em consideração tanto a instância do desenvolvimento econômico quanto a resolução de questões sociais por meio de um sistema altamente integrado – espaço virtual e físico. Para o autor, a sociedade, num futuro próximo, consolidará valores e desenvolverá serviços que tornem melhor a vida das pessoas, mais sustentável e adaptável, momento em que se prevê sejam incorporadas soluções para o envelhecimento, longevidade humana, cura de doenças extremas, previsões e soluções de catástrofes, mobilidade personalizada, infraestrutura entre outros exemplos. Abaixo, uma ilustração das evoluções das sociedades:

Figura 1 - Evolução das Sociedades



Source(s): Konno, N. (2020)

Fonte: Konno (2020, p.485)

Pode-se depreender que todas essas transformações vividas no século XXI têm convidado a uma profunda reflexão e eventual reposicionamento por parte de organizações que visam prosperar em um ambiente de negócios orientados pela tecnologia, dinamismo e celeridade. Importante ressaltar que as habilidades dos trabalhadores passam a ser ainda mais críticas nesse contexto, principalmente no que diz respeito a transformar a produção intelectual em novas soluções, que entreguem valor às partes interessadas, em especial, que sirvam para melhorar a qualidade de vida de cada pessoa, colocando os sistemas inteligentes a serviço do ser humano.

2.1.1 O Trabalhador do Conhecimento na Era da Sociedade 5.0

Modificações importantes no perfil do trabalhador são discutidas no âmbito organizacional, uma vez que são ativos cruciais para o crescimento e a perpetuação das organizações na sociedade do conhecimento e, mais recentemente, 5.0. O assunto não é uma temática recente, pois, ao se visitar a literatura sobre o seu histórico, percebe-se que as universidades no século XI trabalhavam com o conceito de organizações baseadas em conhecimento. Entretanto, nas últimas décadas, ganhou maior relevância haja vista a intensidade das atividades baseadas em conhecimento aliadas às mudanças tecnológicas (FUKUNAGA et al., 2015).

A essência da sociedade mudou substancialmente a partir do advento da economia do conhecimento. Na nova economia, "a tarefa mais importante é usar os

ativos do conhecimento como motor tanto de formas inovadoras de criação e entrega de novos produtos e serviços, quanto de um mercado de qualidade e valor orientado" (TOMÉ, 2020, p. 453).

Há uma diversidade de conceitos visando elucidar o trabalhador do conhecimento e suas tipologias, oferecendo perspectivas complementares para uma maior compreensão do tema. Peter Drucker, o "pai da administração", é um dos grandes precursores no assunto e ressalta que a sociedade do conhecimento impõe a responsabilidade por sua produtividade sobre os próprios trabalhadores do conhecimento individual, como geradores de riqueza por excelência; sua ação humana contribui para o desempenho mais efetivo da sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1994). O autor defende que o trabalhador do conhecimento é um gerador de conhecimento.

Para Daveport (2005), os trabalhadores do conhecimento são indivíduos altamente treinados ou experientes que se engajam em práticas de conhecimento, como desenvolvimento, distribuição e aplicação do conhecimento. Para o autor, algumas características são comuns ao trabalhador do conhecimento: gostam de autonomia, não gostam de ver o seu trabalho ser ignorado e seguir regras, são observadores, comprometidos com seu trabalho e não compartilham conhecimento com facilidade.

Diante de um contexto dinâmico, as tarefas são pouco rotineiras, exigindo alguma criatividade e adaptação a certas circunstâncias. Logo, a autonomia, o senso crítico e a capacidade de julgamento do trabalhador figuram como elementos importantes nesse contexto, pois, para Drucker (1999), ao contrário do trabalhador manual, os próprios trabalhadores do conhecimento definem qual é ou deveria ser a tarefa. Em outras palavras, "gerenciar a si mesmo" e ser autônomo são características centrais do trabalho na sociedade do conhecimento na medida em que um trabalhador do conhecimento precisa se conscientizar dos pontos fortes pessoais por meio da análise de feedback, autoexame e construção da autoconsciência (DRUCKER, 2005, p. 101-102).

Geisler (2007), Moore e Rugullies (2005) e Reinhardt et al. (2011) aprofundam o entendimento acerca das tipologias do trabalhador do conhecimento e propõem modelos para facilitar a sua identificação e, conseqüentemente, ter uma melhor gestão do conhecimento organizacional. Geisler (2007) conduziu uma pesquisa com público gerencial de empresas globais e identificou três tipos de trabalhadores do

conhecimento: geradores, transformadores e usuários. Também concluiu que existem quatro diferentes estágios do conhecimento: geração, transferência, aplicação e absorção.

Moore e Rugullies (2005) identificaram a existência de três tipos de trabalhadores: sonhador, solucionador e linha de frente, a partir da avaliação de como os trabalhadores do conhecimento utilizam as tecnologias de informação, com seu arsenal de ferramentas, e qual o impacto na produtividade.

Outro estudo relevante sobre a tipologia do trabalhador foi realizado por Reinhardt et al. em 2011. A estrutura surge do resultado de um tripé (conhecimento intensivo versus atividade versus execução), isto é, os trabalhadores do conhecimento emergem de padrões de ações e interiorizam procedimentos e rotinas nas atividades de trabalhos do conhecimento.

A partir de uma análise conceitual das diferentes tipologias realizada por Macedo et al. (2015), conclui-se que não há um consenso e sim uma tendência em identificar um perfil de profissional mais dedicado à criação e ao compartilhamento do conhecimento denominado Profissional Especialista ou Gerador de Conhecimento. Também se observa em comum nas tipologias o perfil do trabalhador que utiliza do conhecimento disponibilizado para realizar o seu trabalho, caracterizado como Linha de Frente, Usuário e Auxiliar.

A partir de uma perspectiva acerca das habilidades do trabalhador do conhecimento, Leon (2015) identifica, através de uma extensa revisão da literatura, que o trabalho em equipe, a resolução de problemas, a tomada de riscos e as habilidades de aprendizagem são alguns dos atributos mais frequentes dos trabalhadores do conhecimento, seguidos de perto pela resiliência, engenhosidade, uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC), bem como pelas habilidades de inovação.

Para se ter uma compreensão abrangente do conceito de trabalhadores do conhecimento, Surawski (2019) definiu um conjunto de quinze sinônimos usados por autores pares em seu trabalho acadêmico ou usados em práticas organizacionais funcionais. A partir de todos os termos examinados, o autor constata que "especialistas" (ou profissionais em sentido mais amplo) são o termo mais próximo dos trabalhadores do conhecimento e com características tornando-se um proxy útil na pesquisa do trabalho de conhecimento. Em suas descobertas, tanto especialistas quanto trabalhadores do conhecimento são caracterizados por conhecimentos

especializados, ensino qualificado, experiência profissional, habilidades de resolução de problemas, capacidade de construir ou implementar conhecimento, aprendizagem contínua, autonomia, são funcionários proativos, não impulsionados pelo poder, embora a principal limitação do conceito especialista versus conceito de trabalhador do conhecimento seja o fato de que o primeiro não inclui cargos de gestão (SURAWSKI, 2019).

Em artigo conceitual de 2020, Eduardo Tomé propõe uma tipologia dos atores da economia do conhecimento e introduz os papéis de compositores e consumidores. Enquanto os primeiros são os que produzem conhecimento, os últimos são os que o consomem. Dentre eles, os executores e proprietários/administradores complementam a etapa da economia do conhecimento. A perspectiva de Tomé é particularmente importante porque nos traz à atenção quatro alter-egos diferentes do mesmo indivíduo, esboçando as funções da economia do conhecimento individualmente por valores, objetivos, métodos e resultados. Como Tomé (2020, p.45) explica "[...] cada um de nós é um pouco de cada tipo de ator, mas cada ator tem uma perspectiva dominante".

Ainda que o conceito de trabalhador do conhecimento seja altamente disseminado na literatura, Movarec (2008) trouxe uma perspectiva distinta, pois foi o pioneiro a abordar o conceito de Knowmad (*nomadic knowledge worker*), em resposta a uma sociedade incerta, tecnológica e globalizada. O conceito é refinado nos anos subsequentes (COBO, 2013; COBO; MORAVEC, 2011; MORAVEC, 2013; MORAVEC; VAN DEN HOFF, 2014). Para Moravec (2008, 2013), um *knowmad* é um trabalhador do conhecimento nômade – ou seja, uma pessoa criativa, imaginativa e inovadora que pode trabalhar com quase qualquer um, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Para os *knowmads*, as habilidades de TIC (tecnologias da informação e comunicação) são competências fundamentais que permitem o acesso imediato via Internet a uma ampla gama de oportunidades de conhecimento e potenciais novas profissões, representando ferramentas essenciais de aprendizagem (ILIESCU et al., 2021). Do ponto de vista das habilidades, a maior força dos *knowmads* é sua capacidade de navegar no oceano de ambiguidade da sociedade moderna, instável por mudanças disruptivas.

Cobo e Moravec (2011) e Garcia (2012) estabeleceram um conjunto de competências para a sociedade do conhecimento. Cabe observar que essas competências estão descritas abaixo:

- C1. Altamente inventivo, colaborativo e intuitivo, capaz de gerar novas ideias.
- C2. Altamente adaptável a novos contextos e desafios. Sem medo do fracasso.
- C3. Utiliza informações e gera conhecimento para resolver desafios desconhecidos em diversos contextos.
- C4. Capaz de criar um significado socialmente construído.
- C5. Gerador de rede, sempre conectado a pessoas, ideias, instituições e organizações.
- C6. Capaz de gerar redes de conhecimento horizontais.
- C7. Alfabetizado digital, conhecedor de usos e propósitos da tecnologia.
- C8. Atento aos contextos, adaptabilidade e uso de informações.
- C9. Valoriza e promove o compartilhamento de conhecimento e o livre acesso à informação.
- C10. Práticas de aprendizagem ao longo da vida: capaz de aprender e desaprender rapidamente, adicionando novos conhecimentos úteis.

Segundo os autores, há diferenças significativas em relação aos níveis de competências alcançadas entre os *knowmads* e os trabalhadores do conhecimento, válidos para todas as dez competências. Isso está principalmente correlacionado com a afiliação dos *knowmads* com ambientes de e-learning, vistos como ambientes de estimulação de interação estabelecidos nas plataformas tecnológicas.

No gráfico abaixo, os achados do estudo são apresentados de forma adaptada, focando apenas nas diferenças estimadas entre trabalhadores do conhecimento e conhecedores (GARCIA, 2012).

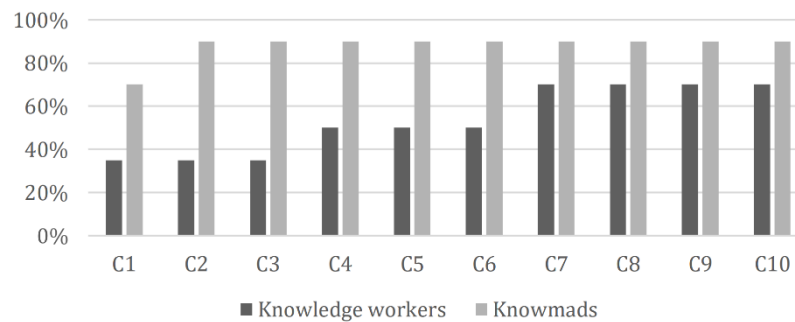
Gráfico 1 - Comparativo Trabalhador do Conhecimento e *Knowmads*

Figure 4. Estimation of competencies developed in e-learning environments
(Adapted from Garcia, 2012b)

Fonte: Iliescu et al. (2021, p.8)

O trabalhador do conhecimento nômade (*knowmads*), pela natureza da sua contribuição, vive uma experiência híbrida (virtual-física). De acordo com Iliescu et al. (2021), os *knowmads* preferem formas contemporâneas para cumprirem suas tarefas, e elas vão além de práticas de trabalho tradicionais, escolhendo realizar escalas de trabalho flexíveis e rotinas fora do escritório.

Por fim, deve-se ressaltar que os referenciais teóricos analisados compreendem o trabalhador do conhecimento e, mais recentemente, os *knowmads* como agentes de transformação e inovação das organizações, uma vez que seus conhecimentos, habilidades e experiências são cruciais para uma sociedade em constante transformação.

2.2 *Brain Drain*: conceito, histórico e suas implicações

O fenômeno conhecido como *brain drain*, ou “fuga de cérebros”, trata da migração de talentos qualificados de uma localidade para outra em busca de melhores condições de vida, trabalho, financeiras entre outras. De acordo com Vega-Muñoz, González-Gómez-Del-Miño e Espinosa-Cristia (2021), uma definição formal de fuga de cérebros pode ser a oferecida pelo *Education Resources Information Center - ERIC* como a perda de pessoas altamente qualificadas ou educadas de um país, região, instituição ou setor de trabalho para outro, com base em melhores condições de remuneração, melhores condições de vida, oportunidades ampliadas, entre outras. O conceito de “Brain Drain”, segundo Alem (2016), foi criado pela British Royal Society para se referir ao êxodo de engenheiros, profissionais, médicos e cientistas, via emigração do Reino Unido para os Estados Unidos da América.

Em artigo publicado, Docquier e Rapoport (2012) apresentam o fenômeno de *brain drain* como um padrão que se torna dominante nas migrações internacionais e o coloca como um aspecto relevante da globalização. As primeiras publicações sobre o tema foram na década de 60, consistindo em análises iniciais que apontavam para um fenômeno com aspectos mais positivos, enfatizando os benefícios de uma livre migração para o desenvolvimento da economia mundial. A segunda onda de produção sobre o tema vem uma década após, sob a liderança de Jagdish Bhagwati. Nesse período, uma série de modelos são estudados visando explorar as consequências do *brain drain* no país de origem, tais como: rigidez do mercado de trabalho, assimetria de informação, questões fiscais entre outras externalidades. Nesse momento, o fenômeno era percebido por contribuir para as desigualdades internacionais, na qual os países mais desenvolvidos e ricos ficavam em melhores condições às custas dos países pobres ou em desenvolvimento.

Finalmente, desde o final da década de 90, formula-se uma visão mais ponderada do fenômeno, reconhecendo seus benefícios, mas também suas implicações não favoráveis. Dessa forma, o objetivo passa a ser o de caracterizar em que condições e circunstâncias o efeito se dará em uma direção ou em outra. A principal contribuição teórica é de que a fuga de cérebros, sob certas circunstâncias, pode se provar benéfica ao país de origem, mesmo levando em conta suas externalidades.

Em recente artigo publicado, Vega-Muñoz, González-Gómez-Del-Miño e Espinosa-Cristia (2021) apresentam um panorama histórico do fenômeno, no qual se observa que há produção científica há mais de 50 anos sobre o tema, tendo como autores com maior produção: Frederic Docquier, Hillel Rapoport e Amy Hagopian em quatro segmentos mais consolidados: economia e política, ciência e educação e ambiente e territórios. Mais precisamente nas últimas décadas, pode-se observar um aumento expressivo das publicações sobre o assunto.

Com o fenômeno da globalização, aliada à escassez de recursos humanos qualificados, a migração de cérebros passa a ser uma realidade presente, em especial nos países desenvolvidos que detêm grandes benefícios em concentrar profissionais qualificados, sendo atrativos para os países menos desenvolvidos. Portes (1976), em seus estudos, já constatava que os países mais pobres perdem profissionais qualificados para os países mais desenvolvidos. Conforme De Moraes e De Queiroz (2017), as regiões com maior concentração de indivíduos com alta qualificação

dispõem de maiores taxas de crescimento de produtividade, redução da desigualdade da renda e aumento na qualidade de vida, o que incentiva o desenvolvimento econômico. O contexto de pandemia e o crescente trabalho realizado de forma remota pelas organizações potencializaram a mobilidade dos profissionais.

No ambiente internacional, esta é uma temática bastante presente, mas a “fuga de talentos” não se limita à migração entre países. No caso do Brasil, temos uma diversidade econômica, climática e cultural que estimula movimentos entre estados.

Os autores De Moraes e De Queiroz (2017) realizaram uma extensa pesquisa para analisar a migração qualificada entre as vinte e sete Unidades da Federação brasileira, procurando saber o posicionamento de cada estado. Foram analisados o volume de imigrantes e emigrantes interestaduais qualificados no Brasil, nos interregnos de 1986/1991, 1995/2000 e 2005/2010, verificando o saldo migratório, para analisar a perda ou ganho de “fuga de cérebros” entre os estados do país. Nesse estudo, define-se como migrante interestadual qualificado o indivíduo com nível superior completo que, na data de referência do Censo Demográfico, residia em um estado, mas, em uma data fixa (exatamente cinco anos antes do recenseamento), morava em outro estado do Brasil.

Segundo os resultados da pesquisa, durante os três quinquênios supracitados, a maioria dos migrantes qualificados se dirigiram preferencialmente para a região Centro-Oeste, notadamente o Distrito Federal, principal área de atração de fuga de cérebros do Brasil. Por outro lado, as regiões Sudeste e Sul tipificam como as que mais perdem migrantes qualificados, especialmente os estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Existem muitas motivações que levam o profissional qualificado a emigrar de sua localidade, pode estar inicialmente motivado por questões profissionais, mas pesquisas demonstram existir uma série de fatores que influenciam essa tomada de decisão. Da Mata et al. (2007), a partir do Censo Demográfico 2000 e do Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil, realizaram uma análise empírica para saber as principais características de uma cidade para atrair ou não os migrantes qualificados e concluiu que o dinamismo do mercado de trabalho, os menores níveis de violência, desigualdade social, a proximidade com o litoral e as variações climáticas se destacam. Para Vega-Muñoz, González-Gómez-Del-Miño e Espinosa-Cristia (2021), a combinação de fatores para sair de um país e escolher outro como destino é complexa. Dentre a multiplicidade de fatores, estão os benefícios monetários

comparativos, a qualidade de vida familiar e individual, a percepção de melhores perspectivas para as gerações futuras, a liberdade social e uma atmosfera liberal. Esses parâmetros são reconhecidos como cruciais para afetar a tomada de decisão.

São muitas as implicações para o país de origem e o de destino da migração. Solimano (2006) destaca que talento humano é um meio econômico e fator importante no desenvolvimento da ciência, tecnologia, negócios e cultura. A habilidade dos indivíduos faz com que se movam para países em que haja incentivos econômicos. Ainda assim, caso surjam condições adequadas e investimentos nos países de origem, eventualmente, esses indivíduos podem vir a retornar. Dessa forma, a migração internacional de talentos pode ter importantes efeitos nos países de origem, nos países de destino e na sociedade como um todo.

2.3 Comprometimento, Engajamento e *Turnover* nas Organizações

No contexto organizacional, muitos termos e conceitos são utilizados como uma tentativa de traduzir a satisfação do funcionário com o trabalho e organização e mais fortemente, o desejo de permanecer na empresa, um imperativo para organizações que desejam competir por profissionais qualificados em um ambiente cada vez mais dinâmico. Entretanto, existem distinções importantes dentro desta temática que necessitam ser devidamente compreendidas e analisadas, de modo que as ações possam ser concebidas pelos agentes responsáveis, na direção adequada. Destaca-se nos próximos parágrafos, os conceitos de comprometimento organizacional, engajamento bem como turnover e suas implicações.

2.3.1 Comprometimento Organizacional

Um dos conceitos amplamente utilizados é o nível de comprometimento do colaborador com a empresa e, embora não haja um único consenso sobre sua definição, os autores Meyer e Herscovitch (2001) colocam que o comprometimento pode ser entendido como o modelo mental que pode apresentar diferentes formas, vinculando o indivíduo com um curso de ação, que por sua vez é relevante para algum alvo (empresa, trabalho, time, etc). De acordo com Rubel et al. (2018), o comprometimento se reflete por meio das atitudes e comportamentos dos colaboradores e de outros resultados organizacionais, como satisfação no trabalho,

comprometimento afetivo e níveis de retenção. Para Singh e Onahring (2019), trata-se do grau global de identificação, envolvimento e lealdade dos trabalhadores para com a empresa. Segundo Parveen et al. (2019), a essência do comprometimento é a avaliação positiva e o senso de responsabilidade que um funcionário tem em relação à sua organização.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um construto tridimensional, modelo amplamente utilizado e reconhecido na literatura sobre a temática comprometimento. Este composto por diferentes modelos mentais, mas comum as dimensões está o vínculo com a organização, reduzindo a probabilidade de turnover, que são: (1) o comprometimento **afetivo** com a organização (2) comprometimento **normativo** (3) comprometimento **instrumental** (*continuance*).

1. Comprometimento afetivo: para Meyer e Allen (1991), trata-se do apego afetivo de um indivíduo a uma organização e baseia-se principalmente em sua identificação com, juntamente com o desejo de estabelecer um relacionamento com a mesma. Segundo Singh e Gupta (2015), é determinado pela escolha pessoal de um funcionário de permanecer comprometido por meio de alguma identificação emocional com a organização. Ainda para os criadores do construto, Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo é influenciado por vários fatores, tais como os desafios de trabalho enfrentados pelo indivíduo, a clareza do papel fornecida pela organização, a clareza direta das metas e um grau de dificuldade gerenciável no alcance das metas, a receptividade da gestão para feedback, coesão, equidade de oportunidades e remuneração, importância pessoal percebida, e feedback oportuno e construtivo.
2. Comprometimento normativo: refere-se ao comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Para Singh e Gupta (2015), trata-se menos de um vínculo menos pessoalizado, mas de uma expectativa social percebida, na qual se mantém leal ao empregador que os recompensa pelos serviços prestados, seja por meio de uma remuneração percebida ou investimentos realizados. Esta abordagem está sustentada dentro de um conceito de reciprocidade, baseado na teoria da troca social (*social exchange theory*), que sugere que uma pessoa que recebe um benefício está sob uma forte obrigação normativa ou regra para reembolsar

o benefício de alguma forma (MCDONALD; MAKIN, 2000; SINGH; GUPTA, 2015).

3. Comprometimento instrumental: comprometimento percebido como custos associados em deixar a organização. Influenciados pela posição ocupada na organização, poder, tempo de trabalho na empresa, os funcionários optam por permanecer comprometidos porque sentem que têm muito a perder ao sair (SINGH; GUPTA, 2015).

Importante ressaltar que nenhum estado psicológico (modelo mental) necessariamente é experienciado de forma isolada, para os autores do construto, os funcionários podem experimentar os três componentes em níveis diferentes.

Singh e Gupta (2015), a partir de achados em sua pesquisa, indicam que, embora os funcionários tenham apresentado maiores taxas de comprometimento afetivo, com base na afiliação e lealdade da equipe ou profissional, houve diferenças significativas entre as gerações em termos de como essas afiliações são percebidas. Funcionários mais velhos (com 45 anos ou mais) tenderam a ter maior comprometimento Afetivo. Aqueles na faixa intermediária (23 a 45 anos), embora demonstrem alto Comprometimento Afetivo, foram mais elevados em Comprometimento Normativo, e estavam mais envolvidos em metas profissionais e organizacionais. O grupo mais jovem (até 23 anos) foi menor em Comprometimento Afetivo, mas maior em Comprometimento Normativo, apenas na medida em que investiram em sua profissão. Isso implica que os trabalhadores mais jovens estão comprometidos com uma organização, mas veem o comprometimento apenas como um meio de avançar em seus objetivos profissionais pessoais.

O comprometimento gera implicações importantes no comportamento do funcionário de uma organização, desta forma Meyer (2014), destaca que a qualidade e a probabilidade de determinados comportamentos, variam como uma função do modelo mental. Meyer e Herscovitch (2001) colocam que o comportamento podem ser focais os discricionários, o primeiro relacionado aos termos explícitos de comprometimento, como seguir determinadas diretrizes em uma organização e o segundo relacionados a comportamentos autônomos por parte do funcionário, como por exemplo, performar acima do que foi contratado.

Desta forma, estando os comportamentos associados aos diferentes modelos mentais, Meyer e Hercovitch (2001) defendem que cada indivíduo possui um perfil,

refletindo a força e/ou dominância de cada componente do comprometimento: afetivo, normativo ou instrumental com determinado *target*. Para os autores, o perfil ideal para ambos os comportamentos focais ou discricionários, estão relacionados com um forte comprometimento afetivo e baixo comprometimento normativo e instrumental.

2.3.2 Engajamento

Para Schaufeli et al. (2002), engajamento pode ser definido como um estado mental positivo relacionado ao trabalho e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Saks (2006), a partir das definições de Kahn e Schaufeli, expandiu o construto de engajamento, incluindo engajamento organizacional. O autor fundamenta o conceito de engajamento, a partir da Teoria das Trocas sociais (*Social Exchange Theory - SET*), esta oferece uma base teórica para explicar por que os colaboradores escolhem se tornar mais ou menos engajados em seu trabalho e organização. As regras de troca geralmente envolvem regras de reciprocidade tais que as ações de uma parte levam a uma resposta ou ações da outra parte. Uma maneira de os indivíduos retribuírem sua organização é por meio de seu nível de engajamento. Ou seja, os colaboradores optarão por se engajar em diferentes graus e em resposta aos recursos que recebem de sua organização. Albrecht et al. (2015) corrobora este entendimento afirmando que os recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está disposto a dedicar no desempenho de seu trabalho é proporcional aos recursos econômicos e socioemocionais recebidos da organização.

Ainda para Saks (2006) embora a definição e o significado de engajamento na literatura prática muitas vezes se sobreponham a outros construtos, na literatura acadêmica ele tem sido definido como um construto distinto e único que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados ao desempenho individual de papéis.

Meyer, Gagné e Parfyonova (2010, p.64) propuseram a seguinte definição para engajamento:

[...] o engajamento é experimentado como entusiasmo e autoenvolvimento com uma tarefa ou coletivo (por exemplo, organização), é fomentado por uma orientação disposicional e vigorosa, facilitando o clima, e se manifesta em comportamento proativo dirigido por valor.

O engajamento passou a ser de grande relevância dentro das organizações haja vista seu impacto no desempenho e retenção dos colaboradores.

Albrecht et al. (2015) afirmam que colaboradores engajados demonstram uma crença/percepção comum de que seu trabalho influencia os resultados e o desempenho da organização. Sua crença, que é fundamental aqui, é que a maneira como eles se comportam e fazem negócios cria valor para a organização. Segundo Tetik e Halil (2021), os líderes podem melhorar o desempenho da organização, garantindo o engajamento dos seus colaboradores. O engajamento dos funcionários se traduz em inovação, entusiasmo no local de trabalho, produtividade e melhores resultados em geral (PANDITA; BEDARKAR, 2015).

Para Pandita e Ray (2018), colaboradores engajados tendem a ser mais comprometidos com a organização e seus objetivos, e estimula melhor seus respectivos desempenhos, esforços concentrados e resultados.

2.3.3 Modelo integrado: comprometimento, engajamento e motivação

Como forma de integrar os diferentes constructos e conceitos acerca de comprometimento, engajamento e motivação, os autores, propuseram um framework baseados na *Self-Determined Theory (SDT)* e *Three-component Model (TCM)*. O modelo consiste basicamente na distinção entre engajamento com a atividade (baseado na SDT) e com a organização (baseado na TCM), o que corrobora o entendimento dos autores Masson et al. (2008), Saks (2006), de que o engajamento pode ocorrer nestes diferentes níveis. Vale destacar que para ambos os enfoques (atividade e organização), o modelo segmenta em três categorias de engajamento: (1) desengajado; (2) engajamento contingencial; e (3) engajamento pleno. Desta forma, profissionais desengajados, devem experienciar o que segundo a SDT determina como ausência de motivação (*amotivation*). Por outro lado, profissionais altamente engajados (*full engagement*), devem experienciar motivação intrínseca, onde experencia prazer em performar determinadas atividades ou regulação identificada, onde o trabalho em si pode não ser tão interessante, mas possui algum tipo de significado para quem o executa.

Meyer et al. (2010) propõem ainda o chamado engajamento contingencial, reconhecendo que muitos profissionais podem estar entre os dois extremos (*amotivaded e full engagement*). Estes profissionais reconhecem que o desempenho

de determinadas atividades é uma necessidade e está vinculado a continuidade no emprego em questão, remuneração e benefícios atrelados, para a *Self-Determined Theory* este tipo de profissional experimenta regulação controlada, isto é, não apreciam seu trabalho ou atribuem significado, mas desempenha-o como uma forma de obter determinadas recompensas. Na esfera organizacional, estes profissionais estão mais propensos a experimentar altos níveis de comprometimento instrumental, talvez pela falta de alternativas externas ou pelas preocupações com uma potencial perda de *status*, poder ou outros benefícios.

Nestes casos, segundo Meyer et al. (2010), profissionais com comprometimento instrumental, estão propícios a permanecerem na organização performando, entretanto, em patamares mínimos necessários. Em tempos em que os desafios profissionais eram bem definidos e os padrões de performance facilmente articulados, o uso de recompensas contingenciais eram efetivos. Entretanto, o ambiente de negócios altamente competitivo e de mudanças contínuas que vivenciamos atualmente, onde espera-se dos profissionais a capacidade de adaptação contínua, identificar caminhos alternativos e inovadores para as organizações sucederem, comprometimento contingencial pode não ser suficiente.

2.3.4 *Turnover*: conceito, causas e consequências

A rotatividade (*turnover ou attrition*) nas organizações, é um fenômeno estudado há pelo menos um século por estudiosos e acadêmicos, dada sua relevância e impacto gerado nos negócios. De acordo com Hom et al. (2017), desde 1917 consultores em gestão e acadêmicos tem aprofundado pesquisas acerca das causas, custos e consequências atrelados e possíveis avanços e melhorias na rotatividade.

A retenção de funcionários tornou-se um tópico proeminente de discussão desde que as organizações começaram a considerar os funcionários como ativos valiosos (HERMAN, 2005; AVEY, J. et al., 2008; KIESSLING; SIMSEK, 2011; KYNDT et al., 2009; OSMAN-GANI; PAIK, 2016; PAILLÉ, 2011) e na relação existente com o desempenho e sucesso organizacional (ZHANG; STEWART, 2017). Para Berger e Berger (2017) o sucesso de uma empresa depende em grande parte da retenção de talentos-chave e não os perder para organizações rivais, que estão sempre à procura de novos talentos.

De acordo com Hom, Allen e Griffeth (2019), a saída de funcionários, em especial os experientes ou talentosos, pode ameaçar a produtividade geral da empresa ou a retenção de clientes. Além disso, as perdas de pessoal podem colocar em risco as oportunidades futuras das empresas no mercado ou a moral de sua força de trabalho restante. Para os autores, quando alguém deixa a organização, há custos tangíveis e intangíveis associados à sua saída. Os custos tangíveis tendem a ser mais aparentes e mais fáceis de calcular; por exemplo, tempo da equipe de RH e do gerente para realizar entrevistas de saída, benefícios acumulados a serem pagos e cobertura temporária ou horas extras para minimizar interrupções no trabalho. Para ilustrar, os custos de rotatividade podem variar de 90% a 200% do salário anual (ALLEN et al., 2014).

Por sua vez, os custos intangíveis não são de fácil quantificação, mas podem ser igualmente onerosos para a empresa, por exemplo: perda de clientes, interrupções do trabalho em equipe, diminuição do desempenho ou da qualidade, perda de memória organizacional etc. Adicionalmente, uma série de implicações podem ocorrer diante da saída de colaboradores, tais como os substitutos produzirem menos bens ou serviços do que os funcionários veteranos que saíram (PRICE, 1977). Além disso, as demissões podem atrapalhar o trabalho de outros funcionários se o seu trabalho depender dos que saem ou se eles tiverem que assumir as funções dos que saem (BAYSINGER; MOBLEY, 1982; SCHLESINGER; HESKETT, 1991; STAW, 1980). Os funcionários que permanecem, podem acabar despendendo mais tempo treinando os novos ou sendo interrompidos nas suas tarefas para apoiá-los quando necessário (LOUIS; POSNER; POWELL, 1983; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Uma perspectiva sobre a perda de profissionais aborda os impactos das áreas de negócio com contato direto com clientes. A falta de pessoal, por exemplo, pode prejudicar o atendimento ao cliente com atrasos na entrega de serviços (DARMON, 1990). Os novos funcionários também podem fornecer um serviço menos competente ou menos personalizado porque não conhecem os clientes. Os clientes também podem mudar de empresa se suas lealdades dependerem de uma afinidade com ex-funcionários de vendas (DARMON, 1990; SCHLESINGER; HESKETT, 1991). Isto é, impactos relevantes para os clientes que podem afetar os tempos de espera, a qualidade, a satisfação e a lealdade (KACMAR et al., 2006), resultando em "boca a boca" negativo e menor compra (SCHNEIDER et al., 2005). Com isso, podemos concluir que tem o potencial de diminuir a produtividade devido ao declínio da

performance de quem está saindo, à inexperiência do substituto e às interrupções do fluxo de trabalho usuais.

De acordo com Hom (2019), serão os diferenciais de desempenho entre desistentes e substitutos que poderão determinar se podem influenciar se o turnover gera ou não prejuízos econômicos para as organizações. Para o autor, além de afetar o sucesso atual de uma empresa, a rotatividade de pessoal pode dificultar a sobrevivência futura da organização. Evidências apontam para oportunidades de negócios perdidas porque os principais contribuintes saíram (BAYSINGER; MOBLEY, 1982). Exemplo disso são a fuga de cientistas e engenheiros que pode atrasar ou impedir a introdução de novos produtos e ameaçar a lucratividade futura em novos mercados (GOMEZ-MEJIA; BALKIN; MILKOVICH, 1990; TURBIN; ROSSE, 1990). Diante dos impactos organizacionais da rotatividade, estudar as suas causas passou a ser fator crítico de sucesso para as organizações que desejam prosperar em um ambiente econômico incerto e desafiador. Segundo Hom (2019), os acadêmicos consideram a rotatividade como uma expressão marcante do mal-estar dos funcionários ou do mau funcionamento organizacional. O que torna desafiador para as empresas é o fato de a rotatividade tem inúmeras causas possíveis. Griffeth e Hom (2012), corroboram colocando que esta questão dificulta o desenvolvimento de uma única estratégia para reter o pessoal-chave.

Pesquisas anteriores mostraram que as principais razões para a saída das organizações de funcionários são a insatisfação com as políticas de remuneração, as relações com as lideranças, a falta de um plano de carreira claro, o escopo de trabalho e um equilíbrio adverso entre vida profissional e pessoal (FRANK; TAYLOR, 2004). Da mesma forma, Bhatnagar (2007) identificou a cultura de trabalho, o avanço na carreira, o apoio remuneratório justo da gerência e as relações com os pares como os fatores que mais influenciaram na retenção de funcionários.

Hom, Allen e Griffeth (2019) apresentam em sua obra três meta-análises anteriores buscando compreender as causas e correlações do turnover. Assim, as dimensões de análise estão organizadas dentro das seguintes dimensões:

Quadro 1 - Turnover x Fatores

<p>(1) preditores individuais e pessoais (demográficos)</p>	<p><u>Forte ou moderada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Faixa etária: como esperado, os funcionários mais velhos (-.12, -.03, -.21) e de longa duração (-.17, -.23, -.20) geralmente demitem-se com menos frequência do que os funcionários mais jovens e de curto prazo. Essa descoberta possivelmente reflete um maior investimento em empregos de longo prazo por pessoal mais velho e mais sênior (RUSBULT; FARRELL, 1983). Os benefícios podem se acumular com o tempo no trabalho e muitos funcionários não estão dispostos a perdê-los. Funcionários mais jovens e de baixa renda provavelmente saem porque não estão fortemente investidos no trabalho nem recebem benefícios consideráveis. <p><u>Baixa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitos dos atributos pessoais, como capacidade cognitiva, educação, treinamento, estado civil, responsabilidades de parentesco (uma medida complexa das obrigações familiares com base no número de filhos, suas idades e estado civil; Blegen, Mueller e Price (1988), etnia (raça) e gênero estão fracamente relacionados à rotatividade. • Gênero: ao contrário dos estereótipos populares, as mulheres não abandonaram seus empregos mais prontamente do que os homens; em vez disso, eles eram empregados mais leais ($r = -.07, -.11$)
<p>(2) satisfação geral e fatores organizacionais e de ambiente de trabalho</p>	<p><u>Forte ou moderada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação no trabalho: Consistente com a maioria das perspectivas teóricas (MOBLEY, 1977; PORTER; STEERS, 1973; PRICE; MUELLER, 1986; STEERS; MOWDAY, 1981), a insatisfação no trabalho foi moderadamente relacionada ($r = -.19, -.22, -.28$) às demissões em todas as três meta-análises. Ou seja, funcionários insatisfeitos (presumivelmente reagindo a más condições de trabalho; ver Mobley et al., 1979; Price e Mueller, 1986) abandonaram mais prontamente seu emprego atual. • Expectativas não atendidas: Uma das principais fontes de satisfação no trabalho de acordo com pesquisas de longa data (PORTER; STEERS, 1973; WANOUS, 1980; WANOUS et al., 1992), atendeu às expectativas de forma moderada prevê a rotatividade em todas as três meta-análises ($r = -.13, -.18, -.12$). Assim, os funcionários deixam o emprego se suas experiências de trabalho desconfirmarem as expectativas que tinham sobre seus empregos antes de assumi-los; permanecem empregados se as suas experiências confirmarem as suas expectativas iniciais. • Percepção de justiça: conceivelmente, os procedimentos que são percebidos como justos podem fazer mais para incentivar os funcionários a permanecer do que apenas distribuições salariais. Por exemplo, Folger e Konovsky (1989) mostraram que a satisfação com a equidade de uma distribuição de mérito-pagamento (procedimentos) promove maior comprometimento com a organização do que a satisfação com o valor distribuído. Pode-se argumentar, no entanto, que o tratamento justo criaria um ambiente de trabalho desejável que encorajaria os de alto desempenho a permanecer e os de baixo desempenho a sair (por exemplo, Mobley et al., 1979).

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança: O estilo de troca entre líder-liderado prevê a rotatividade mais fortemente (-.23, -.25, -.23). Especificamente, a troca líder-liderado representa a interdependência entre superiores e subordinados e reflete uma série de benefícios – incluindo influência na tomada de decisões, informações e apoio social – dados aos subordinados que desenvolvem trocas de alta qualidade com seus superiores (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; SCANDURA, 1986). • Boas relações entre pares e grupos: que consistem na coesão entre o grupo de trabalho (-.14, -.13, -.14), integração (grau em que um indivíduo tem amigos íntimos no trabalho; Price e Mueller, 1981; -.10) e satisfação com os colegas de trabalho (-.10, -.13, nr), diminuiu modestamente o turnover. Tais correlações modestas sugerem que as relações entre pares e grupos estão remotamente relacionadas à rotatividade e são uma fonte de satisfação no trabalho (PRICE; MUELLER, 1986). • Clareza de papel e responsabilidade: mostra-se moderadamente relacionada à rotatividade ($r = -.24$ nas duas primeiras meta-análises), bem como ou ligeiramente melhor do que outros preditores nesta tabela (por exemplo, liderança $r = -.23$; contingência de recompensa $r = -.20$). Sobrecarga de papéis, o conflito de papéis e a ambiguidade de papéis aumentam a rotatividade. I • Clima: características de uma organização afetam moderadamente a saída de pessoas, quando avaliadas a partir da perspectiva de centralização, ou o grau em que o poder está concentrado nos escalões mais altos da administração; 0,09, nr, -.06), possivelmente por serem causas distantes (MOBLEY et al., 1979; PRICE; MUELLER, 1981, 1986). Dada a complexidade do clima organizacional, a consideração dos autores é que apenas duas dimensões podem ter subestimado o impacto do clima (ver James e James, 1989) • Promoções reais: As promoções reais, pelo contrário, previram fortemente o turnover ($r = -.45$). Essa correlação considerável foi derivada de três estudos; uma amostra pode representar um outlier como sua correlação é -.81 (STUMPF; DAWLEY, 1981; segunda amostra). Depois de remover esse elemento aberrante, a correlação corrigida entre promoção real e rotatividade encolheu de -.45 para -.35, o que ainda indica que as promoções reais promovem sensivelmente a retenção <p><u>Baixa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração: • Por exemplo, salário, satisfação salarial e justiça distributiva/equidade salarial foram fracamente relacionados ao turnover nas duas primeiras meta-análises, e o salário foi moderadamente ($r = -.17$) relacionado ao turnover na terceira meta-análise:
(3) fatores de conteúdo do trabalho, motivação intrínseca e novos	<p><u>Forte ou moderada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escopo de trabalho: A meta-análise de Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald (1985) descobriu que a complexidade do trabalho e a satisfação no trabalho se correlacionavam 0,57 para funcionários com

<p>construtos diversos relacionados a essa categoria</p>	<p>necessidades de alto crescimento, mas correlacionavam apenas 0,32 para aqueles com crescimento fraco</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhos repetitivos e estressantes: trabalhadores estão mais suscetíveis a abandonarem a organização. Embora este último, na meta-análise de Rubenstein et al. (2018) não se mostrou tão intensa quanto as anteriores. • Motivação intrínseca: as teorias das características do trabalho sustentam que a motivação interna – ou autoestima baseada em realizações de trabalho – é derivada da realização de um trabalho complexo e enriquecido (HACKMAN; OLDFHAM, 1980). Como os trabalhos complexos ligam os funcionários às empresas, não é surpreendente que a motivação interna (-.13, nr, -.16) – que os trabalhos complexos induzem – também diminua as saídas de uma organização. • Envolvimento com trabalho: assim como elementos de motivação, o envolvimento com o trabalho e identificados psicologicamente estão relacionados moderadamente com a rotatividade. • Motivação para carreira gerencial: a orientação gerencial – ou um impulso para gerenciar pessoas – retardou o êxodo das organizações ($r = -.15$, nr, nr; ver Butler, Lardent, e Miner, 1983). A motivação gerencial parece persuadir as pessoas em posições de liderança a permanecer.
<p>(4) preditores alternativos de emprego</p>	<p><u>Forte ou moderada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coping: Novo Preditor Fortemente Relacionado ao Turnover A Tabela 3.3 mostra que apenas o <i>coping</i> foi fortemente (-.39) relacionado ao turnover (-39). Assim, quanto mais capaz é gerenciar as demandas do trabalho, menor a rotatividade

Fonte: Elaborado pela autora

Grotto et al. (2017) coloca que, embora o processo de *turnover* seja complexo e existam múltiplos caminhos, há estratégias baseadas em evidências que líderes e gerentes podem utilizar para aumentar a retenção. Ao construir e sustentar um ambiente de trabalho positivo, as organizações podem criar proativamente uma cultura que evite a rotatividade. Ao socializar os funcionários, promover relacionamentos e criar um bom ajuste de emprego, os gerentes podem ajudar os funcionários a se inserirem totalmente na organização. Por meio de comportamentos e ações de apoio, justos e gratificantes, líderes e gestores podem aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários.

Por fim, entendendo a relevância de um maior comprometimento, engajamento e redução de turnover de profissionais qualificados para o sucesso das organizações, no próximo capítulo aborda-se como a atuação estratégica de pessoas e suas práticas podem contribuir positivamente a este contexto.

2.4 A Atuação Estratégica de Gestão de Pessoas e os Reflexos no Engajamento

A atuação estratégica de pessoas é tema amplamente discutido no meio acadêmico e nas organizações, seja para conceituar os elementos que compõem este tipo de atuação, seja para instrumentalizar áreas de gestão de pessoas para uma atuação mais efetiva dentro das organizações. Para BOON et al (2018), o RH estratégico se concentra em como os sistemas e práticas de RH ajudam as organizações a atingir os objetivos estratégicos e melhorar o desempenho da empresa, em detrimento de uma abordagem mais tradicional de gestão de pessoas, que foca em tão e somente em práticas específicas como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas. ICHSAN et al. (2020) corroboram para este entendimento, afirmando que a gestão estratégica e dinâmica de pessoas é a capacidade da empresa de manter a relação entre seus ativos de RH e a estratégia, objetivos, métodos e metas finais de toda a organização.

Um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como o modo de acordo com o qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, determinado por fatores externos e internos adequados ao contexto histórico e do setor de negócios (QUINN et al., 2012). A partir disso, definem-se as políticas, práticas e processos em gestão que orientam como as lideranças devem gerir as pessoas. Isto é, não existe um modelo padrão de práticas que atendam bem a toda e qualquer tipo de organização, logo cabe as áreas de gestão de pessoas fazerem a leitura do ambiente e cenário do negócio para, junto com seus *stakeholders* identificarem o que possui maior aderência ao negócio em questão.

Em um contexto de alta rotatividade, as áreas de Gestão de Pessoas têm aprofundado suas reflexões sobre como fomentar um maior engajamento e retenção de seus funcionários. Em especial, no cenário pós pandêmico, onde observou-se uma enxurrada de demissões ocorrendo globalmente, o chamado "*The Great Resignation*". De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2022), "A Grande Resignação", foi um termo cunhado em maio de 2021 e descreve o número recorde de pessoas deixando seus empregos desde o início da pandemia. Depois de um longo período trabalhando em casa sem deslocamento, muitas pessoas decidiram que seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional se tornou mais importante para elas.

No Brasil, conforme dados do CAGED, os últimos 2 anos foram marcados por aumento expressivo das demissões voluntárias, superando a média dos anos

anteriores, os pedidos de demissão representaram uma rotatividade de 15% de profissionais com vínculo empregatício no último ano no Brasil (CAGED, 2022). Ao extratificar as informações de demissões por estado, percebe-se que o Rio Grande do Sul figurou com 19% de demissões, frente ao total de desligamentos ocorridos no período, estando acima da média nacional.

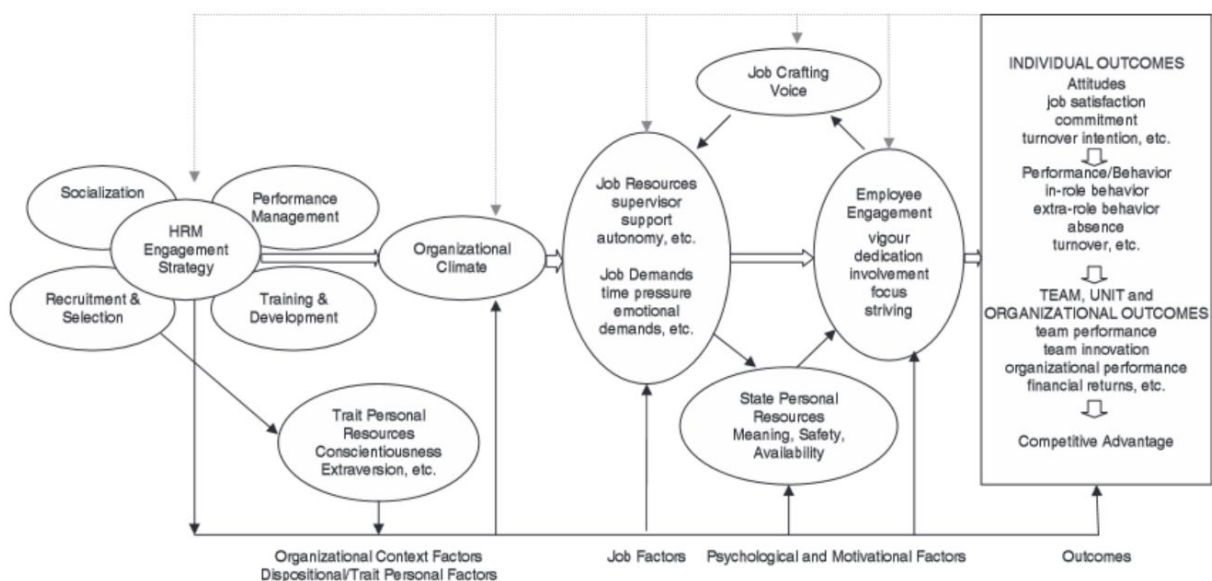
Neste contexto, as áreas de gestão de pessoas possuem um desafio adicional, seja para atuar de forma mais estratégica, seja para construir modelos de gestão que visem maior atração e engajamento.

2.4.1 Modelo Integrado de Gestão de Pessoas e Engajamento

Albrecht et al. (2015) propõem um modelo abrangente integrando modelos existentes na literatura em gestão de pessoas e engajamento. Em seu *framework*, demonstra as interrelações entre fatores do contexto organizacional, relacionados ao trabalho, motivacionais e psicológicos do trabalhador que, quando combinados, podem gerar *outputs* relacionados ao seu comportamento, bem como nos resultados organizacionais.

Nessa proposição, quatro funções de RH são aprofundadas visando identificar sua efetividade para uma maior conexão do trabalhador com sua função e empresa, que são: recrutamento e seleção, socialização, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

Figura 2 - *Framework* Estratégico de Engajamento



Fonte: Employee engagement (ALBRECHT et al., 2015, p.3)

Para Inceoglu e Warr (2011), é amplamente acordado que o engajamento surge tanto de fontes pessoais quanto ambientais, evidências de pesquisa apoiam a influência potencial da personalidade no engajamento. Com isso, o contexto organizacional pode ser determinante em potencializar as fortalezas ou fragilidades do colaborador. Logo, as organizações precisam criar o contexto organizacional, contexto do trabalho e os fatores psicológicos e motivacionais que apoiem a autêntica expressão das características e traços de personalidade dos seus trabalhadores (KAHN, 1990; TETT; BURNETT, 2003).

O processo seletivo é a porta de entrada das organizações e possui um papel primordial, uma vez realizado com êxito, é capaz de atrair e selecionar profissionais que possuam aderência à empresa e função em questão. Vance (2006, p.19) argumenta que as organizações podem aumentar o engajamento dos funcionários "selecionando os candidatos mais adequados ao trabalho e à cultura da organização". Da mesma forma, os traços de personalidade individual provavelmente influenciarão os funcionários a experimentarem e demonstrarem engajamento no trabalho (KAHN, 1990; MACEY; SCHNEIDER, 2008; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011).

Embora a socialização seja menos frequentemente reconhecida em modelos que vinculam práticas de RH e desempenho (SAKS; GRUMAN, 2014), as meta-análises confirmaram o importante papel que a socialização ou o "*on-boarding*" têm na formação de atitudes individuais e nos resultados de desempenho. Novos funcionários chegam às organizações com ansiedade e um nível de incertezas sobre o que encontrarão. Nesse sentido, as práticas de socialização devem fornecer aos recém-chegados recursos que levarão às três condições psicológicas estudadas por Kahn (1990): significado psicológico, segurança psicológica e disponibilidade psicológica que, por sua vez, levarão ao engajamento.

Albrecht et al. (2015) evidenciam que treinamento, aprendizado e desenvolvimento têm o potencial de melhorar o engajamento. Em seu trabalho, os autores discutem três intervenções para facilitar a conexão ao trabalho: (1) fornecer o mix ideal de demandas e recursos de trabalho; (2) otimização de recursos pessoais por meio de treinamento; e (3) incentivar os funcionários a se engajarem na elaboração de trabalho.

O processo de avaliação de desempenho também é reconhecido por ter uma relação importante com o engajamento, se bem gerenciado, levando a resultados atitudinais, comportamentais e organizacionais. Mone *et al.* (2011) identificaram cinco

atividades de gerenciamento de desempenho que influenciam o engajamento: (1) definir metas de desempenho e desenvolvimento; (2) fornecer *feedback* e reconhecimento contínuos; (3) gestão do desenvolvimento dos funcionários; (4) realizar de avaliações; e (5) criar um clima de confiança e empoderamento.

O *feedback* também possui um papel chave nesse processo, devendo ser correlato aos conhecimentos e habilidades do funcionário *versus* a função exercida, focando nos aspectos que estão sob sua gestão. Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) argumentam que o *feedback* aumentará o engajamento dos funcionários se ele se concentrar nos pontos fortes dos funcionários, em oposição às fraquezas. No entanto, fraquezas e áreas de melhoria também necessitam ser discutidos.

Por fim, Albrecht et al. (2015) destacam que as práticas de treinamento, aprendizagem e desenvolvimento de recursos humanos estrategicamente focadas no engajamento influenciarão diretamente o clima organizacional e influenciarão indiretamente as demandas e recursos vivenciados pelos colaboradores em suas funções de trabalho: a experiência psicológica de significado, segurança e disponibilidade, engajamento e resultados atitudinais, comportamentais e de desempenho.

2.4.2 Gestão de Talentos e Engajamento

Ainda que um modelo de gestão estratégico de pessoas aliado as necessidades e contexto do negócio e aos interesses dos profissionais sejam cruciais para o sucesso de uma organização, como forma de gerir mais adequadamente um *pool* de profissionais diferenciados, observa-se que a gestão de talentos vem ganhando espaço nas práticas de Gestão de Pessoas. Conforme Pandita & Ray (2018) as organizações perceberam que há uma necessidade iminente de atrair, desenvolver, reter e recompensar os funcionários globalmente em um ambiente competitivo como o nosso, e os esforços estão sendo concentrados nessa direção. Para Lewis e Heckman (2006), os talentos são definidos como profissionais de alto desempenho e alto potencial, logo, é altamente recomendável gerenciar o desempenho desses talentos em suas posições. A gestão de talentos pode ser definida, de acordo com o conceito clássico de Collings e Mellahi (2009), como atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva e sustentável da

organização, o desenvolvimento de um banco de talentos de alto potencial e alto desempenho para preencher essas funções e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições com profissionais competentes, e garantir seu compromisso contínuo com a organização.

Importante ressaltar que a abordagem aqui utilizada está alinhada a perspectiva excludente de talentos, esta abordagem, segundo Collings e Mellahi (2009) destaca um número limitado de funcionários "talentosos", enquanto a perspectiva inclusiva inclui todos os funcionários na estratégia geral de MT da organização, com caminhos de desenvolvimento para todos os funcionários.

Esta escolha está ancorada no sentido que em um contexto organizacional onde os recursos e investimentos são limitados, é necessário direcionar onde as áreas de gestão de pessoas devem empregar seus esforços. De acordo com O'Connor e Crowley-Henry (2015), a abordagem excludente de gestão de talentos, tornou-se a forma mais praticada nas organizações atualmente, principalmente devido à percepção de custo-efetividade.

Para isso, as áreas de gestão de pessoas necessitam estar instrumentalizadas para gerenciar programas de gestão de talentos. De acordo com Pandita e Ray (2018), para uma efetiva gestão de talentos, as áreas de GP necessitam atentar para as seguintes etapas: planejamento de talentos, aquisição de talentos, desenvolvimento de talentos, implantação de talentos, retenção de talentos e avaliação de talentos.

Segundo os autores Tetik e Halil (2021), a gestão de talentos pode ser descrita como definição, desenvolvimento e retenção da vantagem competitiva das organizações. O processo de definição inclui as práticas de atração, aquisição e identificação e desenvolvimento de um *pipeline* de talentos. O processo de desenvolvimento consiste em treinamento, *coaching*, *mentoring*, gestão de carreira e desenvolvimento de liderança. O processo de retenção abrange gestão de desempenho, planejamento sucessório, remuneração e oportunidades de avanço.

Uma vez que as práticas de gestão de talentos devem visar o engajamento e retenção, Pandita e Ray (2018), propõem um modelo cíclico, ilustrado no diagrama abaixo, que conectam a prática de gestão de talentos ao engajamento, este compõe:

- **Proposta de valor para atrair talentos:** uma proposta de valor robusta contempla diferenciais que aquela organização pode oferecer ao seu

público de talentos. Dentre estes, as autoras propõem: políticas de local de trabalho justas, trabalho interessante e desafiador, espaço para aprendizado e crescimento e uma infinidade de outras ofertas, sujeitas ao tipo de trabalho, à organização e à indústria.

- **Foco na melhoria das capacidades do talento:** compreende oportunizar experiências e desenvolvimento contínuo das capacidades do talento com a organização.
- **Engajamento:** como resultado das excelentes práticas de gestão de talentos, espera-se manter um *pool* de talentos engajados com a organização. Entretanto, sabe-se dos desafios contínuos para cultivar este engajamento, logo esforços e monitoramento contínuo necessitam ser realizados.
- **Relações duradouras:** uma vez que o talento está engajado com a organização, há maiores chances do cultivo de uma relação duradoura.

Figura 3 - Práticas de Gestão de Talentos e Engajamento



Fonte: Estrutura proposta para melhorar a retenção de talentos (Pandita e Ray, 2018, p.12)

Para Tetik e Halil (2021), o engajamento organizacional e a estratégia de gestão de talentos são práticas mutuamente conectadas e relacionadas. Uma maneira de ter uma estratégia de gestão de talentos bem-sucedida requer que os colaboradores se sintam "conectados" ou engajados com seu trabalho e organização. Em sua pesquisa, o autor afirma que a implementação de um programa de gestão de talentos afeta positivamente o engajamento organizacional dos colaboradores, sustentando que esse achado está de acordo com a literatura, em que diversos estudos reconhecem conceitualmente a relação entre gestão de talentos e engajamento organizacional dos funcionários.

Por fim, acredita-se que as organizações podem beneficiar-se na adoção de estratégias de gestão de talentos, uma vez que bem pensadas e estruturadas para sua implementação adequada, inclusive atentos para mitigar os efeitos colaterais.

De acordo com Pandita e Ray (2018), as práticas de que estamos falando, no entanto, não apenas preparam as organizações simplesmente na "guerra por talentos", mas também servem como ferramentas para que as organizações obtenham vantagem competitiva e resultados financeiros por meio de práticas de gestão de talentos, pois estima-se que 43% das lideranças seniores (como CEOs globais, CFOs e diretores de RH) sustentam que a gestão inadequada de pessoas pode ter inibido o crescimento de sua organização.

No próximo capítulo, veremos a importância de uma proposta de valor robusta para a atração, engajamento e retenção de profissionais.

2.5 Proposição de Valor ao Colaborador (*employee value proposition*)

Acompanhado pela dinamicidade dos negócios e de importantes transformações neste âmbito, as áreas de gestão de pessoas têm buscado estratégias e formas distintas para atrair e reter profissionais qualificados nas organizações. Conforme Veldsman e Pauw (2018), o talento tornou-se um ingrediente-chave do sucesso, onde aqueles com talentos críticos são capazes de determinar como, quando e onde querem trabalhar, além disso, os mecanismos tradicionais de retenção tornaram-se obsoletos, e o foco mudou para criar uma experiência ao funcionário através de uma proposta de valor atraente, realista e coerente. Neste contexto, entra em cena o que se denomina a proposta de valor ao funcionário, conhecido na literatura como *employee value proposition*.

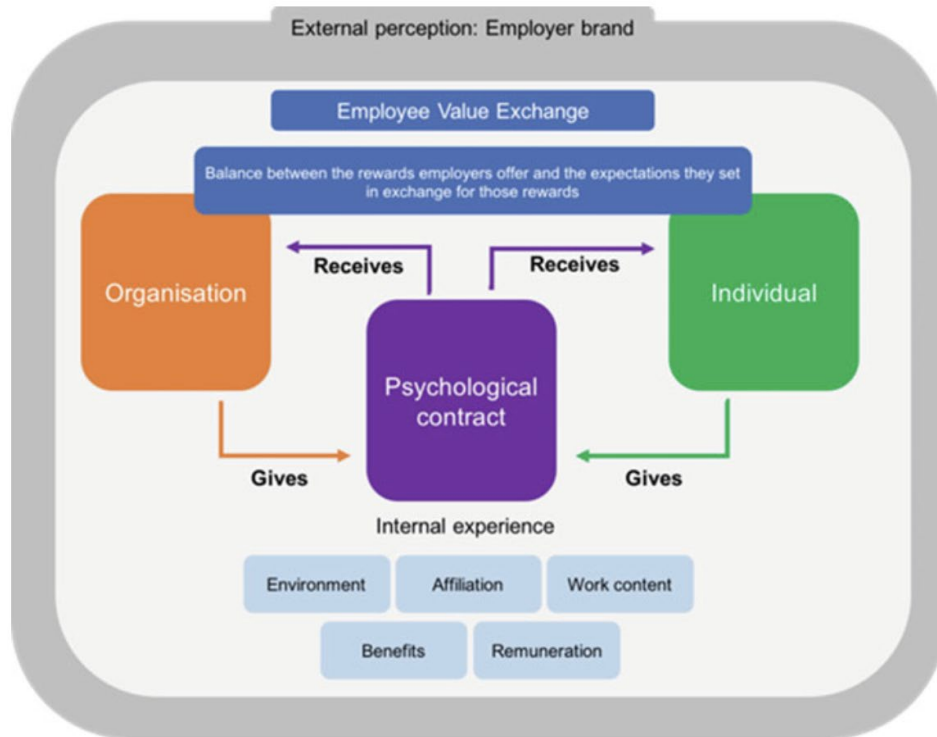
Para Minchington (2005), trata-se de uma abordagem centrada no empregado que está alinhada às estratégias de planejamento de "mão-de-obra" existentes e integradas, orientada pelos funcionários existentes e pelo público-alvo externo. Para o autor, foram-se os dias em que o empregador definia o local de trabalho. Os funcionários querem uma melhor compreensão de suas opções de emprego e uma maior opinião sobre como o trabalho é atribuído, avaliado e recompensado; em vez disso, as prioridades e preferências dos funcionários ditam como deve ser o local de trabalho, especialmente agora que a tecnologia torna mais fácil do que nunca projetar uma variedade de arranjos flexíveis. De acordo com Veldsman e Pauw (2018), o

Employee Value Proposition é baseado em uma relação recíproca de dar e receber entre a organização e os funcionários atuais ou potenciais, e irá motivá-los a permanecer e engajar-se. É baseado em um contrato psicológico, teoria da equidade e troca social, e cria a percepção de um indivíduo sobre o que ele ou ela tem direito a trocar pelos serviços, tempo e habilidades fornecidas à organização. Como pode-se perceber, a proposta de valor está pautada em uma oferta que a organização faz a atuais ou potenciais funcionários, e ela pode contemplar elementos de natureza bastante diversa. Desta forma, visando dar maior clareza a estes possíveis fatores, o Corporate Leadership Council (COUNCIL, 2002), coloca que o valor percebido na adesão a uma organização pode ser determinado a partir de cinco componentes:

- ambiente de trabalho (ambiente físico, segurança, ferramentas e equipamentos);
- afiliação (valores, cultura e qualidade nas relações com colegas de trabalho, gerentes e líderes);
- conteúdo do trabalho (trabalho desafiante e um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar);
- benefícios, incluindo desenvolvimento e crescimento na carreira (recompensa financeira indireta);
- remuneração (recompensa financeira direta).

Esses cinco pilares precisam ser utilizados como uma estrutura orientadora para o desenvolvimento de uma proposta de valor que seja autêntico, atraente e praticamente relevante para as necessidades da organização.

Veldsman e Pauw (2018) propõem o framework abaixo incluindo todos os fatores que agregam a proposta de valor e que, por fim, impactam na percepção externa da empresa, conhecido como *employer branding*.

Figura 4 - *Framework* Proposta de Valor

Fonte: EVP Landscape (VELDSMAN; PAUW, 2018, p.80)

De acordo com a Global Talent Management e Rewards and Global Workforce Studies (WATSON, 2016), as organizações que possuem sua proposta de valor aos funcionários bem definidos e bem desenvolvidos, têm um desempenho financeiro maior, ou seja, quase o dobro do que de outras organizações e têm um maior número de funcionários engajados em comparação com seus outros pares. Para Arasanmi e Krishna (2019), os atributos do EVP ajudam na melhoria da gestão de talentos e do comprometimento organizacional, pois envolve estratégias financeiras e não financeiras. Ainda de acordo com um artigo de pesquisa (Segmentos de Atração e Retenção de Talentos Críticos, Construção de uma Proposta de Valor de Emprego Competitivo, Conselho de Liderança Corporativa, Conselho Executivo Corporativo, 2006) um EVP eficaz fornece às organizações três benefícios quantificáveis:

- **Melhor atratividade:** organizações com proposta de valor eficazes são capazes de obter de um *pool* muito mais profundo de talentos no mercado de trabalho. Organizações de alto desempenho atraem candidatos de cerca de 60% do mercado de trabalho, incluindo candidatos "passivos" que de outra forma se contentariam em permanecer no emprego atual. As organizações de

menor desempenho são capazes de obter apenas dos 40% mais ativos da força de trabalho.

- **Maior comprometimento dos funcionários:** desfrutam de níveis significativamente mais elevados de comprometimento de seus funcionários. As organizações de alto desempenho têm de 30 a 40% de sua força de trabalho apresentando altos níveis de comprometimento, em comparação com menos de 10% em organizações com baixo desempenho.
- **Economia de remuneração:** são capazes de reduzir o prêmio de compensação necessário para atrair novos candidatos. As organizações de alto desempenho são capazes de gastar 10% menos em salário base em comparação com organizações com baixo desempenho.

Embora possuir uma proposta de valor bem articulada possa ser um grande diferencial para as organizações que visam engajar profissionais qualificados, a sua implementação apresenta alguns desafios que precisam ser devidamente reconhecidos para que se possa atenuar impactos. Pandita (2011) apresenta alguns deles:

- **Credibilidade:** refere-se aqui a implementação de fatores que não sejam relevantes ou que careçam de credibilidade por parte dos funcionários, ofertando benefícios que a organização não possua capacidade de entregar.
- **Posicionamento e domínio do EVP pela área de RH:** o autor refere aqui que, equivocadamente, as empresas mantêm este tema sob a gestão das áreas de recursos humanos e esquecem que toda a liderança deve usar como um recurso para atrair e manter pessoas na organização. Isto é, a proposta de valor deve ser de pleno domínio das lideranças da organização, garantindo que o que é ofertado está sendo experienciado pelos funcionários.
- **Foco interno:** destaque para ofertas que carecem do olhar de mercado para composição da proposta de valor, construindo-as basicamente com o olhar interno. O risco é de perda de competitividade e falta de diferencial perante outras organizações.
- **Priorização:** a organização, na intenção em entregar uma proposta de valor atrativa e diferenciada, pode acabar englobando questões que vão além da

sua capacidade de priorização, levando a desconexão do discurso com a prática e falta de autenticidade.

Importante atentarmos para estes aspectos ao elaborar o *employee value proposition* para que a promessa realizada aos funcionários seja devidamente coordenada pelas áreas e lideranças responsáveis, e, sobretudo, vivenciada pelos funcionários junto à organização, tornando-se assim, instrumento de maior engajamento e retenção.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os principais aspectos metodológicos aplicados à presente pesquisa, sendo contemplados: delineamento metodológico, campos e participantes do estudo, condições éticas e etapas e procedimentos de coleta e análise dos dados. Adicionalmente, será apresentado o estudo piloto realizado pela pesquisadora e seus principais achados.

3.1 Delineamento Metodológico

Levando em consideração o problema desta pesquisa e os objetivos propostos, o método utilizado foi uma pesquisa de campo de abordagem mista, quantitativa e qualitativa.

Os métodos mistos de pesquisa são definidos como um processo de recolhimento, análise e “mistura” de dados quantitativos e qualitativos durante determinado estágio da pesquisa em um único estudo. O método misto tem por objetivo compreender melhor o problema de pesquisa (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2003; CRESWELL, 2005).

3.2 Campo e Participantes do Estudo

O campo de estudo central de análise foi o mercado de trabalho do Rio Grande do Sul, empresas, profissionais e *headhunters* (empresas especializadas em recrutamento e seleção de profissionais). Os profissionais qualificados que, por algum motivo, deixaram o estado do Rio Grande do Sul por razões profissionais ou que possuem a intenção de fazê-lo nos próximos anos, foram os participantes do presente estudo. Para atender ao conceito de profissionais qualificados, foram convidados para entrevista: profissionais com, no mínimo, graduação superior completa e que possuíam acima de cinco anos de experiência, que tivessem saído do estado ou que possuísem intenção de emigrar por motivos profissionais.

Para obtenção da perspectiva empresarial, foram entrevistados representantes de empresas sediadas no RS que ocupam funções executivas.

Ambos os representantes de empresas e profissionais foram acessados via *networking* da pesquisadora. Empresas associadas da Câmara Americana do

Comércio no Rio Grande do Sul – Amcham (entidade na qual a pesquisadora preside o comitê estratégico de Recursos Humanos) foram convidadas a participar da pesquisa. São associadas à Amcham organizações dos mais diversos portes, segmentos e setores, possibilitando uma amostra diversa para a presente pesquisa.

Para obter uma perspectiva ainda mais ampla do tema, foram também entrevistados *headhunters*, que são especialistas em recrutamento e seleção de posições em níveis executivos, e que atuam prestando serviços para empresas no Rio Grande do Sul.

Para preservar a identidade dos entrevistados, as citações apresentadas na seção de análise de resultados serão identificadas da seguinte forma:

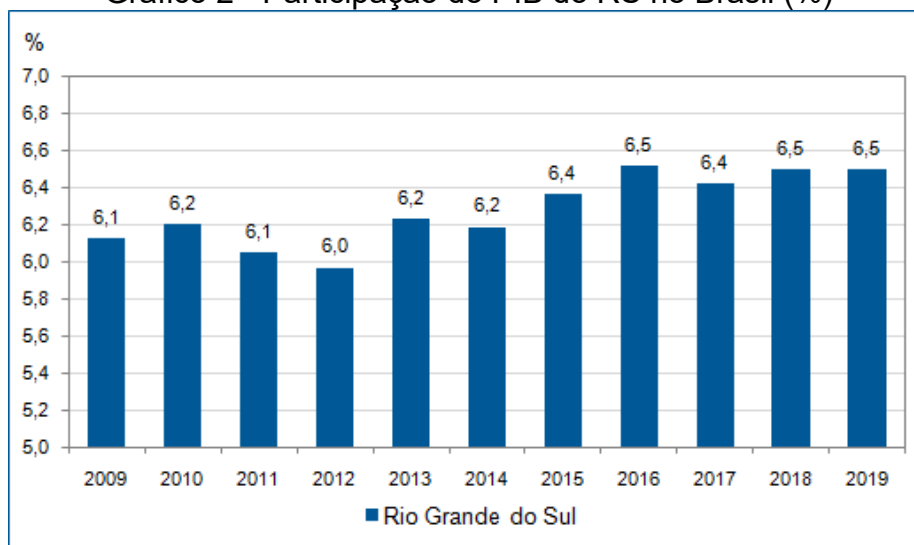
Quadro 2 - Código de Identificação dos Entrevistados

Código Entrevistado	Status do Entrevistado
E1	Profissional com intenção de sair do RS
E2	Profissional com intenção de sair do RS
E3	Profissional com intenção de sair do RS
E4	Profissional com intenção de sair do RS
E5	Profissional - Emigrante do RS
E6	Profissional - Emigrante do RS
E7	Profissional - Emigrante do RS
E8	Profissional - Emigrante do RS
E9	Profissional - Emigrante do RS
E10	Profissional - Expatriado
E11	Profissional - Expatriado
E12	Profissional - Expatriado
E13	Profissional - Expatriado
E14	Profissional - Expatriado
E15	Dirigente Representante de empresa do RS
E16	Dirigente Representante de empresa do RS
E17	Dirigente Representante de empresa do RS
E18	Dirigente Representante de empresa do RS
E19	Dirigente Representante de empresa do RS
E20	<i>Headhunter</i>
E21	<i>Headhunter</i>
E22	<i>Headhunter</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre o campo de pesquisa, o Rio Grande do Sul é a quinta economia do Brasil pelo tamanho do Produto Interno Bruto - PIB, chegando a R\$ 482 bilhões (6,5% do PIB Nacional), conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 2019, sendo superado pelos estados de São Paulo (31,9%), Rio de Janeiro (10,6%), Minas Gerais (8,8%) e Paraná. A economia gaúcha possui relação próxima com os mercados nacional e internacional, superior à média brasileira.

Gráfico 2 - Participação do PIB do RS no Brasil (%)



Fonte: IBGE/Contas Regionais (2020, não paginado)

Os setores da Indústria e dos Serviços participaram respectivamente com 22,5% e 68,8% do Valor Adicionado Bruto (VAB) em 2019. O setor Agropecuário possui somente 8,6%, mas possui uma forte associação com o setor industrial.

O estado apresenta um dos melhores indicadores de qualidade de vida do país, pois possui um quadro diferenciado quanto aos indicadores sociais, destacando-se pelos baixos índices de mortalidade infantil. Conforme dados disponíveis do IBGE, o índice de desenvolvimento humano (IDH), que considera as três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde, é de 0,74, ocupando o sexto lugar no *ranking* do país.

Em relação a indicadores de emprego e renda, ainda, segundo dados do IBGE, o estado do RS é o quinto em número de empregos formais em nível Brasil. O Rio Grande do Sul acompanhou as variações nacionais, acumulando perda de empregos formais, entre 2014 e 2018, de -6,71%. Semelhantemente ao Brasil, as regiões mais industrializadas sofreram maiores perdas percentuais.

3.3 Condições Éticas do Estudo

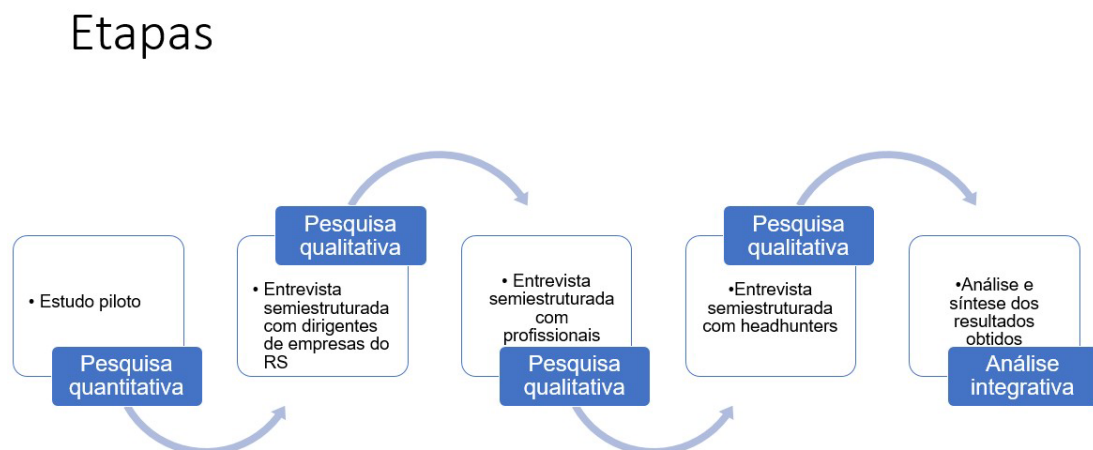
Visando atender aos procedimentos éticos, esta pesquisa está amparada pela Resolução 510/2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. A proposta de estudo foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, antes de ser realizada a condução das entrevistas individuais, a fim de obter validação da pesquisa.

Todos os participantes convidados para este estudo foram esclarecidos sobre os procedimentos utilizados durante a pesquisa. Em relação à pesquisa qualitativa, as informações foram coletadas por meio dos registros realizados pela pesquisadora. Os participantes das entrevistas tiveram suas identidades preservadas e foram convidados a assinar o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) e, para as empresas participantes, foi formalizada uma Carta de Anuência para realização da pesquisa (Apêndice B).

3.4 Etapas e Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

O presente estudo contemplou cinco etapas para uma melhor compreensão do fenômeno de evasão de profissionais qualificados do RS, conforme ilustrado abaixo:

Figura 5 - Etapas Coleta e Análise de Dados



Fonte: Elaborada pela autora

O procedimento para coleta de dados foi dividido em quatro etapas: a primeira compreendeu um estudo piloto que teve como objetivo identificar *insights* e direcionamentos para as demais etapas da pesquisa. O estudo piloto é definido como um instrumento em pequena escala capaz de reproduzir os meios e métodos planejados para um dado estudo que serão encontrados na coleta de dados definitiva (MACKEY; GASS, 2005; SILVA; OLIVEIRA, 2015).

O estudo piloto será apresentado no próximo subcapítulo.

3.4.1 Estudo Piloto

Como forma de obter mais elementos para a presente pesquisa, um estudo piloto foi conduzido visando ampliar o entendimento do fenômeno evasão de profissionais qualificados do estado do RS na atualidade. A pesquisa foi realizada, via *Google Forms*, entre os períodos de 03 de fevereiro de 2022 e 01 de março de 2022. Foram convidados a responder voluntariamente à pesquisa profissionais interessados em contribuir com a temática, residentes do Rio Grande do Sul ou participantes que tenham residido no passado e saíram do estado por motivos profissionais. Foi disponibilizado um questionário por meio de *link* em diversos canais: redes sociais (*Linkedin, Facebook, Instagram*) e grupos da pesquisadora na plataforma *whatsapp*. O questionário contemplou:

- a) questões sociodemográficas relacionadas ao perfil dos participantes: faixa etária, escolaridade, residência, área de atuação, tempo de experiência;
- b) questões visando identificar os profissionais que emigraram do estado do Rio Grande do Sul por motivos profissionais ou que possuem a intenção de fazê-lo nos próximos anos e suas respectivas motivações;
- c) perguntas atinentes ao impacto da evasão de profissionais qualificados nas organizações e a relação das práticas de gestão de pessoas para um maior engajamento dos profissionais junto às empresas;
- d) questionamento sobre se o participante se considera um profissional qualificado e as características que estão relacionadas à tal conceito; e
- e) questionamento sobre os elementos que têm maior contribuição para a evasão de profissionais qualificados do RS.

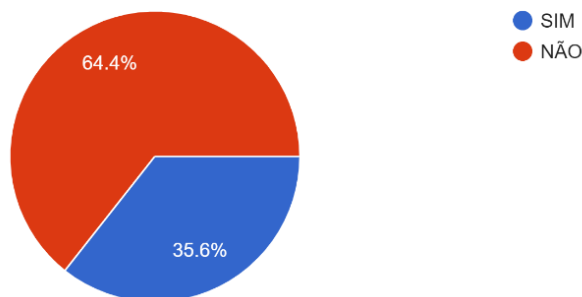
Os dados coletados do estudo piloto foram tratados por estatística descritiva. A estatística descritiva pode ser considerada como um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos (MORAIS, 2005). O estudo piloto obteve uma amostra total de 101 respondentes. Em relação ao perfil dos respondentes, observou-se:

- ✓ 75% possuem mais de 31 anos;
- ✓ 78,3 possuem formações acadêmicas além da graduação completa (49,5% especialização, 14,9% mestrado completo e 13,9% mestrado incompleto);
- ✓ 87,1% residem na região metropolitana de Porto Alegre;
- ✓ 55% atuam em áreas relacionadas a ciências humanas, 15,8% em áreas das ciências sociais aplicadas e 12,9% nas engenharias;
- ✓ 81,2% possuem mais de 11 anos de experiência.

Em relação ao fenômeno de evasão, 35,6% dos respondentes informaram ter saído do estado nos últimos anos, para residir em outra localidade, por motivos profissionais.

Gráfico 3 - Evasão de Profissionais

Você saiu do RS nos últimos anos para residir em outra localidade por motivos profissionais?
101 responses



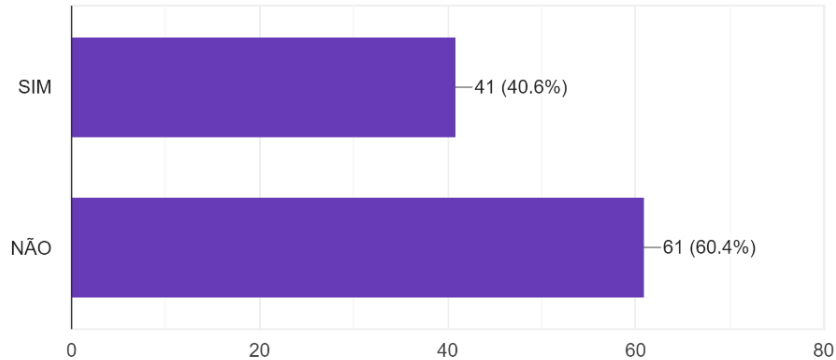
Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre a intenção de sair do Rio Grande do Sul nos próximos anos, observou-se um percentual de 40,6%.

Gráfico 4 - Intenção em Sair do RS

Se você reside no RS, poderia informar se possui a intenção de sair do Estado, nos próximos anos, por motivos profissionais?

101 responses



Fonte: Elaborado pela autora

A partir desse levantamento, pode-se perceber que uma proporção importante de respondentes possuía a intenção de sair do Rio Grande do Sul nos próximos anos por razões profissionais. As razões para sair do estado do RS, referidas pelos respondentes, estão relacionadas, preponderantemente, aos seguintes fatores:

- ✓ Oportunidades profissionais e perspectivas de carreira.
- ✓ Remuneração mais atrativa.
- ✓ Características do mercado de trabalho do Rio Grande do Sul.
- ✓ Qualidade de vida.
- ✓ Busca por experiência internacional.

Quando questionado aos respondentes os possíveis impactos na evasão de talentos para as organizações, foram mapeados os seguintes elementos:

- ✓ A perda de capital intelectual e sua forte relação com o desenvolvimento e perenidade dos negócios do RS (inovação, desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhoria contínua, produtividade etc.).
- ✓ A baixa qualificação de profissionais frente aos desafios e perda de competitividade das organizações.

Do total de respondentes, 100% consideraram-se um profissional qualificado.

Os elementos centrais, presentes nas respostas que a justificam, são:

- ✓ Formação acadêmica.
- ✓ Busca contínua por qualificação de natureza técnica e comportamental.

- ✓ Vasta experiência: diferentes segmentos e portes de empresa, vivência em projetos desafiadores em empresas nacionais e multinacionais.

Em relação às práticas de Gestão de Pessoas e sua contribuição para um maior engajamento dos funcionários nas organizações, a maior parte dos respondentes referiram os seguintes aspectos:

- ✓ Estrutura sólida de Gestão de Pessoas e avanços para atender às demandas presentes e futuras do mercado de trabalho.
- ✓ Cultura das organizações como forma de atrair e engajar talentos.
- ✓ Modelos de gestão e liderança.
- ✓ Carreira, crescimento e desenvolvimento.

Por fim, quanto aos principais fatores que contribuem para a evasão de profissionais qualificados, categorizou-se os principais aspectos:

- ✓ Características da economia do estado: saída de grandes empresas, perspectivas econômicas e novos investimentos e região mais voltada ao agro.
- ✓ Características do ambiente empresarial: mentalidade e cultura das empresas.
- ✓ Limitações de crescimento e desenvolvimento: relação com oportunidades de carreira, desenvolvimento profissional e remuneração.
- ✓ Modelos de gestão e liderança: práticas de gestão nas organizações e preparo da liderança.

A partir do estudo piloto, pode-se perceber que o fenômeno de evasão de profissionais qualificados é uma temática presente na referida amostra, haja vista os percentuais de respondentes que emigraram ou que possuem a intenção de fazê-lo (35,6 e 40,6%). As motivações para movimentos profissionais para fora do estado são inúmeras e geram impactos importantes para as empresas, uma vez que o seu desenvolvimento tem relação com a qualificação de seus profissionais (formação, experiência, qualificação constante etc.). A atuação da gestão de pessoas e suas práticas têm o potencial de contribuir para um maior engajamento. Logo, fez-se necessário um maior aprofundamento dos temas supracitados, para melhor compreensão sobre o fenômeno da evasão de profissionais qualificados, ouvindo profissionais e os dirigentes de empresas e suas perspectivas. Nesse sentido, foram

elaborados roteiros semiestruturados para a condução de entrevistas, que foram contemplados na etapa qualitativa.

3.4.2 Pesquisa Qualitativa

A partir do estudo piloto, realizou-se um aprofundamento de questões críticas para um melhor entendimento do problema de pesquisa, visando atender aos objetivos do projeto. Dessa forma, a pesquisa qualitativa dividiu-se em três etapas: a primeira envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas, com dirigentes de empresas sediadas no Rio Grande do Sul, para melhor compreensão dos impactos da evasão de profissionais na perspectiva empresarial e a atuação estratégica de gestão de pessoas. A etapa seguinte teve como objetivo aprofundar a perspectiva de profissionais qualificados que emigraram do estado do RS por razões profissionais ou que possuem a intenção em fazê-lo, e foi realizada por meio de entrevista semiestruturada. A terceira etapa contemplou uma entrevista semiestruturada com *headhunters*, profissionais especializados em recrutamento e seleção e que prestam serviços, especialmente para cargos executivos, para empresas do Rio Grande do Sul e que possuem um bom conhecimento do mercado de trabalho. Os roteiros de questões norteadoras emergem através da análise preliminar do estudo piloto e estão alinhadas aos objetivos desta pesquisa conforme roteiros apresentados abaixo. Por fim, no início de cada uma das entrevistas, foram questionadas perguntas de identificação geral do entrevistado, tais como: nome, idade, escolaridade, região em que atua, área de atuação, tempo de experiência, atual cargo e escopo de responsabilidades. Os registros foram tratados confidencialmente e utilizados somente para fins desta pesquisa. Os dados coletados estão sob sigilo ético e foram consolidados de forma a não haver identificação dos respondentes.

Quadro 3 - Questões Norteadoras para Entrevistas com Dirigentes de Empresas

Objetivos	Fundamentação Teórica	Questionário Empresas (Dirigentes)
1. Identificar os principais ofensores na evasão de talentos do estado do Rio Grande do Sul	<p>Brain Drain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DOCQUIER, Frédéric; RAPOPORT, Hillel (2012) - VEGA-MUÑOZ, Alejandro; GÓNZALEZ-GÓMEZ-DEL-MIÑO, Paloma; ESPINOSA-CRISTIA, Juan Felipe (2021) - DE MORAIS, Luanna Pereira; DE QUEIROZ, Silvana Nunes (2017) 	<p>1. De modo geral, você observa a perda de profissionais qualificados do estado do RS nos últimos anos? Se sim, comente possíveis razões.</p> <p>2. O que as empresas poderiam fazer para evitar tais evasões?</p>
2. Investigar os impactos da evasão de talentos do RS sob a perspectiva das organizações	<p>A sociedade 5.0 e o trabalhador do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - HADAD, Shahrazad et al. (2017) - DRUCKER, Peter (1994, 1999, 2005) - FUKUDA (2020) - DAVENPORT (2005) - ILIESCU, Andra Nicoleta et al. (2021) - MACEDO, Valeria et al. (2015) - MOVAREC (2008, 2013, 2015) - SURAWSKI (2019) 	<p>3. O que considera ser um profissional qualificado? Quais características o compõem?</p> <p>4. Como você avalia os impactos da evasão para as empresas gaúchas?</p> <p>5. Quais são os principais impactos observados na sua empresa?</p> <p>6. Quais são os impactos observados nos profissionais que decidem evadir?</p>
3. Analisar os elementos propulsores e restritivos da gestão de pessoas no contexto da evasão de profissionais, propondo caminhos que visem contribuir para um maior engajamento	<p>Gestão estratégica de pessoas e engajamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALBRECHT et al. (2015) - AHMED et al. (2016) - BAKKER (2011) - SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa (2002, 2008) - BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon (2018) 	<p>7. Como você avalia a atuação da gestão de pessoas (GP) frente a esse contexto:</p> <p>7.1 Você considera a atuação de Gestão de Pessoas como estratégica em sua organização? Comente.</p> <p>7.2 Quais são os elementos da atuação de GP que favorecem o engajamento de profissionais qualificados na organização?</p> <p>7.3 Quais são os aspectos que potencializam a saída de profissionais?</p>
4. Identificar qual proposta de valor, ofertada pelas empresas, pode contribuir para a permanência nas organizações		<p>8. Qual proposta de valor sua organização deve/deveria ofertar para manter engajado profissionais qualificados?</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 4 - Questões Norteadoras para Entrevistas com Profissionais

Objetivos	Fundamentação Teórica	Questionário (Profissionais)
1. Identificar os principais ofensores na evasão de talentos do estado do Rio Grande do Sul	<p>Brain Drain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DOCQUIER, Frédéric; RAPOPORT, Hillel. (2012) - VEGA-MUÑOZ, Alejandro; GÓNZALEZ-GÓMEZ-DEL-MIÑO, Paloma; ESPINOSA-CRISTIA, Juan Felipe (2021) - DE MORAIS, Luanna Pereira; DE QUEIROZ, Silvana Nunes (2017) 	<p>1. De modo geral, você observa a perda de profissionais qualificados do estado do RS nos últimos anos? Se sim, comente possíveis razões.</p> <p>2. Quais os principais motivos que levaram você a sair do Estado ou que levariam a fazê-lo?</p> <p>3. O que teria feito ou faria você permanecer?</p> <p>4. Quais os impactos pessoais vivenciados (ou potenciais)?</p>
2. Investigar os impactos da evasão de talentos do RS sob a perspectiva das organizações	<p>A sociedade 5.0 e o trabalhador do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - HADAD, Shahrazad et al. (2017) - DRUCKER, Peter (1994, 1999, 2005) - FUKUDA (2020) - DAVENPORT (2005) - ILIESCU, Andra Nicoleta et al. (2021) - MACEDO, Valeria et al. (2015) - MOVAREC (2008, 2013, 2015) - SURAWSKI (2019) 	<p>5. Você se considera um profissional qualificado? Justifique.</p> <p>6. Como você avalia os impactos para as empresas gaúchas?</p>
3. Analisar os elementos propulsores e restritivos da gestão de pessoas no contexto da evasão de profissionais, propondo caminhos que visem contribuir para um maior engajamento	<p>Gestão estratégica de pessoas e engajamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALBRECHT et al. (2015) - AHMED et al. (2016) - BAKKER (2011) - SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa (2002, 2008) 	<p>7. Como você avalia a atuação da gestão de pessoas (GP) frente a esse contexto:</p> <p>7.1 Quais são os elementos da atuação de GP que favorecem o engajamento de profissionais qualificados na organização?</p> <p>7.2 Quais os aspectos da atuação de GP que potencializam a saída de profissionais?</p> <p>8. Qual sua avaliação geral da atuação da área de GP em sua empresa ou última atuação? Comente.</p>
4. Identificar qual a proposta de valor, ofertada pelas empresas, pode contribuir para a permanência nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> - BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon (2018) 	<p>9. Qual proposta de valor sua organização deve/deveria ofertar para manter engajado profissionais qualificados?</p> <p>10. Qual proposta de valor o manteria atuando profissionalmente no RS?</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 5 - Questões Norteadoras para Entrevistas com *Headhunters*

Objetivos	Fundamentação Teórica	Questionário Empresas (Dirigentes)
1. Identificar os principais ofensores na evasão de talentos do estado do Rio Grande do Sul	<p>Brain Drain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DOCQUIER, Frédéric; RAPOPORT, Hillel (2012) - VEGA-MUÑOZ, Alejandro; GÓNZALEZ-GÓMEZ-DEL-MIÑO, Paloma; ESPINOSA-CRISTIA, Juan Felipe (2021) - DE MORAIS, Luanna Pereira; DE QUEIROZ, Silvana Nunes (2017) 	<p>1. De modo geral, você observa a perda de profissionais qualificados do estado do RS nos últimos anos? Se sim, comente possíveis razões.</p> <p>2. Na sua opinião, quais os principais motivos que levam profissionais qualificados a saírem do Estado?</p> <p>3. O que as empresas poderiam fazer para evitar tais evasões?</p>
2. Investigar os impactos da evasão de talentos do RS sob a perspectiva das organizações	<p>A sociedade 5.0 e o trabalhador do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - HADAD, Shahrazad et al. (2017) - DRUCKER, Peter (1994, 1999, 2005) - FUKUDA (2020) - DAVENPORT (2005) - ILIESCU, Andra Nicoleta et al. (2021) - MACEDO, Valeria et al. (2015) - MOVAREC (2008, 2013, 2015) - SURAWSKI (2019) 	<p>4. Como você avalia os impactos para as empresas gaúchas?</p> <p>5. Quais os principais impactos observados na sua prática enquanto <i>headhunter</i>?</p>
3. Analisar os elementos propulsores e restritivos da gestão de pessoas no contexto da evasão de profissionais, propondo caminhos que visem contribuir para um maior engajamento	<p>Gestão estratégica de pessoas e engajamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALBRECHT et al. (2015) - AHMED et al. (2016) - BAKKER, A. B. (2011) - SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa (2002, 2008) - BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon (2018) 	<p>6. Como você avalia a atuação da gestão de pessoas (GP) frente a esse contexto:</p> <p>6.1 Na sua visão, quais são os elementos da atuação de GP que favorecem o engajamento de profissionais qualificados?</p> <p>6.2 Quais são os aspectos da atuação de GP que potencializam a saída de profissionais?</p>
4. Identificar qual proposta de valor, ofertada pelas empresas, pode contribuir para a permanência nas organizações		<p>7. O que seria uma proposta de valor adequada, para empresas do RS, manterem engajados profissionais qualificados?</p>

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.3 Análise Integrada

Esta etapa compreendeu a análise integrada do conteúdo, após as etapas de coleta de dados. De acordo com De Souza e Dos Santos (2020), na abordagem do dinamismo de um determinado problema social, sob a perspectiva da pesquisa

qualitativa, há várias técnicas de análise, dentre elas: a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2004, 2010, 2011). Tal técnica objetiva analisar o que foi dito em meio a uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo. O processo, portanto, deve ser rigoroso. Ele propõe fases definidas, que são:

Pré-análise: antes de iniciar a análise propriamente dita, é importante organizar os materiais e ver o que está disponível. Nessa fase, é possível avaliar o que faz sentido analisar e o que ainda precisa ser coletado. Os pesquisadores devem sistematizar as ideias preliminares em quatro etapas. São elas: a leitura flutuante; escolha dos documentos; reformulações de objetivos e hipóteses; e a formulação de indicadores. Essas etapas darão fim à preparação do material como um todo (BARDIN, 2004).

Exploração do material: fase que tem por finalidade a categorização ou codificação no estudo. Nesse segmento, a definição das categorias é classificada, apontando os elementos constitutivos de uma analogia significativa na pesquisa, isto é, das categorias. Dessa forma, a análise categorial consiste no desmembramento e posterior agrupamento ou reagrupamento das unidades de registro do texto (DE SOUZA; DOS SANTOS, 2020). A repetição de palavras e/ou termos pode ser a estratégia adotada no processo de codificação para serem criadas as unidades de registro e, posteriormente, categorias de análise iniciais (BARDIN, 2010).

Tratamento dos resultados: para De Souza e Dos Santos (2020), esta etapa é destinada à busca de significação de mensagens através ou junto da mensagem primeira. Essa fase é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (BARDIN, 2010, p. 41).

Nesta etapa, as entrevistas foram transcritas na íntegra, sendo realizada a leitura do todo, com atenção para a identificação e separação de fragmentos do texto, que foram classificados de acordo com as categorias encontradas. Para auxiliar no rigor da análise dos dados qualitativos, foi utilizado, como apoio no processo, o *software* NVivo, que auxiliou no aprofundamento da análise do conteúdo. Foram consideradas as categorias (códigos) definidas *a priori*, e as respectivas subcategorias (subcódigos) emergentes na análise.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Apresentação dos resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados coletados referente à etapa qualitativa do projeto. Inicialmente, serão expostos os dados sociodemográficos extraídos por meio do sistema NVivo, o qual permite quantificação dos dados qualitativos obtidos na pesquisa. Após, será apresentada a discussão dos resultados com as categorias definidas *a priori*, alinhadas aos objetivos do trabalho.

4.1.1 Demografia dos Entrevistados

Inicia-se a demografia apresentando a idade dos entrevistados e, neste quesito, observa-se que boa parte deles (85,7%) possui acima de 30 anos. 54,5% são do gênero masculino e 45,5% do gênero feminino, denotando um bom equilíbrio entre homens e mulheres entrevistados.

Em relação à formação acadêmica, 68,1% dos entrevistados possuem especialização ou mestrado concluídos, caracterizando um público com boa base educacional. No que tange à área de conhecimento dos entrevistados, 50% são das áreas de ciências sociais aplicadas, que segundo a CAPES (2022), abrangem formações relacionadas às áreas de: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, Arquitetura, Urbanismo e Design, Comunicação e Informação, Direito, Economia, Planejamento Urbano e Regional/Demografia e Serviço Social. E a segunda maioria (36,4%) é proveniente das ciências humanas, que, conforme a CAPES, compreende formações em Filosofia, Sociologia, Antropologia, Arqueologia, História, Geografia, Psicologia, Educação, Ciência Política e Teologia. Os demais possuem formações em ciências exatas ou engenharias.

Boa parte dos entrevistados, que foram 22 ao total, reside no Rio Grande do Sul (54,5%). Dentre eles, estão os representantes de empresas (5), headhunters (3) e profissionais com intenção de sair do estado por razões profissionais (4). Os demais residem em outros estados do Brasil (5) ou foram expatriados por razões profissionais (5).

Ao estratificar o tempo de experiência dos entrevistados, percebe-se que 88,9% possuem acima de 11 anos de experiência, denotando profissionais com uma

bagagem expressiva em suas respectivas áreas de atuação. No que tange à atividade econômica da empresa em que o entrevistado atua, observa-se que está bastante distribuído entre os mais diversos setores da economia.

A análise destes dados demográficos permite compreender melhor os dados que serão discutidos a partir das categorias definidas, que correspondem aos objetivos deste projeto.

4.1.2 A Evasão de Profissionais Qualificados do RS

A percepção de evasão de profissionais qualificados do RS é quase unânime entre os entrevistados, independentemente do status do entrevistado (profissional, representante de empresa ou *headhunter*), pois, dos 22, somente uma pessoa comentou que não percebe este movimento com tamanha intensidade. Os demais entrevistados referem que este "fenômeno" vem ocorrendo em maior proporção nos últimos 10-20 anos, não só com emigrações para fora do Estado, bem como expatriações.

O trecho abaixo ilustra esta percepção:

É muitos colegas lá naquela época, isso era 1998, né? Que passaram comigo no curso e começaram a trabalhar. Depois de 2 anos ou estavam indo para São Paulo ou até para fora do Brasil. Não é? Obviamente, que o número era menor. Esse número só aumentou, não é um aumento exponencial, né? Mas a minha percepção é que aumentou. Se eu conhecia, em 98, duas pessoas que foram para fora do estado, em 2008, eu conhecia 10 (E16 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Em geral, existe uma percepção de que o Estado é formador de profissionais qualificados, inclusive mencionam a qualidade das universidades aqui presentes como fator contribuinte.

Eu acho que é um fenômeno muito intenso. Assim, muito preocupante, sabe? Acho que a gente tem fuga de cérebro. É em todas as esferas da sociedade. Assim não é só no meio empresarial, sabe? Se a gente olha, na pesquisa acadêmica, no meio médico, meio científico, sabe por onde a gente olhar assim. Eu acho que a gente tem uma evasão enorme de talentos (E18 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

As percepções que indicam que o Rio Grande do Sul perde profissionais qualificados podem ser corroboradas pelo conceito trazido por Vega-Muñoz, González-Gómez-Del-Miño e Espinosa-Cristia (2021), sobre a fuga de cérebros. Esse

conceito refere-se à perda de pessoas altamente qualificadas ou educadas de um país, região, instituição ou setor de trabalho para outro, com base em melhores condições de remuneração, melhores condições de vida, oportunidades ampliadas, entre outras. Para estes autores, a perda de pessoas instruídas pode estar associada à falta de capacidade institucional para absorver e utilizar capital intelectual avançado. Logo, o fenômeno gera uma diminuição do capital intelectual do país de origem, mas, ao mesmo tempo, um aumento da instabilidade política e do grau de fracionamento desse país.

De Moraes e De Queiroz (2017), em sua pesquisa sobre a migração qualificada entre estados brasileiros, realizada a partir da análise de imigrantes e emigrantes nos 27 estados do Brasil entre 1986 e 2010, também corroboram a percepção coletada nesta pesquisa, pois, segundo os resultados obtidos, durante o período, as regiões Sudeste e Sul tipificam como as que mais perdem migrantes qualificados, especialmente os estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Um estudo mais recente de 2019, realizado pela secretária de planejamento, orçamento e gestão do estado do Rio Grande do Sul, demonstra que as trocas migratórias ocorridas em 2018 com outras unidades federativas geraram uma diminuição de 0,12% na população do RS, percentual mais negativo entre os estados, excetuando-se os da Região Nordeste, cuja renda per capita é a menor do país. O estudo ainda afirma que o RS, historicamente, apresenta déficit migratório com os outros estados brasileiros, entretanto, não por possuir um fluxo elevado de saída de pessoas, mas sim por possuir um baixo fluxo de entrada. Este estudo contrasta em certo sentido com as percepções coletadas. Contudo, não leva em consideração a qualificação daqueles que emigram. Logo, a qualidade dos profissionais que decidem emigrar, que está baseada no nível educacional, habilidades e experiências adquiridas, possui um papel relevante dentro do contexto de fuga de “capital intelectual” de uma região para outra. Nos próximos capítulos, serão exploradas as razões apontadas pelos entrevistados para a evasão de profissionais qualificados.

4.1.3 Os Motivadores da Evasão de Profissionais Qualificados

A partir da coleta de dados realizada, observa-se que são diversas as motivações para a saída do profissional ou sua intenção em sair do Rio Grande do Sul. Entretanto, notam-se alguns padrões comuns citados nas entrevistas que são

apresentados na sequência. Inicialmente, observa-se que, independentemente do status do entrevistado, a motivação preponderante da evasão está relacionada às motivações individuais do profissional, seguida de motivações vinculadas às características do ambiente empresarial e ambiente macroeconômico pouco favorável.

Motivações da evasão relacionadas às motivações individuais do profissional

Este tipo de motivação para evasão de profissionais referida pelos entrevistados está relacionado a escolhas realizadas pelos profissionais para o atendimento de necessidades individuais e aparecem na pesquisa das seguintes formas:

- Oportunidades de maior crescimento, experiências e novas perspectivas de carreira
- Busca de remuneração mais atrativa
- Busca de maior qualidade de vida, segurança e educação
- Busca de experiência internacional
- Possibilidade de trabalhar remotamente para outros lugares

Dentre estas motivações, a busca por oportunidades de maior crescimento, experiências e novas perspectivas de carreira foi a mais citada por todos os entrevistados, independente do seu status. Está relacionada a sair da “zona de conforto” e buscar experiências que agreguem a construção de carreira, conforme pode-se observar no trecho de uma das entrevistas:

Estas escolhas normalmente estão relacionadas a profissionais que possuem uma orientação a carreira e crescimento mais presente.

O primeiro deles é carreira. Quem tem orientação a sua carreira. Como eu comentei ali é o funil de pirâmide e tomada de decisão de empresas. Aqui no Sul. Ela é mais limitada, por exemplo, na região Sudeste. Então a pessoa tem a orientação, a carreira e velocidade de crescimento leva isso em consideração (E22 - *Headhunter*).

Já estou no limite para minha região. Então eu precisarei ir para São Paulo, se eu quiser, ou se eu quiser dar um passo lateral, ir para alguma dessas outras regionais que fica ou em Curitiba ou no São Paulo ou no Nordeste. Então eu preciso me movimentar caso queira ascender e continuar dentro da mesma empresa (E3 - Profissional com intenção de sair do RS).

A segunda razão mais citada envolve a busca por uma remuneração mais atrativa adequada às necessidades do profissional, isto é, o profissional atinge um determinado nível de qualificação que passa a ser incompatível com o que organizações oferecem no Rio Grande do Sul, sendo insuficiente para as suas pretensões individuais.

Olha o que eu vejo que é salário, ficou um mercado assim que realmente as empresas de fora estão pagando o dobro das empresas aqui do Brasil, porque como a mão de obra difícil (E20 - *Headhunter*).

Financeira, não é? Então, assim, querendo ou não, Porto Alegre tem um limite. Assim do quanto que tu financeiramente podes crescer. (E1 - Profissional com intenção de sair do RS).

Hom, Allen e Griffeth (2019), ao estudarem as causas e correlações de *turnover*, ressaltam o fator “expectativas não atendidas”, isto é, os funcionários deixam o emprego se suas experiências de trabalho desconfirmam as expectativas que tinham sobre seus empregos antes de assumi-los; permanecem empregados se as suas experiências confirmarem as suas expectativas iniciais. Logo, observa-se que as razões mencionadas pelos entrevistados estão vinculadas a expectativas não atendidas que levam a fazer o movimento. Entretanto, como estes movimentos envolvem a saída do Rio Grande do Sul de profissionais qualificados e não só movimentos entre empresas, pode-se fazer alusão ao *brain drain* (fuga de cérebros), trazido pelos autores Vega-Muñoz, González-Gómez-Del-Miño e Espinosa-Cristia (2021), que referem como a perda de pessoas qualificadas para regiões ou países mais desenvolvidos em busca de melhores condições de vida.

O terceiro fator citado está relacionado à busca de maior qualidade de vida, segurança e educação, isto é, uma escolha pessoal em viver em um lugar que proporcione maior segurança ao indivíduo ou família, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e educação de qualidade para os familiares.

[...] mas do profissional pronto, normalmente é a qualidade de vida, é a remuneração, é a questão da segurança, da família, né? A insegurança do nosso país, né? Que a gente vive um pouco instável isso, né? (E16 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Esta motivação também pode ser corroborada por Vega-Muñoz, González-Gómez-Del-Miño e Espinosa-Cristia (2021), pois referem que, dentre a multiplicidade de fatores da evasão, estão os benefícios monetários comparativos, a qualidade de

vida familiar e individual, a percepção de melhores perspectivas para as gerações futuras, a liberdade social e uma atmosfera liberal. Esses parâmetros são reconhecidos como cruciais para afetar a tomada de decisão

Em menor proporção, figuram entre as razões para a emigração, a busca por experiência internacional, acompanhada da possibilidade de trabalhar remotamente para outros lugares. Esta última potencializada pelas práticas presentes nas organizações durante e pós pandemia. Alguns trechos das entrevistas elucidam o teor desta escolha.

[...] foram basicamente o desejo por um desafio fora do país. Eu acho que não tem como descrever melhor. Eu queria ter a experiência de morar fora do país e saber como era trabalhar com outra cultura diretamente, porque a gente pode trabalhar com outras culturas remotamente. Mas eu queria viver a experiência profissional de uma outra cultura (E14 - Profissional – Expatriado).

[...] e possibilidade aí de flexibilidade, de que eu usar esse salário que fosse maior para a viagem. Se puder trabalhar de forma remota, né mesmo no país (E4 - Profissional com intenção de sair do RS).

[...] junto a isso tudo, eu acho que começa a ter um movimento também forte a partir da pandemia, de queda de Barreiras geográficas para uma série de coisas, não é? Nós perdemos profissionais recentemente para Holanda, perdemos para a Irlanda, perdemos para os Estados Unidos (E16 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Motivações da evasão relacionadas às características do ambiente empresarial

Essa justificativa para a evasão de profissionais qualificados está relacionada, segundo as percepções dos entrevistados, ao fato de:

- a cultura, liderança e *mindset* das organizações não se modernizarem;
- a busca dos profissionais por tecnologias e modelos de gestão de ponta; e
- a necessidade de os profissionais estarem mais próximos da tomada de decisão.

Dentre entres fatores, os entrevistados mencionaram, com maior frequência, o fato da cultura, liderança e *mindset* organizacional não se modernizarem, o que significaria pouca abertura das empresas ao “novo” e a um conservadorismo presente, o que contribui para profissionais qualificados saírem das empresas, como se pode ver no trecho abaixo.

Aqui eu brincava antes que o Rio Grande do Sul é quase um país à parte, né? Então, assim as pessoas, elas vivem na aldeia com a sua visão meio fechada e acabam sendo forjadas dentro desse modelo. Tem gente que quer extrapolar isso, né? (E22 - *Headhunter*).

Não é dinheiro. Daí definitivamente eu vejo que não. Eu vejo que é de ideias. É em busca de ideias mais rotativas em busca de não ter tantas barreiras para o crescimento em busca de algo novo, que eles entendem que às vezes aqui no Rio Grande do Sul é um pouco mais conservador. Então é mais nesse sentido que eu vejo (E20 - *Headhunter*).

A segunda maior referência, frente às características do ambiente empresarial, está relacionada à busca por tecnologias e modelos de gestão de ponta. Observa-se que este motivo aparece com maior frequência naqueles entrevistados que atuam no segmento de tecnologia. Como uma possível hipótese, este fator está relacionado ao fato da cultura, liderança e *mindset* organizacional não se modernizarem, motivo citado anteriormente, tendo como consequência a busca por outros mercados.

Rio Grande do Sul de tecnologia é muito atrasado (E8 - Profissional - Emigrante do RS).

Enxergo que o mercado é de São Paulo, tem uma certa mentalidade de inovação e de estratégia muito mais abundante, muito mais cheia de possibilidades (E5 - Profissional - Emigrante do RS).

E aí, olhando pro mercado, tecnologia também há que se concordar que o mercado de tecnologia no Rio Grande do Sul é muito menor (E19 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Conforme Iliescu et al. (2021), o trabalhador do conhecimento nômade, na era digital (*knowmads*), prefere formas contemporâneas para cumprir suas tarefas, e elas vão além de práticas de trabalho tradicionais. Para os autores, as características dos *knowmads* estão associadas a melhores habilidades de adaptação, maior desempenho de inovação e criatividade em comparação com os trabalhadores do conhecimento prévio e essas qualidades garantem a competitividade individual e organizacional na sociedade contemporânea. Logo, parece relevante relacionar esta característica de profissional à busca por ambientes em que consigam exercer o seu potencial e competências.

Para Surawski (2019), tanto especialistas quanto trabalhadores do conhecimento são caracterizados por conhecimentos especializados, ensino qualificado, experiência profissional, habilidades de resolução de problemas, capacidade de construir ou implementar conhecimento, aprendizagem contínua, autonomia, são funcionários proativos e não impulsionados pelo poder. Como pode-

se observar na demografia dos entrevistados, trata-se de um seletivo grupo de profissionais qualificados, com boa base acadêmica, somados à rica experiência profissional, que atuam em posições relevantes e de influência em suas respectivas profissões e organizações. Logo, é de se esperar que perfis com tais características estejam mais propensos a buscar ambientes que estejam alinhados às suas habilidades e competências, isto é, ambientes inovadores e modernos.

Além disso, presume-se que um trabalhador com estas características eleve seu nível de exigência em relação ao que se espera de uma organização, à medida que seu nível de contribuição se torne mais elevado. Nesse sentido, pode-se conectar com o terceiro fator mencionado pelos entrevistados; isso diz respeito à necessidade de os profissionais estarem mais próximos da tomada de decisão, seja fisicamente (estarem próximos à matriz da organização) ou envolvidos diretamente na tomada de decisão do negócio. Isto é, profissionais com qualificação elevada, potencialmente, esperam contribuir mais e serem envolvidos na definição de estratégias e rumos do negócio.

Por fim, além dos fatores citados, o orgulho-autossuficiência das empresas, a baixa velocidade para transformação, bem como a não preocupação para geração de valor para todos *stakeholders* envolvidos aparecem com menor frequência nas citações dos entrevistados.

Motivações da evasão relacionadas ao ambiente macroeconômico pouco favorável

O ambiente macroeconômico figura como o terceiro fator elencado nas motivações de evasão do estado. Os entrevistados referem este item como aspectos relacionados às políticas econômicas, sociais e estruturais do estado como desfavoráveis à retenção de profissionais qualificados. Em geral, há uma percepção de um mercado restrito, com poucas oportunidades em níveis mais executivos e gerenciais por conta do ambiente econômico com baixas taxas de crescimento. Some-se a isso a percepção de saída de grandes empresas do estado na última década. Esse aspecto fica explicitado em uma das entrevistas realizada com uma executiva que atua no segmento logístico, que, por sua vez, está bastante atrelado a regiões com atividade econômica de relevância. A profissional menciona o baixo investimento de sua empresa na região, o que impacta no crescimento dos negócios locais e oportunidades de trabalho.

[...] eu trabalho no segmento logístico, já 10 anos, né? E todas as empresas com as quais eu trabalhei, no Rio Grande do Sul, poucas oportunidades de negócios. Todas as oportunidades que a gente teve de novos negócios, de crescimento, né? Como logística, nós somos uma operadora que fornece serviços, então, na medida que eu tenho um mercado crescendo, com oportunidades, empresas crescendo... Então, às vezes, o RH pode fazer tudo isso que eu estou falando de uma forma ótima, mas chega um momento que a pessoa não vê mais ali, porque a empresa não vai oferecer porque o mercado não vai oferecer. Então eu acho que tem uma questão muito mais além do RH, na minha visão, seja de políticas públicas do estado e de incentivos, né (E6 - Profissional - Emigrante do RS).

Dá para dar para nomear nos dedos das mãos. Assim, grandes empresas que a gente perdeu daqui não (E18 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Então, com o crescimento do negócio gera perspectivas, não é? E as pessoas? Elas precisam de perspectivas (E15 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Esses dados também podem ser corroborados pelas taxas de crescimento do PIB do Rio Grande do Sul nas últimas décadas, com anos de variações negativas ou de baixo crescimento, conforme dados de Economia e Estatística do Governo do Estado. Só em 2022, a queda foi de 5,1% de variação, comparada ao ano anterior.

Outro aspecto apontado pelos entrevistadores é que, dentro deste contexto, o mercado de tecnologia é ainda mais restrito. Aqueles entrevistados que atuam nesse segmento mencionam poucas oportunidades e empresas que investem em tecnologia de ponta, o que é crucial para atração e retenção de profissionais do setor.

Empresas conhecidas que a gente tem aí, tecnologia e que de uma certa forma, ou são consultorias e acaba sendo as mesmas empresas (E8 - Profissional - Emigrante do RS).

A primeira coisa é investir em tecnologia. São Paulo, essas políticas públicas ao empresariado, seja lá quem for todo, todo ecossistema que deveria estar fomentando isso é que é um conjunto de coisas público e privado, né? Não fomenta, inclusive regride. Exemplo da ceitec, né? (E19 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Por fim, menções ao estilo de negociação do povo gaúcho são trazidas de forma negativa, como uma espécie de dinâmica negocial que não preconiza o "ganha-ganha" e com percepção de baixa valorização, como pode-se perceber nas duas entrevistas realizadas com prestadores de serviço que atuam ou atuaram na região.

[...] no Rio Grande do Sul, eu sempre me sentia meio depreciada. Quando a gente ia para você uma ação com o cliente, então você faz um orçamento, monta tudo e não, isso não. Isso quando alguém já não faz a coisa direta, só pede ter orçamento para fazer dentro de casa, assim de pagar nada, sabe assim, então [...] (E9 - Profissional - Emigrante do RS).

Um exemplo bem simples na minha visão *modus operandi* de fazer negócios aqui no Rio Grande do Sul tem uma coisa que é clássica, que desde início eu escutava que tem aquela história eu vou negociar com cliente. A preocupação dele é quanto eu vou ganhar, não o quanto a gente vai construir junto para poder fazer efetivamente ter um ganho para os dois lados. Uma negociação meio leonina, meio descabida, sabe? E o modelo mental também (E22 - *Headhunter*).

Conforme De Moraes e De Queiroz (2017), as regiões com maior concentração de indivíduos com alta qualificação dispõem de maiores taxas de crescimento de produtividade, redução da desigualdade da renda e aumento na qualidade de vida, o que incentiva o desenvolvimento econômico. Embora seja difícil estabelecer uma relação de causa-efeito no caso do Rio Grande do Sul, em alguma medida, a perda de pessoas chave nas organizações impacta o avanço dos negócios. Entretanto, apesar da percepção positiva dos entrevistados acerca da evasão de profissionais qualificados, não se observa uma preocupação relevante sobre o que fazer diante deste cenário ou até mesmo iniciativas robustas entre empresa e estado. O que corrobora com a visão de alguns dos profissionais que emigraram por razões profissionais, os quais citam a percepção de um certo orgulho-autossuficiência das empresas e uma baixa preocupação em gerar valor para todos *stakeholders*. Dito de outro modo, poucas iniciativas robustas parecem estar sendo pensadas com o intuito de criar e cultivar um ambiente macro e empresarial capaz de reter "cérebros qualificados".

A seguir, apresenta-se um panorama geral com as respectivas análises sobre as percepções dos motivos que levam profissionais a saírem do estado relacionando-os aos dados demográficos apresentados anteriormente.

4.1.4 Os Motivadores da Evasão de Profissionais Qualificados x Dados Demográficos dos Entrevistados

Motivações da evasão x faixa etária

Observa-se que, em todas as faixas etárias pré-determinadas, os motivadores do profissional são a principal razão citada para evasão. As características do ambiente empresarial são mencionadas com maior frequência na faixa etária 31-35 anos e o ambiente macroeconômico possui maior relevância (=>5 menções) para os entrevistados entre 31-35 anos e acima de 46 anos.

Motivações da evasão x gênero

Observa-se que, independentemente do gênero do entrevistado, os motivadores do profissional permanecem como principal razão apontada para a evasão, proporcionalmente mais presentes em entrevistados homens. As características do ambiente empresarial aparecem em maior proporção nos respondentes masculinos e o ambiente econômico pouco favorável com maior presença nas entrevistas com mulheres, embora com sutil diferença.

Motivações da evasão x tempo de experiência

Profissionais que possuem entre 11-15 anos de experiência citam com maior frequência os motivadores do profissional como uma das razões que justificam a evasão. Dentro dessa faixa etária, aproximadamente, 60% das referências feitas pelos entrevistados estão relacionadas a esse fator. Ainda nessa faixa, percebe-se uma incidência maior de referências relacionadas às características do ambiente empresarial (51,5 % - 17 referências).

Nas demais faixas etárias, existe uma distribuição mais regular das referências dos entrevistados frente aos motivadores de evasão. Um ponto que merece destaque é o fato de entrevistados com mais de 16 anos de experiência referirem com maior frequência o ambiente macroeconômico como um dos motivadores para evasão.

Motivações da evasão x local de residência

Em relação ao local de residência, observa-se que, independentemente de onde o profissional estiver, as maiores referências de razões para evasão estão relacionadas a motivadores do profissional. Para os residentes do Rio Grande do Sul, as características do ambiente empresarial aparecem em maior proporção quando comparadas aos demais locais. Aos residentes no exterior, observa-se que 63% das referências dos motivos de evasão estão relacionadas a motivadores do próprio profissional. Nesse caso, estão bastante alinhados ao desejo e busca por novos desafios, experiência internacional e de maior qualidade de vida.

Motivações da evasão x status do entrevistado

Por meio dessa estratificação, permite-se observar que, exceto o público de *headhunters*, os demais mencionam os motivadores do profissional com maior frequência. As características do ambiente empresarial são a razão mais frequentemente citada pelos *headhunters*, fato este que pode estar relacionado à conexão e proximidade com um maior número de empresas e empreendedores locais, elevando seu nível de crítica sobre este motivador.

Aos profissionais que saíram do RS, o ambiente macroeconômico é citado em menor proporção que os demais motivadores de evasão, sendo os motivadores do profissional e as características do ambiente empresarial mais frequentes nas respostas.

Pereira (2000) analisa, em sua pesquisa, o perfil e as características dos migrantes internos no Brasil e, dentre os achados, a probabilidade de um indivíduo ser migrante aumenta quando este é mulher e é de cor amarela, seguida de branca e parda. No estudo aqui apresentado, observa-se que, dentre as quatro pessoas com intenção de sair do RS por razões profissionais, 50% são do gênero masculino e 50% feminino. Entretanto, quando se parte para aqueles que emigraram do RS, 10 profissionais ao total, observa-se que 60% são mulheres e 40% homens.

Ainda, segundo a autora, a escolaridade também é importante, visto que, quanto mais anos de estudo, maior a probabilidade de migrar até que o indivíduo possua 11 anos de estudo. Menciona que a migração interna no Brasil não é marcada somente por condições de pobreza, mas também por fluxos de indivíduos das classes média e alta e com maiores níveis educacionais. E, como percebe-se na presente pesquisa, trata-se de um perfil de profissional com boa base educacional e vasta experiência profissional, o que possivelmente favorece a busca por emigrar para lugares onde se encontram condições favoráveis à realização profissional e pessoal.

Como pode-se constatar, em quase todas as análises apresentadas até aqui, as motivações do profissional foram as razões citadas com maior frequência pelos entrevistados. Estes aspectos passam essencialmente por práticas culturais e de gestão de pessoas nas organizações, tais como propiciar ambientes que oportunizem novos desafios, remuneração atrativa, experiências multiculturais e flexibilidade para trabalho remoto.

4.1.5 Os Impactos da Evasão para o Profissional

Os impactos da evasão para o profissional emigrante são variados. Apresenta-se, portanto, nesta seção, os aspectos favoráveis e desfavoráveis mencionados pelos participantes da pesquisa. Observa-se que, independentemente do local de residência do entrevistado, os aspectos negativos relacionados ao movimento de emigrar do estado são mais preponderantes.

Para uma estratificação mais acurada, consideram-se, para esta análise, somente profissionais que emigraram do RS ou que possuem a intenção em fazê-lo nos próximos anos. Os impactos negativos citados estão relacionados à carência de laços afetivos no destino, desafios na adaptação à nova cultura, adaptação familiar ao novo contexto, ausência de *networking* e desafios na adaptação na empresa local.

Profissionais que atuam no RS e possuem a intenção de sair, bem como os que emigraram para fora do Brasil referenciam os laços afetivos como o fator de maior impacto na mudança. De acordo com a fala de um expatriado:

O principal impacto foi aprender e foi reaprender do lado pessoal. Tá reaprender a construir a rede de apoio. Quando a gente tem uma mora, né? Na nossa cidade, no nosso país, a gente tem os nossos amigos, nossa família, todos por perto e quando a gente faz um movimento desse é bem difícil de reconstruir essa rede de apoio. Então tem a família longe, fazer novas amizades, novos contatos, é isso, é algo que de início é pesado (E14 - Profissional – Expatriado).

Profissionais que emigraram do RS para outros estados brasileiros avaliam a adaptação à nova cultura como o maior desafio.

É, mas o maior desafio ele é justamente cultural, é, a gente tem um sotaque no sul, é que nos faz parecer muito diretos assim, e por vezes nós somos diretos e ainda com um sotaque firme, sabe um jeito firme, com uma linguagem, o próprio tour ele, ele, ele é muito direto, né? Ele então o que eu observei foi, foi muito de não pegar as pessoas (E5 - Profissional - Emigrante do RS).

Os expatriados foram aqueles que mencionaram a ausência de *networking* local como um desafio a ser superado com a mudança.

Então, no Brasil, por mais que a gente não seja conhecido em todas as empresas, tudo mais, a gente tem pessoas que a gente conhece em vários lugares, então têm aqueles colegas da faculdade, a, trabalhou juntos, que sabem quem nós somos. Quando a gente movimenta para um outro país, a gente é só um estrangeiro que chegou na equipe (E14 - Profissional – Expatriado).

Todos os profissionais mencionam a adaptação da família ao local de destino como um impacto gerado a partir do movimento de mudança.

Hoje um filho pequeno, com rede de apoio mais difícil trabalhar, ficou muito mais puxado assim no sentido de com quem deixar as crianças, como fazer as escolas aqui são muito diferentes, então pessoalmente, principalmente nos últimos 5 anos, ficou mais difícil estar longe (E9 - Profissional - Emigrante do RS).

Observa-se que questões relacionadas aos laços afetivos e adaptação familiar são relevantes dentro do contexto de imigração para outras regiões ou países. De acordo com Van Hook e Glick (2020), a decisão de migrar – de passar de um contexto para outro – molda o curso da vida familiar. Não apenas os imigrantes enfrentam uma série de escolhas e restrições que determinam quando e para onde podem se mudar, mas também as famílias são impactadas por essa migração, quer permaneçam na comunidade de origem, mudem-se como uma unidade ou sejam formadas no novo local de residência.

Conforme a *American Psychological Association* (2023), experiências psicológicas são experimentadas em movimentos de imigração, a partir de alguns fatores que possam se fazer presentes. Dentre eles, estão: o contexto social e receptividade no local de destino, relacionamento com as comunidades locais, aculturação (idioma, costumes locais, valores, etc.), questões discriminatórias entre outros.

Nesse sentido, pode-se observar que os impactos nos profissionais que decidem evadir são os mais diversos, a depender do contexto envolvido. Ainda assim, por mais que a decisão de emigrar seja consciente e planejada em muitos casos citados, existem impactos importantes que precisam ser geridos pessoalmente e profissionalmente pelo profissional e familiares envolvidos.

Por fim, embora em menor proporção, aspectos favoráveis são mencionados nas entrevistas frente ao processo migratório. Eles estão relacionados a uma percepção de melhora na qualidade de vida no destino escolhido, bem como novas oportunidades e conhecimentos gerados a partir da movimentação, conforme trecho abaixo:

Mas também te coloca em um novo ambiente, em contato com novas pessoas, com novas oportunidades. Isso pode ampliar também as oportunidades futuras, tanto de trabalho, de conhecimento, de estudo (E3 - Profissional com intenção de sair do RS).

Ainda que questões positivas oriundas das entrevistas tenham sido menos citadas, fica evidente que o saldo geral das migrações é percebido como satisfatório pelos entrevistados, haja vista os motivadores que os levaram a fazer os movimentos, que, em parte dos casos, esteve vinculado a novas oportunidades profissionais.

Observa-se que os profissionais tendem a fazer uma avaliação bastante racional das vantagens de emigrar (salários mais competitivos, oportunidades de carreira maior segurança, etc) embora tenham clareza dos impactos desse movimento como a distância de familiares, entre outros.

Quando se relacionam as motivações de emigrar com níveis de comprometimento e engajamento organizacional, infere-se que há um nível de comprometimento vulnerável com a organização em questão. Isso porque, conforme o modelo tridimensional de comprometimento organizacional (CO), no chamado comprometimento normativo, Singh e Gupta (2015) compreendem como um vínculo menos pessoalizado, de uma expectativa social percebida, na qual se mantém leal ao empregador que os recompensa pelos serviços prestados, seja por meio de uma remuneração percebida ou investimentos realizados. Logo, se o profissional deixa de perceber esta reciprocidade entre o que dedica à organização e o que ela é capaz de fornecer, o risco de perda é elevado.

No que tange ao engajamento, Meyer, Gagné e Parfyonova (2010) afirmam que este é experimentado como entusiasmo e autoenvolvimento com uma tarefa ou coletivo (por exemplo, organização), é fomentado por uma orientação disposicional correspondente e facilitando o clima, e se manifesta em comportamento proativo dirigido por valor. Logo, nestes casos, pode-se inferir que estes profissionais que decidiram emigrar possivelmente experimentem níveis moderados de engajamento com a organização, o que os autores denominam engajamento contingencial, pois reconhece os profissionais que podem estar entre os dois extremos que são, nem totalmente engajados (*full engagement*), nem completamente desengajados e desmotivados (*amotivaded*).

Reside aqui a oportunidade de as organizações buscarem trabalhar o comprometimento afetivo com estes profissionais qualificados, pois, segundo estudos de Meyer e Hercovitch (2001), um forte comprometimento afetivo e um baixo comprometimento normativo e instrumental levariam a uma menor probabilidade de saída da organização.

4.1.6 Atributos de um Profissional Qualificado

Os atributos de um profissional qualificado são em essência as características que os entrevistados conferem como relevantes para a composição do perfil. Este aspecto é particularmente relevante, uma vez que o presente trabalho tem como enfoque a evasão de profissionais qualificados do RS.

Pode-se classificar os achados em três grandes categorias:

- a) Educação formal: está relacionada à formação acadêmica (especializações, mestrados), cursos e capacitações em geral.
- b) Competências Comportamentais: as menções estão majoritariamente relacionadas à curiosidade e disposição para aprender, foco na agregação de valor (resultados), habilidade de comunicação e busca por soluções inovadoras. Mencionadas pelos entrevistados em menor proporção estão: a capacidade de adaptação, de liderança, relacionamento interpessoal, empatia, paixão, vigor e protagonismo.
- c) Experiências, conhecimentos e profundidade em determinada área: com maior volume de referência, aparece a diversidade de experiências, complexidade e desafios profissionais como elemento relevante ao profissional qualificado, seguidos da competência técnica, que estaria relacionada a ter um *core* sólido de carreira e profundidade na área de atuação em questão. Em menor proporção, são citados experiência internacional, tempo de experiência, língua estrangeira e busca por tendências na área como atributos importantes para um profissional considerado qualificado.

As competências comportamentais foram as mais mencionadas pelos entrevistados, dentre as listadas, destaca-se a curiosidade e disposição em aprender, alinhados aos conceitos atuais de *life long learning*. Segundo publicação da FIA (2021), trata-se de um termo em inglês que, em tradução livre, significa “aprendizado ao longo da vida”. Trata-se de um conceito que preconiza a educação contínua. Ou seja, sustenta a ideia de que os estudos devem ser permanentes, e não apenas durante um curto período da vida. Segundo o futurista e escritor americano Alvin Toffler, o analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler e escrever, mas aqueles que não sabem aprender, desaprender e reaprender.

O World Economic Forum (2023) ressalta as competências demandadas aos profissionais atualmente e observa-se que, dentre elas, estão: pensamento analítico e criativo, resiliência, flexibilidade e agilidade, autoconsciência e motivação, aprendizagem ativa e curiosidade, literacia digital, empatia e escuta ativa, liderança e influência social e controle de qualidade. Como se pode observar, muitas das competências listadas estão relacionadas às percepções dos entrevistados, tais como: aprendizagem ativa (curiosidade e disposição para aprender), pensamento criativo (busca por soluções inovadoras), entre outras.

As habilidades referidas também podem ser corroboradas pelo estudo de Leon (2015), que identifica, através de uma extensa revisão da literatura, que o trabalho em equipe, a resolução de problemas, a tomada de riscos e as habilidades de aprendizagem são alguns dos atributos mais frequentes dos trabalhadores do conhecimento, seguidos de perto pela resiliência, engenhosidade, uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC), bem como pelas habilidades de inovação.

Veja, agora, uma visão comparativa sobre os atributos do profissional qualificado sob a perspectiva dos profissionais e empresas entrevistadas.

Atributos do profissional qualificado: visão comparativa dos entrevistados - profissionais x representantes de empresas

Ao analisar os atributos a partir do status do entrevistado, neste caso, especificamente visão do profissional (que emigrou ou que possui a intenção de emigrar) e a visão do representante da empresa, observa-se que ambos mencionam as competências comportamentais na mesma proporção. Entretanto, quando se analisa o atributo experiência e conhecimento técnico, nota-se que os profissionais tendem a mencionar com maior frequência este quesito ao designarem as características de um profissional qualificado. Por sua vez, os representantes fizeram pouca menção a este fator em específico. Os entrevistados, representantes de empresa, são profissionais com posições de relevância em suas respectivas organizações, em sua maioria, Diretorias. Logo, suas visões tendem a reproduzir as visões gerenciais das organizações.

Por fim, pode-se depreender que, a partir das diferentes perspectivas dos entrevistados, o desenvolvimento de competências comportamentais recebe maior destaque quando referenciados profissionais qualificados, complementares à

experiência profissional e conhecimentos técnicos, lastreados em formações educacionais de base.

No próximo subcapítulo, serão apresentados os impactos da evasão de profissionais qualificados nas empresas gaúchas.

4.1.7 Impactos da Evasão nas Empresas Gaúchas

Ao questionar os representantes de empresas e profissionais sobre os impactos observados da evasão de profissionais qualificados nas empresas gaúchas, obteve-se como resultante três fatores. São eles:

- A perda de competitividade para os negócios no seu mercado de atuação.
- A perda de conhecimento e capital intelectual.
- Os custos associados com o *turnover* para a empresa.

O fator amplamente mencionado pelos entrevistados diz respeito à perda de competitividade dos negócios e à respectiva manutenção do *status quo*, prejudicando o progresso e inovação das empresas em seus respectivos mercados e segmentos de atuação. Esta perda de competitividade pode estar relacionada a repensar novos produtos, melhorias, inovações e disrupções gerais para o negócio. Os trechos abaixo elucidam as percepções dos entrevistados:

Então todos os que não querem inovar, que não querem trabalhar na estratégia, que não querem mudanças, esses são os que ficaram, são as que não têm a ideia de sair, né? Então não sai, ficam e são, invariavelmente, quem vai tomar conta dos negócios? Acho que é economicamente é péssimo porque a inovação e as transformações é o que faz a evolução (E5 - Profissional - Emigrante do RS).

É quando eu perco um profissional, deixa eu perca competitividade porque fatalmente minha velocidade desenvolver ou de melhorar meu produto vai cair, né? (E19 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

De acordo com Hom, Allen e Griffeth (2019), as perdas de pessoal podem colocar em risco as oportunidades futuras das empresas no mercado ou a moral de sua força de trabalho restante. Quando se observa esta perda a partir da perspectiva da literatura do trabalhador do conhecimento, Tomé (2020) ratifica afirmando que, na nova economia, a tarefa mais importante é usar os ativos do conhecimento como motor tanto de formas inovadoras de criação e entrega de novos produtos e serviços, quanto de um mercado de qualidade e valor orientado. Logo, estes profissionais têm

papel crucial dentro das organizações como agentes de mudança e transformação, impulsionando os negócios para modelos que lhes permitam manter-se competitivos e sustentáveis ao longo do tempo.

A perda de conhecimento e de capital intelectual foi o segundo fator citado entre os respondentes. Em geral, as respostas apontam para um impacto relevante nos negócios haja vista a perda de “cabeças pensantes”, que, por sua vez, poderiam fazer grande diferença para a inovação e sustentabilidade nos negócios, isto é, perda de profissionais que poderiam ser alavanca estratégica para a transformação de muitos negócios da região.

O que acontece é que assim, né, tu está perdendo a massa crítica, né? Tu fica com braço e não com cabeça... (E17 – Dirigente | Representante de Empresa).

Nesse sentido, Berger e Berger (2017) reafirmam que o sucesso de uma empresa depende em grande parte da retenção de talentos-chave e não os perder para organizações rivais, que estão sempre à procura de novos talentos. Solimano (2006) complementa destacando que o talento humano é um meio econômico e fator importante no desenvolvimento da ciência, tecnologia, negócios e cultura. Nesse contexto, pode-se depreender que os profissionais qualificados e seu conjunto de experiências, conhecimentos e habilidades são de crucial relevância para as organizações que desejam prosperar em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador, e a perda de “cabeças pensantes”, como menciona um dos entrevistados, traz implicações importantes para as organizações e sua competitividade nos negócios.

Os custos associados com o *turnover* também aparecem como um impacto importante nas empresas gaúchas e está relacionado a questões relativas à recontração de profissionais, aos custos salariais envolvidos nesta mudança com a percepção que tende a criar uma inflação de salários, o tempo de treinamento transcorrido com aqueles que chegam e precisam de um período de adaptação até começarem a desempenhar em níveis satisfatórios, bem como os impactos nos entregáveis, que podem ficar comprometidos, dependendo do contexto envolvido.

Tu tem que desenvolver. E aí de novo entra na questão de ter que contratar. Então, virtualmente a empresa gaúcha tá lá trabalhando e desenvolve os profissionais e quando os profissionais é já estão desenvolvidos, vou dizer, é ele já consiga net. Queria uma certa habilidade, eles vão lá e saem, né? E a

empresa tem que investir novamente em novos talentos (E11 Profissional – Expatriado).

Os impactos de *turnover* nas organizações são amplamente estudados e os fatores mencionados podem ser corroborados por Hom, Allen e Griffeth (2019), pois, segundo os autores, as perdas de pessoal podem colocar em risco as oportunidades futuras das empresas no mercado ou a moral de sua força de trabalho restante. Os custos tangíveis tendem a ser mais aparentes e mais fáceis de calcular; por exemplo, tempo da equipe de RH e do gerente para realizar entrevistas de saída, benefícios acumulados a serem pagos e cobertura temporária ou horas extras para minimizar interrupções no trabalho (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010). Estimam que os custos com a rotatividade nas empresas podem variar de 90% a 200% do salário anual.

Hom, Allen e Griffeth (2019) também atribuem custos intangíveis aos movimentos de *turnover*, visto que eles não são de fácil quantificação, mas podem ser igualmente onerosos para a empresa, como por exemplo: perda de clientes, interrupções do trabalho em equipe, diminuição do desempenho ou da qualidade, perda de memória organizacional, etc.

Todos esses referenciais embasam as percepções dos entrevistados frente às implicações trazidas às organizações quanto à perda de profissionais qualificados, sejam elas relativas a potenciais perda de competitividade, inovação ou custos relacionados.

4.1.8 A Percepção da Atuação de Gestão de Pessoas nas Organizações

Ao questionar os participantes da pesquisa sobre como percebiam a atuação de Gestão de Pessoas em suas organizações, observa-se que as opiniões são bastante diversas e, em geral, não apresentam um conceito único do tema. Para uma maior clareza da temática, cabe algumas distinções de conceitos acerca do departamento de gestão de pessoas x gestão de pessoas.

Para Stewart e Brown (2019), o departamento de gestão de pessoas compõe as funções desempenhadas no que tange a pessoas, visando alinhar objetivos da organização. Os autores mencionam cinco áreas *core*: gestão de negócio, planejamento e aquisição da "força de trabalho", treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e relações trabalhistas entre empregados e empregador.

Para os autores, a gestão de recursos humanos / gestão de pessoas é um campo de estudo e práticas focadas nas pessoas nas organizações, pois práticas bem desenvolvidas junto às pessoas levam a melhores resultados. Logo, a gestão de pessoas direciona-se a práticas desenvolvidas por lideranças de pessoas a partir das políticas, processos e práticas da organização, normalmente lideradas pelo departamento de recursos humanos / gestão de pessoas

Quando questionado aos dirigentes de empresas sobre a gestão estratégica de pessoas, as respostas coletadas estão relacionadas à relevância do departamento na estrutura organizacional e a como apoia temas estratégicos e prioridades de negócio por meio da cultura, valores e processos de Gestão de Pessoas. As demais respostas estão relacionadas ao papel da área na formação de líderes, nas oportunidades de crescimento e sucessão, na gestão do clima organizacional, capacitação e escuta ao colaborador.

Fischer (2002) afirma que modelos de gestão de pessoas são resultados de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelo contexto da época. Segundo o autor, embora tal cenário seja similar para as empresas, cada organização deve modelar a gestão de pessoas aderente às suas necessidades, pois gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações. De acordo com Boon (2018), a gestão estratégica de pessoas se concentra em como os sistemas e práticas de RH ajudam as organizações a atingir objetivos estratégicos e melhorar o desempenho da empresa. Além disso, complementa referindo que, em pesquisas mais recentes, a efetividade das práticas de RH depende do contexto organizacional, isto é, da importância do alinhamento entre o sistema de RH e o contexto da organização para que as práticas sejam bem-sucedidas. Para Ichsan et al. (2020), a gestão estratégica e a dinâmica de RH são capacidades que podem oportunizar que a empresa mantenha a relação entre o seu ativo humano e os métodos, objetivos, estratégias e metas finais de todos os ativos da empresa. A gestão estratégica de RH da empresa inclui a flexibilidade dos funcionários, a inovação da empresa e a governança para alcançar uma vantagem competitiva, a disposição da empresa de aumentar a cultura de cooperação dentro de um objetivo acordado e melhorar o desempenho de todas as partes para que o negócio possa obter lucro e sustentabilidade.

Nesse sentido, é coerente com a percepção de que a atuação estratégica está associada a apoiar temas estratégicos e necessidades do negócio, alinhando as

práticas de gestão de pessoas a este contexto. Logo, é perceptível o potencial que as áreas de gestão de pessoas possuem junto aos seus respectivos negócios. Entretanto, necessitam ser capazes de fazer uma boa leitura de cenários, sendo igualmente capazes de identificar o tipo de negócio em que atuam para então construir planos de gestão de pessoas efetivos.

A seguir, apresentam-se os aspectos propulsores e restritivos da atuação de gestão de pessoas para um maior engajamento e retenção, coletados na presente pesquisa.

◆ Fatores propulsores para um maior engajamento e retenção

A partir das entrevistas realizadas, observa-se que são variadas as contribuições acerca de como a área de gestão de pessoas pode contribuir para um maior engajamento e retenção de seus colaboradores. Destacam-se, por conseguinte, os cinco fatores mais citados dentre os participantes.

→ Fator 1: ambiente de cuidado

O primeiro está relacionado à área prover um ambiente de cuidado com as pessoas, o que diz respeito a cultivar um bom clima organizacional, confiança nas relações, benefícios, olhar para saúde mental, qualidade de vida, o que pode ser resumido a um olhar humanizado e centrado no colaborador.

O clima organizacional de uma maneira geral. Acho que pesa bastante do trabalhar num bom ambiente, onde tu é feliz com as pessoas, onde tudo está bem, bem relacionado (E3 - Profissional com intenção de sair do RS).

Rupp (2011) argumenta que um elemento-chave da experiência do empregado é a formação de percepções sobre como os outros são tratados pelos *stakeholders* organizacionais, bem como o nível de dignidade e respeito conferido pela organização a grupos externos. Em publicação mais recente da Harvard Business Review (COOK, 2021), afirma-se que a pandemia provocou reflexões profundas na relação das pessoas com o trabalho e em outras dimensões da vida. Logo, as conexões e interações sociais ganharam um valor importante e empresas que incorporam a dimensão humana nas suas práticas de gestão ganharão cada vez mais espaço e atratividade. Este movimento de humanização das empresas foi potencializado pela pandemia, mas antes mesmo alguns movimentos vinham apontando a necessidade

de as organizações mirarem para além do lucro. Leitão e Lima (2022) afirmam que, a partir da segunda metade do século XX, começam a surgir propostas sustentáveis de gerenciamento de negócios, aliando ganhos econômicos a repercussões positivas nas sociedades, sendo um deles o Capitalismo Consciente (CC), movimento que visa despertar as organizações para uma atuação com intuito de gerar bem-estar financeiro, intelectual, físico, ambiental, cultural, social, emocional, espiritual, não somente para o investidor, mas para todas as partes interessadas e a sociedade como um todo.

→ Fator 2: flexibilidade na relação entre colaborador e empresa

O segundo fator mencionado com maior frequência pelos entrevistados está vinculado à flexibilidade na relação entre colaborador e empresa, e diz respeito a poder ter uma jornada de trabalho flexível aliada à possibilidade de trabalho remoto. Questão que se tornou mais presente após o período pandêmico e vem desafiando organizações a repensarem seus modelos de trabalho.

[...] mas meus pais estão morando na praia. Eu podia passar o verão na praia lá com eles trabalhando de lá renderia a mesma coisa, talvez até mais produtiva. Mas eu tenho que estar na minha casa para poder ir presencialmente 2 vezes por semana, então não é flexível, é híbrido, mas não é flexível. Eu acho que flexibilizar o regime de trabalho é interessante (E4 - Profissional com intenção de sair do RS).

Esta percepção é corroborada pela literatura acerca do trabalhador do conhecimento, pois, de acordo com Iliescu et al. (2021), os denominados *knowmads* (trabalhador do conhecimento nômade), pela natureza da sua contribuição, vive uma experiência híbrida (virtual-física). Para os autores, esses profissionais preferem formas contemporâneas para cumprirem suas tarefas, e elas vão além de práticas de trabalho tradicionais, escolhendo realizar escalas de trabalho flexíveis e rotinas fora do escritório.

Drucker (1999) complementa afirmando que a autonomia, o senso crítico e a capacidade de julgamento do trabalhador do conhecimento figuram como elementos importantes, pois, ao contrário do trabalhador manual, os próprios trabalhadores do conhecimento definem qual é ou deveria ser a tarefa.

Haja vista as contribuições dos entrevistados, percebe-se que este é o contexto atual de muitas organizações que buscam modelos contemporâneos, que atraiam e

engajem colaboradores que parecem estar pouco abertos e dispostos a modelos mais tradicionais de comando e controle.

→ Fator 3: protagonismo, posicionamento estratégico e relevância de gestão de pessoas

O terceiro fator mencionado como propulsor de engajamento e retenção, está relacionado ao protagonismo, posicionamento estratégico e relevância de gestão de pessoas nas organizações. Neste sentido é citada a necessidade de a área conhecer bem do negócio para conseguir ter uma contribuição mais efetiva e ser percebida agregando valor. Alguns entrevistados citam a atuação do *Business Partner* com um papel relevante dentro deste contexto, fazendo a diferença no apoio as lideranças e colaboradores e sendo capaz de fazer a conexão entre temas de negócio e gestão de pessoas. Ichsan et al. (2020), corroboram afirmando que a gestão estratégica e dinâmica de RH é a capacidade da empresa em manter a relação entre o ativo pessoas e os métodos, objetivos, estratégias e objetivos gerais da empresa. Para os autores, em comparação com uma abordagem mais tradicional com foco em práticas específicas de RH, como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas, o RH estratégico se concentra em se e como os sistemas de práticas de RH ajudam as organizações a atingir objetivos estratégicos e melhorar o desempenho da empresa. Logo, a habilidade das áreas de gestão de pessoas em realizar esta conexão, é crucial para gerar impacto nos negócios.

Nesse contexto, um estudo relevante vem sendo realizado por mais de 30 anos pelo The RBL Group para compreender as Competências do profissional de RH (*Human Resource Competency Study*), o qual define empiricamente as competências dos profissionais de RH e como esses profissionais de RH se tornam mais eficazes pessoalmente, criam valor para todas as partes interessadas e entregam resultados de negócios. Conduzido em parceria com a Ross School of Business da Universidade de Michigan, juntamente com 19 associações globais de RH, entrevistou quase 29.000 entrevistados de mais de 1.000 organizações. Em sua oitava edição em 2019, identificou os cinco domínios críticos de competência que os profissionais de RH devem ter e responde à pergunta "Como o RH pode acelerar os negócios por meio do avanço da capacidade humana?" Também apresenta a importância cada vez maior

de departamentos de RH eficazes na criação de valor para as principais partes interessadas.

As competências identificadas na pesquisa foram: (1) acelera os negócios (2) avanço na capacidade humana (3) mobiliza informações (4) fomenta a colaboração e (5) simplifica a complexidade. Como pode-se perceber, as competências do profissional vão muito além das capacidades técnicas em RH, pois uma atuação mais estratégica passa principalmente por conhecer a realidade daquele negócio, seu contexto externo, sua proposta de valor e seus diferenciais, para então mobilizar o as competências da organização e pessoas na direção adequada. Para isso, os profissionais de Gestão de Pessoas devem buscar constante evolução e atualização para manterem-se contributivos com práticas de gestão de pessoas que fomentem o engajamento de profissionais qualificados.

→ Fator 4: cultura alinhada as necessidades do negócio e pessoas

O quarto fator que, segundo os entrevistados da pesquisa, potencializa o engajamento e retenção de profissionais qualificados, diz respeito a cultura alinhada as necessidades do negócio e pessoas, onde haja conexão entre discurso e prática e pessoas contratadas identificadas.

[...] então, tipo isso para mim é um dos motivos que eu mais estou gostando da minha experiência, porque eu sinto que eles aqui, eles falam, queremos criar uma cultura de colaboração e daí, sabe o que que eles fazem? Eles botam, eu, o engenheiro, designer, para jogar no mesmo time. A gente não está jogando um contra o outro (E10 - Profissional - Expatriado).

[...] é contratar as pessoas e garantir que as pessoas entrando estão alinhados. Cultura da empresa é a primeira primeira parte (E19 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Cultura organizacional é uma temática constante nas áreas de gestão de pessoas e estudada há décadas, entretanto continua sendo um desafio em tempos em que o ambiente de negócios se encontra sob constante mudança. Schein (2004), autor reconhecido no tema de cultura organizacional, conceitua-a como a gama de valores, normas e convenções que influenciam a maneira como os funcionários pensam, comportam-se e agem em uma corporação. Embora existam diversos autores e conceitos atribuídos a cultura organizacional, percebe-se uma vinculação importante entre a cultura organizacional e a satisfação dos funcionários, como referem Tarba et al. (2019), segundo os autores, o bem-estar está fortemente ligado

à cultura da corporação quando ela está fortemente amalgamada e composta por valores sólidos e consistentes. Pode-se dizer que o colaborador está satisfeito, pois sua percepção está alinhada com a cultura organizacional de sua corporação. Choi (2020) afirma que os aspectos culturais das organizações têm sido percebidos como chaves para a criação de desempenho organizacional desejável.

Como podemos observar em um dos trechos citados nas entrevistas, o trabalho de gestão de pessoas em conjunto com a liderança passa por alinhar a cultura aos objetivos do negócio e fazê-la ser uma prática viva e visível na organização, onde aquilo que é “pregado nos murais”, seja experienciado na prática. Purwanto (2020) corrobora em sua pesquisa afirmando que, quanto mais positivas forem as práticas de liderança e a cultura da empresa, mais propício será o comportamento inovador de trabalho e o desempenho profissional da empresa, podendo acarretar maiores chances de retenção. Para tal, os líderes precisam “walk the talk”, isto é, praticar aquilo que dizem, transmitindo mensagens consistentes e alinhadas as crenças e valores definidos a priori. Observa-se que mais do que nunca, líderes precisam ser exemplos da cultura, de modo que ela seja um elemento propulsor do engajamento, retenção e performance das pessoas.

→ Fator 5: oportunidades de crescimento e desenvolvimento

O quinto fator está vinculado as oportunidades de crescimento e desenvolvimento percebidas pelos colaboradores na organização. Em geral a necessidade de o colaborador ter clareza dos caminhos que podem ser percorridos na organização, ditos planos de carreira, e transparência sobre possibilidades de crescimento.

[...] Para mim, faz bastante diferença ter uma noção de como é que eu posso chamar isso numa trajetória de desenvolvimento ou vê que está sendo desenvolvido, que tu estás aprendendo e que está crescendo dentro da organização. Isso para mim é algo que faz bastante sentido. Eu optei por ficar na empresa em alguns movimentos, justamente porque para sentir isso eu estou crescendo. A empresa segue apostando em mim. Por mais que eu vou lá ganhar um salário maior, eu não sei como vai ser o meu médio e longo prazo lá que eu sei que eu estou indo muito bem, então posso aproveitar esse momento e continuar aprendendo, até que eu acho que eu não vou mais me desenvolver (E3 - Profissional com intenção de sair do RS).

Vários autores sustentam que as oportunidades de crescimento e desenvolvimento são elementares para retenção e engajamento de colaboradores às

organizações. Ahmed et al. (2016) colocam que a avaliação crítica da literatura tem sublinhado forte relação entre oportunidades de desenvolvimento de carreira e desempenho, orientação profissional, comportamento proativo do trabalho e satisfação na carreira. Kumar (2022), em sua pesquisa em que relaciona as práticas de recursos humanos à retenção, corrobora afirmando que para envolver o colaborador, o sistema de gestão do desempenho desempenha um papel significativo no desenvolvimento de competências bem como oportunidades de carreira dentro da organização. Entretanto, o líder tem papel importante nesta construção junto ao liderado, seja promovendo conversas de carreira, seja apoiando a vislumbrar oportunidades na organização. Grotto et al. (2017) ressaltam o papel suportivo da liderança, pois quando se comportam de maneira responsiva junto ao colaborador, estes estarão mais propensos a engajarem-se, aumentar sua satisfação no trabalho e reduzir as chances de *turnover*.

Como podemos ver, nas mais diversas publicações, o fator carreira e oportunidades de crescimento e desenvolvimento aparecem como relevantes, corroborando com a percepção dos entrevistados de como gestão de pessoas pode contribuir com suas práticas e políticas para criar e sustentar um ambiente com oportunidades aos funcionários. Por outro lado, tem-se visto cada vez menos presentes nas empresas, os conhecidos planos de carreira, uma escada linear, estável de crescimento. Para o Great Place to Work (2023), a transformação digital consolidou um cenário em que cargos e profissões mudam a todo momento. Nesse contexto, precisamos repensar a validade do plano de carreira e buscar novas abordagens para oferecer uma perspectiva de crescimento aos colaboradores. Assim, contaremos com os melhores talentos em nossos quadros. Por fim, percebe-se que os aspectos propulsores para o engajamento e retenção estão em boa parte relacionados as práticas de gestão de pessoas das organizações, que passa por ter um departamento liderando e capacitando lideranças bem como, pelo próprio fortalecimento da atuação das competências do profissional de gestão de pessoas junto à organização. Esta realidade aponta para um desafio adicional as áreas de gestão de pessoas, que necessitam estar à frente de tendências e pensar em modelos alternativos para aliar o dinamismo do mundo corporativo com as expectativas de crescimento e desenvolvimento do colaborador.

Aspectos restritivos para um maior engajamento e retenção

Assim como é relevante compreender os aspectos propulsores para engajamento e retenção para que as áreas de gestão de pessoas possam traçar suas estratégias junto aos negócios, entender o que restringe, igualmente apoia os profissionais a repensarem suas práticas.

Na percepção dos entrevistados, dois fatores foram amplamente mencionados: gestão de pessoas com atuação frágil junto ao negócio e liderança com atuação frágil e pouco qualificada.

→ Deficiências do departamento e práticas de gestão de pessoas

Os aspectos aqui citados estão relacionados a uma atuação operacional da área de gestão de pessoas, focada em políticas e processos tradicionais que pouco evoluíram para atender as necessidades presentes das pessoas e negócios. Estão atreladas a estas percepções a distância da área com as pessoas, processos mal implementados, falta de profissionalismo para conduzir situações delicadas, que envolvam discricção e atuação pouco pragmática.

Sair daquela área de gestão de pessoas, ser aquele RH, mas para tradicional, que só executa processos, seleção, atração, remuneração, benefícios, pagamento de folha, né? Esse tipo de coisa. Então ainda vejo muito esses extremos, mas existem áreas que estão começando a despontar, justamente estando mais dentro das áreas de negócio (E2 - Profissional com intenção de sair do RS).

Mas é assim é algumas empresas que eu já conversei tem de que o que, Oh, é pouco estratégico e mais assim, muito operacional. Então ele é um cara que faz a folha, ele é o cara aqui da política à tá bom, tem que ser benefício porque me deram todo tipo de então vai ter o VT VR (E1 - Profissional com intenção de sair do RS).

Também figura como ofensor a atuação conservadora e certa rigidez para pensar em novas práticas de gestão de pessoas. Em essência diz respeito a um descasamento das necessidades dos colaboradores com as práticas e atuação de gestão de pessoas.

As pessoas que estavam à frente da área de gestam eram pessoas que tinham 2025 anos de empresa e trabalharam no mesmo lugar. Aquele mindset bitolado, aquela cultura enraizada da empresa fez com que várias pessoas, acabaram saindo dela, buscando outros desafios e assim, olhando um horizonte um pouco maior, então (E7 - Profissional - Emigrante do RS).

Enfim, ele pode inovar, eu e a maioria dos RHs, eu ainda acho eles ainda muito quadrados assim a tá bom, gente, vai fazer é de novo. A forma dos benefícios e está todo mundo dá between r, tá é VT VR, né? E não pensam assim de novo em em qualidade de vida em qualidade é outros benefícios que talvez sejam mais baratos e tenham mais valor. Acho que talvez valor seja palavras assim, acho que a regra ele tem a possibilidade de trazer muito valor (E9 - Profissional - Emigrante do RS).

Há também a percepção de que a área de GP é responsável por garantir um bom alinhamento da cultura e clima organizacional junto as lideranças, e quando seu posicionamento interno não é suficientemente robusto ou consistente pode gerar impacto negativo em ambos os temas.

Outra coisa é se descuidar da cultura da empresa, né? Ou não ter não ter esse momento cultural e esse compartilhamento de como é a cultura da empresa, né? Porque se a pessoa que se não tiver alguma coisa para as pessoas se conectarem culturalmente, elas vão se desligar culturalmente e depois não se desligar da empresa, né? (E19 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Pode ser a própria miopia da área em relação ao que é discurso, o que é prática, pra que quando for oferecer isso pra fora, esteja oferecendo algo dizer de proposta de valor, que a pessoa vá efetivamente encontrar, ao menos assim, 70, 80% do tempo (E22 - Headhunter).

Como explanado no referencial teórico, o pós pandemia tem feito as pessoas modificarem a sua relação com o trabalho, suas necessidades e buscando experiências mais aderentes e adequadas ao seu contexto de vida. Em especial no estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2020 tivemos uma onda de desligamentos voluntários que acende alerta para empresas e departamentos de GP.

Como mencionado por Veldsman e Pauw (2018), o talento tornou-se um ingrediente-chave do sucesso, onde aqueles com talentos críticos são capazes de determinar como, quando e onde querem trabalhar, além disso, os mecanismos tradicionais de retenção tornaram-se obsoletos, e o foco mudou para criar uma experiência ao funcionário através de uma proposta de valor atraente, realista e coerente. Isto é, as áreas de pessoas necessitam acompanhar a evolução destas necessidades para aliar o alcance dos objetivos da organização com os interesses dos colaboradores. Caso contrário, abrem espaço para perda de competitividade de talentos e por sua vez, podendo impactar os negócios.

As competências apresentadas na pesquisa de Ulrich (2011) também corroboram para este entendimento, pois ser capaz de antecipar tendências e

inovação para provocar as mudanças necessárias no âmbito organizacional aparece como necessárias para uma atuação efetiva para o profissional de GP, na competência denominada “*mobilizes information*”.

Por fim e com menos frequência, foi citado pelos entrevistados, o tema de política de remuneração frágil ou pouco competitiva. Isto é, empresas que não possuem políticas de remuneração com boa capacidade para reter profissionais, papel este desempenhado pela área de gestão de pessoas e que, dependendo do contexto pode restringir a manutenção de profissionais qualificados.

→ Liderança com atuação frágil ou pouco qualificada

Os entrevistados referem este tópico majoritariamente a questões relacionadas aos problemas de comunicação entre líder e liderado, a falta de transparência na relação, carência de conversas sobre carreira & feedback bem como, reconhecimento.

[...] mas ter feedbacks, ter uma comunicação constante com um gestor, um entendimento do que são as prioridades, do que deve, não deve fazer então aqui e não ter. Acho que os meus gestores não entendiam os meus objetivos de carreira e esse foi um dos motivos de eu sair. Eu saí e vim para outra casa justamente porque lá na raiz eles não conseguia entender que eu não queria ser diretor de operações (E3 - Profissional com intenção de sair do RS).

[...] é ter uma comunicação mais transparente, interna na empresa, não ficar só sabendo das coisas quando, tipo está na mídia, né?... (E2 - Profissional com intenção de sair do RS).

Também está contemplado neste item a percepção de uma liderança comando-controle, líder pouco comprometido em qualificar-se e comportamentos tóxicos junto aos times.

A liderança parece desempenhar um papel importante da retenção de profissionais talentosos. Hom, Allen e Griffeth (2019), em sua pesquisa sobre os preditivos de turnover cita dentre as dimensões avaliadas, a relação moderada-forte da dimensão liderança com o turnover. Segundo os autores, o estilo de troca entre líder-liderado prevê a rotatividade mais fortemente (-.23, -.25, -.23). Covella (2017) sugere que deve existir um relacionamento ativo entre líderes e funcionários, esta relação desempenha papel importante nas futuras decisões de carreira de um colaborador.

Dentro deste contexto, as áreas de Gestão de Pessoas têm um papel importante em fomentar o desenvolvimento deste público. O que pode ser corroborado

pela extensa pesquisa de Ulrich (2011), uma das competências do profissional é “*Advances Human Capability*”, que contempla o enfoque necessário a ser dado para as lideranças, considerando as competências organizacionais, cultura, processos e sistemas. Além disso, algumas práticas de gestão de pessoas são conhecidas pela sua efetividade. Mone et al. (2011) identificaram cinco atividades de gerenciamento de desempenho que influenciam o engajamento: (1) definir metas de desempenho e desenvolvimento; (2) fornecer *feedback* e reconhecimento contínuos; (3) gestão do desenvolvimento dos funcionários; (4) realizar de avaliações; e (5) criar um clima de confiança e empoderamento. Estes pontos parecem sustentar a necessidade de ter um alinhamento claro entre líder e liderado sobre o que precisa ser feito, garantir devolutivas sobre o andamento do trabalho, reconhecer diante de realizações importantes e sobretudo cultivar um ambiente favorável ao desempenho dos colaboradores.

Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) argumentam que o feedback aumentará o engajamento dos funcionários se ele se concentrar nos pontos fortes dos funcionários, em oposição às fraquezas. No entanto, fraquezas e áreas de melhoria também necessitam ser discutidos. Este ponto corrobora com os aspectos trazidos por alguns entrevistados, referindo o feedback e o reconhecimento, quando não presentes, podem fomentar o desengajamento dos profissionais.

Alguns entrevistados mencionam a falta de oxigenação de lideranças nas empresas, algumas permanecendo por décadas em seus respectivos postos e pouco abertos a tendências e práticas mais inovadoras, e por vezes abrindo pouco espaço para este ambiente junto aos seus liderados. Ora, se a liderança desempenha um papel chave no desenvolvimento e evolução de profissionais qualificados, é crucial que o *mindset* de aprendizado contínuo seja incorporado.

Por fim, pode-se dizer que o desenvolvimento e capacitação das lideranças é um desafio contínuo nas empresas, em especial pelas mudanças impulsionadas pela pandemia, que vem exigindo uma abordagem ainda mais humanizada e centrada nas necessidades do colaborador, bem como exigindo aderência a práticas de gestão mais flexíveis.

4.2 Proposta de Valor das Empresas para Engajamento e Retenção de Profissionais Qualificados

Compreender os fatores chave para engajamento e retenção de profissionais qualificados é um grande desafio das empresas nos tempos atuais. Na presente pesquisa, diversos elementos foram mencionados pelos entrevistados. Entretanto, 6 fatores merecem destaque, haja vista a frequência de citações, que são:

- ◆ Abertura do *mindset* das empresas
- ◆ Mais oportunidade de carreira e desafios para os profissionais
- ◆ Reconhecimento e recompensa de pessoas chave para a empresa
- ◆ Investimento no desenvolvimento e qualificação do profissional
- ◆ Ambiente de negócios favorável
- ◆ Proporcionar experiências internacionais ou multiculturais

Para um melhor entendimento de cada um dos fatores, explora-se abaixo maiores detalhes:

→ Abertura do *mindset* das empresas

Entende-se como a abertura da mentalidade das empresas ao “novo” e a modernidade. Este fator desdobra-se em duas subcategorias de respostas. Uma delas está relacionada a propiciar um ambiente de inovação e tecnologias de ponta nas organizações.

[...] e esse movimento, Instituto Caldeira, start-ups. Enfim, isso está mudando o contexto, então imagino que olhando para trás no retrovisor, eu vejo esse cenário olhando num futuro. Eu vejo, talvez uma diferenciação Rio Grande do Sul começa a acontecer... (E17 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Os entrevistados referem que esta atmosfera envolve desde trabalhar com tecnologias mais avançadas bem como, possuir uma atmosfera com práticas modernas tais quais uma cultura de intraempreendedorismo, estruturas menos hierárquicas, menos processos e burocracia e mais agilidade na tomada de decisão.

A segunda subcategoria esta essencialmente ligada a flexibilidade na relação entre colaborador e empregador, referindo-se à possibilidade de trabalho híbrido e remoto, bem como jornadas de trabalho mais flexíveis.

Se eu tivesse um pouquinho mais de flexibilidade aí do trabalho remoto, dado que eu tenho que andar a 60 km para ir para a sede da empresa, né? Ou ter uma sede meio remota aqui dentro de Porto Alegre, justamente no meu caso, para ter essa, vou para a empresa e é mais perto, porque eu perco 2 horas, 2 horas e meia ou quando não posso fazer nada, por que eu tenho que estar dirigindo? Se eu pelo menos tivesse um transporte corporativo, eu poderia estar fazendo outra coisa (E2 - Profissional com intenção de sair do RS).

Cabe destacar que esta categoria se fez presente em muitas das entrevistas realizadas com os profissionais que possuem intenção em sair do RS bem como daqueles que emigraram. Muito possivelmente potencializado pela vivência do trabalho remoto no período de pandemia, o que motivou profissionais a repensarem sua relação e dinâmica com o trabalho. Da perspectiva dos entrevistados, representantes de empresa, esta questão aparece como um desafio pois nem todos os setores e segmentos de negócio viabilizam este tipo de prática. Como é o caso do setor industrial, quem em muitas áreas demanda-se a presença física do colaborador para cumprimento de suas atividades.

→ Mais oportunidades de carreira e desafios para os profissionais

Neste fator, os entrevistados mencionam a oferta de oportunidades de crescimento, bem como desafios, novos projetos como atrativos para permanecer nas organizações, como pode-se ver abaixo:

É, eu diria que esse foi o principal motivador, tá? Eu acho que até questão pessoal não. Não contribuiu tanto. Talvez, se tivesse tido essas oportunidades profissionais, como eu comentei tivesse mais um rol de opções maiores aqui. Mas potencial de crescimento talvez a gente não teria feito esse movimento de imigração. (E11 - Profissional – Expatriado)

Interessante que além do crescimento vertical por meio de promoções para desafios de maior complexidade, merece destaque o interesse dos entrevistados por novos projetos que possibilitem expandir seus conhecimentos e habilidades:

A outra parte eu traria um ambiente em que esse um pouco repetitivo, mas uma lógica de que esse talento ele tem a capacidade e possibilidade de transversalmente participar de projetos e discussões além do cargo dele, além do job description dele (E13 - Profissional – Expatriado).

Neste sentido, também vale mencionar a busca do profissional qualificado por gerar impacto naquele ambiente onde atua, isto é, o desafio atrelado a possibilidade de transformar, de deixar um legado. Podemos ver a essência deste fator em um trecho da conversa com uma *Headhunter*, experiente em contratações de níveis executivos:

[...] ela quer realmente sentir, tem aquele projeto ou que ela está criando aqui? Ela está desenvolvendo. Vai ser um legado, vai ser algo que vai transformar. Então quando ela não percebe isso, quando é uma empresa muito fechada para isso, como eu comentei esse muito centralizadora, né? De ser mais top down assim, tudo tem que pedir amém, tem que pedir permissão, ela não fica (E20 - *Headhunter*).

Fica evidente nas entrevistas que as oportunidades profissionais estão bastante vinculadas as questões macroeconômicas, haja vista que novos postos de trabalho estão relacionados a vetores de crescimento das organizações.

→ Reconhecimento e Recompensa de pessoas chave para a empresa

Este fator diz respeito a percepção do profissional de haver reconhecimento pela sua contribuição, em especial considerando as questões financeiras como uma remuneração competitiva bem como benefícios.

Recompensa, né? Que é a questão mais salarial, mais questão mais básica. Digamos que o que eu diria que é mais standard para competir, não é que é um salário adequado. A média de mercado, dependendo da área, ou seja, dependendo da área como estratégico, é e tal pagar um pouco mais acima de mercado é uma política forte de alinhamento (E13 - Profissional – Expatriado).

Então é justamente isso. Eu vejo carregada em que essas práticas aqui no Rio Grande do Sul vejo que são muito, digamos que praticamente inexistente, assim muito não. Elas não existem, tanto que eu pergunto às vezes, quando estou conversando com alguém, eu falo, é, e tu, tem algum bônus de retenção? (E20 - *Headhunter*).

Ainda referindo-se à remuneração, observa-se que há uma percepção de alguns entrevistados de isto ser algo básico, isto é, não consideram como um grande diferencial, mas o mínimo esperado para um profissional altamente qualificado.

Eu diria que hoje, um salário para fazer um profissional se movimentar de empresa. Ele não pode ser só competitivo ou só alinhado com o mercado. Quando tu tá tratando de um profissional altamente qualificado, tá é salário e bônus. Eles são, eu diria as coisas básicas. Então eu nem citaria como necessários ou fundamentais. Enfim, são os básicos, os esperados ali, né? (E14 Profissional – Expatriado).

Também mencionados neste fator está a meritocracia e o “sentir-se visto” pela organização, perceber que existe um cuidado personalizado.

Você está atendendo Mato Grosso e Rondônia. Como a gente pode priorizar o seu lado pessoal também? A gente precisa que você esteja bem. E isso é olhar para os profissionais, é dar as ferramentas adequadas e eu acho que isso vem muito da alta liderança, mas muito engajada com a cultura da empresa (E7 - Profissional - Emigrante do RS).

Logo, depreende-se que reconhecimento financeiro e não financeiro são importantes para a atratividade e retenção de profissionais qualificados, devendo as organizações estarem preocupadas se visam manter-se competitivas frente ao mercado onde atuam.

→ Investimento no desenvolvimento e qualificação do profissional

Este fator diz respeito, principalmente, ao nível de investimento proporcionado pela empresa para o desenvolvimento e qualificação do profissional, por meio de cursos, estudos formais e palestras.

Então, quando hoje eu faço, se eu fizer uma entrevista para uma empresa, é algo que eu vou perguntar na entrevista, eu vou tentar entender como a empresa lida com qualificação e como ela incentiva isso financeiramente (E14 - Profissional – Expatriado).

Entretanto, os profissionais também mencionam a qualidade da conversa entre líder e liderado no que diz respeito ao desenvolvimento do último, isto é, gestores preocupados em cultivar conversas e trocas que propiciem o desenvolvimento e evolução e carreira.

Gestores presentes que desenvolvam a equipe. Então assim, há um horário mensal que seja com a gestora, mas com foco na minha carreira e no meu desenvolvimento, há? (E4 - Profissional com intenção de sair do RS).

→ Ambiente macro do Estado favorável

Este fator diz respeito a um ambiente macro favorável ao engajamento e retenção de profissionais qualificados dentro do estado do RS. Estão contemplados fatores relacionais a economia, segurança, educação e qualidade de vida.

Então talvez lá na os 3 pilares lado, acho que a gente não está em termos de é políticas públicas que poderiam auxiliar de o próprio ambiente de negócios, né? Não tem fóruns para auxiliar a gente ainda tem fóruns muito, muito políticos e pouco agregativos (E5 - Profissional - Emigrante do RS).

Então eu acho que essas questões estruturais às vezes elas se sobrepõem, sabe? Pô, adoro empresa, adoro trabalhar aqui e tal, mas cara minha vida no Brasil é 1 inferno não quero mais viver aqui sabe que ela vai embora não gente perdeu 1 menina que trabalhava na nossa área de marketing é BB coisas super talentosa foi pra Irlanda teve 1 proposta assim não tem né tinha vinha tendo oportunidade estava com 1 baixa visibilidade liderando 1 projeto importante (E18 - Dirigente|Representante de empresa do RS).

Eu acho que isso é um pouco ruim do do Rio Grande do Sul, que falta esse profissionalismo aqui. As empresas não deixam de ser familiares, elas têm os mantenedores, né? Se pra escola da Malu tem os mantenedores são os donos, mas eles não se envolvem com os alunos (E9 - Profissional - Emigrante do RS).

Melhora na parte de educação e segurança eu acho que é isso daí. Não se relaciona tanto com o profissional em si, mas é uma dessas vezes de querer sair. Então o segurança, algo que me incomoda é a educação. É algo que vem melhorando em Porto Alegre? É, mas é algo que me preocupa, há? Então (E9 - Profissional - Emigrante do RS).

→ Proporcionar experiências internacionais e/ou multiculturais

Este fator está relacionado ao desejo de profissionais qualificados estarem em contato com outras culturas, exposto a projetos internacionais ou até mesmo com outras culturas dentro do próprio Brasil. Estes aspectos se fazem presentes, independentemente do status dos entrevistados (expatriados, profissionais com intenção de sair do RS, headhunter, etc).

Oportunidade de estudo é, sei lá, oportunidade de intercâmbio com outras plantas, com outras, é de se for uma empresa global, eu, eu não percebo muito isso (E4 - Profissional com intenção de sair do RS).

A possibilidade de trabalhar com outras culturas estando no Brasil, por exemplo (E13 - Profissional – Expatriado).

O ramo de tecnologia tem disso também. Vai ter que ter alguma coisa muito diferente para manter os profissionais. O ramo de tecnologia, até comentando um caso do também colega da minha esposa, lá é cientista de dados, trabalhava na GE. Bem que recebeu uma proposta de Portugal. Daí deram

pra ele. No período de seis meses, para ele ficar em Porto Alegre, trabalhando de Porto Alegre e depois com a condição de ir para Portugal pra ganhar quatro vezes o salário que ele ganhava aqui. Como é que tu segura um profissional numa condição dessa? É muito difícil. Precisa ter um diferencial muito grande para poder? (E3 - Profissional com intenção de sair do RS).

Porém, eu diria que se eu não tivesse 100% de foco em sair do país, essa oportunidade chegasse, algo que faria muita diferença pra mim era realmente eu me sentir mais conectado com projetos ou atuações globais. Então é estar envolvido, óbvio. Não são todas as empresas com poder ofertar isso (E14 - Profissional – Expatriado).

Observa-se que os profissionais que emigraram do RS estariam dispostos a permanecer no estado se tivessem sido expostos a projetos alinhados a estas expectativas, trazendo aqui uma oportunidade para empresas que possuem esta condição em abrir possibilidades de projetos e desafios.

Além dos seis fatores supracitados, com menor frequência, foram mencionados: uma proposta de valor que fomenta o engajamento e retenção de profissionais, ter um propósito e tipo de negócio alinhado aos valores do profissional, cultura, clima e estrutura de trabalho favoráveis ao engajamento, maior proximidade da tomada de decisão e acordos claros entre líder e liderado.

Como pode-se perceber, os fatores citados pelos entrevistados no que tange a proposta de valor, são bastante diversos e permeiam por elementos de naturezas distintas. Conforme apontam Rasanmi e Krishna (2019), os atributos de um *Employee Value Proposition* ajudam na melhoria da gestão de talentos e do comprometimento organizacional, pois envolve estratégias financeiras e não financeiras. De acordo com o framework apresentado por Veldsman e Pauw (2018), a troca entre o que a organização oferece ao colaborador e o que ele recebe, pode ser compreendido como um contrato psicológico entre as partes e este equilíbrio entre “dar e receber” é o que pode determinar maiores ou menos chances de permanecer na organização. Desta forma- observa-se que aqueles que emigraram do Estado possuíam um nível de expectativa por parte das organizações, que excedia a capacidade de oferta das mesmas, além disso, os atributos que estes profissionais valorizam pode ser desafiador de ser disponibilizado, dependendo das características da empresa, como é o exemplo de proporcionais experiências internacionais e multiculturais. Por outro lado, abre-se um espaço de reflexão para as empresas, em conjunto com os departamentos de gestão de pessoas, repensem práticas para além do tradicional. Pois entender os atributos que são valorizados pelos colaboradores altamente qualificados, é de crucial importância para sua permanência na organização.

Ao analisar os fatores mencionados como uma proposta de valor favorável ao engajamento e retenção, percebe-se que alguns relacionam-se as características da organização em questão e do ambiente/contexto a qual está inserida, e outros as práticas de gestão de pessoas. Em seu *framework*, que integra modelos existentes na literatura em gestão de pessoas e engajamento, Albrecht et al. (2015) demonstram as interrelações entre fatores do contexto organizacional, relacionados ao trabalho, motivacionais e psicológicos do trabalhador que, quando combinados, podem gerar *outputs* relacionados ao seu comportamento, bem como nos resultados organizacionais.

Ao analisar os fatores, observa-se que o *mindset* das organizações gaúchas ocupa posicionamento de destaque na proposta de valor, onde espera-se por um ambiente mais aberto a inovação e modernidade. O que corrobora com pesquisa recente de Purwanto (2020), a qual menciona que o comportamento inovador no trabalho tem uma influência positiva e significativa no desempenho no trabalho. Isso significa que quanto mais positivas forem as práticas de inovação do funcionário, melhor será o desempenho do funcionário.

Investimento em desenvolvimento do profissional, seja por intermédio de cursos, desafios profissionais ou oportunizando experiências internacionais/multiculturais são também demandas presentes dentro da proposta de valor apresentada pelos participantes. Albrecht et al. (2015) corroboram, destacando que as práticas de treinamento, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas estrategicamente focadas no engajamento influenciarão diretamente o clima organizacional e influenciarão indiretamente as demandas e recursos vivenciados pelos colaboradores em suas funções de trabalho: a experiência psicológica de significado, segurança e disponibilidade, engajamento e resultados atitudinais, comportamentais e de desempenho.

Ainda que a proposta de valor conceitualmente esteja centrada na oferta realizada pela empresa, percebe-se na presente pesquisa que, baseada na expectativa dos profissionais entrevistados, extrapola as “paredes da organização”, como é o caso do fator “Ambiente socioeconômico favorável”, que diz respeito a economia, segurança, educação e qualidade de vida propiciados aos residentes. Esta questão leva a reflexão que a retenção de profissionais qualificados vai além das práticas organizacionais, convidando os atores e agentes de políticas públicas a também centrarem seu olhar para esta temática, haja vista sua relevância para o

estímulo contínuo do ambiente de negócios e atividade econômica, que por sua vez, influencia o desenvolvimento do Estado e da sociedade em geral.

No próximo capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados e recomendações gerenciais visando atender aos objetivos propostos na pesquisa.

4.3 Discussão dos Resultados e Contribuições Gerenciais

Neste capítulo, será apresentada a análise e discussão integrando a pesquisa piloto e a pesquisa qualitativa, visando destacar os aspectos relevantes que atendem aos objetivos da presente pesquisa. A partir deste contexto, apresentam-se contribuições gerenciais que visam qualificar as organizações para melhor atrair, engajar e reter profissionais qualificados.

Em relação ao perfil dos profissionais que participaram de ambas pesquisas, tratam-se de pessoas predominantemente acima dos 30 anos (75% na pesquisa quanti e 85% na pesquisa quali), com especialização ou mestrado concluídos ou em curso, (78,3 na pesquisa quanti, 68,1% na pesquisa qualitativa) e experiência acima de 11 anos nas respectivas áreas de atuação (81,2 na pesquisa quanti e 88,9 na pesquisa quali), isto é, podemos compreender como um público ativo economicamente, majoritariamente maduro profissionalmente, contando com base educacional qualificada e com repertório profissional consistente.

Como a pesquisa visa compreender a evasão de profissionais qualificados, buscou-se investigar a partir da perspectiva dos participantes que características compõem este perfil. Tanto na pesquisa piloto, quando na abordagem qualitativa, verifica-se que o nível de educação formal adquirido e cursos de qualificação constantes, somadas a sólida experiência profissional (conjunto de conhecimentos, diversificadas vivências e profundidade em determinada área) e competências comportamentais, são percebidos como chave para um profissional ser reconhecido como qualificado. Na pesquisa quantitativa houve maior destaque para a questão de educação formal e a pesquisa qualitativa, por sua vez, houve maior menção as questões de cunho comportamental, em especial quando entrevistados os dirigentes representantes de empresas sediadas no RS.

No que diz respeito a intenção de sair do Rio Grande do Sul, a pesquisa piloto permitiu *sensoriar* se existe um desejo por parte de profissionais gaúchos em emigrar do estado por razões profissionais e, neste sentido, 41 dos 101 respondentes (40,6%)

afirmaram positivamente, bem como 35% afirmaram já ter saído do RS por razões profissionais. O que é suportado pela pesquisa qualitativa, em que se percebe que dos 22 entrevistados, 21 percebem o fenômeno de evasão de profissionais qualificados do RS, contemplando a percepção de dirigentes de empresas, profissionais que emigraram do estado ou que possuem a intenção em fazê-lo, bem como *headhunters*. Conforme apresentado no capítulo anterior, a partir de dados disponibilizados pela Secretária de Planejamento, Orçamento e Gestão do estado do Rio Grande do Sul (2019), embora historicamente o déficit migratório com os outros estados brasileiros não esteja relacionado ao fluxo elevado de saída de pessoas, mas sim pelo baixo fluxo de entrada, a hipótese é que a qualidade dos profissionais gera a percepção de "evasão". Estes profissionais são os que, potencialmente tem grande contribuição dentro das organizações, haja vista o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possuem, oriundos de uma boa base educacional aliado a uma experiência expressiva e diversa em suas áreas de atuação.

Ao analisar as principais justificativas atribuídas a saída de profissionais qualificados, verifica-se que em ambas as pesquisas os motivadores individuais do profissional, vinculados a busca de novas oportunidades de carreira e desafios, que por sua vez estão atrelados a um melhor reconhecimento financeiro, são as justificativas predominantes ao decidir emigrar do estado. Isto é, os profissionais chegam a um patamar de carreira onde deixam de visualizar oportunidades de crescimento nas empresas do RS, restando olhar alternativas externas. Neste sentido, pode-se relacionar esta justificativa as duas demais motivações apontadas pelos participantes, que são as características do ambiente empresarial e um ambiente econômico desfavorável. Esta última, a qual refere-se a um estado com investimentos mais restritos, saída de empresas grandes nos últimos anos e uma economia retraída, acaba culminando em uma atividade econômica mais limitada, logo, com menos oportunidades profissionais. Também podemos associar as motivações individuais de evasão com a percepção de que as características do ambiente empresarial são pouco "convidativos" para a atuação e permanência de profissionais qualificados, pois observa-se a presença de cultura, liderança e *mindset* das organizações que não se modernizarem, associados a um ambiente pouco conectado a inovação e modelos de gestão de ponta. Isto é, estes fatores de leitura do ambiente macroeconômico, associados a características do ambiente empresarial, motivam os profissionais

qualificados a buscarem alternativas profissionais que estejam mais alinhadas as suas ambições e desejos de carreira.

Embora não seja o principal enfoque do presente estudo, buscou-se compreender os impactos pessoais vivenciados por aqueles que emigraram do Estado. Ainda que a busca por emigrar tenha sido em uma grande maioria motivada pelo desejo de trilhar novos desafios e carreira, percebe-se que os movimentos trouxeram impactos relevantes aos profissionais e em seu entorno familiar. As menções mais destacadas pelos entrevistados foram a carência de laços afetivos no novo local de residência, os desafios de adaptação à cultura local, a adaptação familiar ao novo contexto e ausência de networking. Ainda que os participantes tenham dado conotação negativa para estes impactos vivenciados, percebe-se que a avaliação geral com o movimento de emigração possui saldo positivo, isto é, o crescimento profissional obtido parece superar as consequências negativas do movimento no profissional.

No que tange aos impactos da evasão de talentos nas empresas do RS, observa-se que ambas as etapas de coletas de dados desta pesquisa são convergentes em apontar que a perda de capital intelectual é de grande relevância, haja vista seu impacto no desenvolvimento, evolução e perenidade das organizações, levando a uma possível perda de competitividade dos negócios no tempo. A saída destes profissionais não é de fácil reposição levando as empresas a "juniorizarem" suas estruturas ou buscar alternativas fora do estado, como mencionado pelos *headhunters* entrevistados. Além disso, o custo de *turnover* envolvido que tem implicações financeiras para as organizações. Embora esta seja uma visão generalizada por parte dos participantes das pesquisas, exceto empresas multinacionais com subsidiárias do RS que tem possibilidade de trabalhar a mobilidade interna de talentos, não se observa, de forma geral, no ambiente empresarial uma preocupação em relação a saída de pessoas qualificadas. Esta visão é corroborada pelos *headhunters* entrevistados e que possuem boas conexões com empresas gaúchas ao relatarem a baixa, ou até mesmo, inexistente preocupação das empresas em relação a esta temática. Pois referem que diante de cenários de perda, a solução é contratar "alguém mais barato", mesmo que o nível contribuição possa ser comprometido ou encarecer a estrutura e trazer profissionais de fora do estado. Ambos os cenários, parecem trazer implicações seja na competitividade dos negócios no médio longo prazo, seja nos custos atribuídos.

Ao analisar a atuação das áreas de gestão de pessoas, observa-se que as respostas variam em relação a necessidade de uma atuação estratégica do departamento junto ao negócio e práticas desenvolvidas na organização que visem atrair, engajar e reter profissionais, que além da atuação do departamento, passa pelas lideranças de pessoas. Mais especificamente, em relação aos elementos propulsores para o engajamento e retenção de profissionais qualificados, percebe-se que há um consenso entre os participantes das pesquisas acerca de práticas, processos e políticas desenvolvidas e disseminadas por gestão de pessoas. O que está refletido em cultura e clima associadas a um ambiente de cuidado, flexibilidade nas relações de trabalho, oportunidades de carreira/crescimento e desenvolvimento. Além disso, na pesquisa qualitativa, o fator protagonismo, posicionamento estratégico e relevância da área gestão de pessoas aparece com maior intensidade, destacando a necessidade de um departamento com bom conhecimento do negócio em que atua, sendo capaz de influenciar e ter um posicionamento robusto junto aos *stakeholders*. Vale destacar que ambas as pesquisas ressaltam a necessidade de as áreas de gestão de pessoas buscarem atualização contínua em suas práticas, alinhadas as necessidades dos negócios e das pessoas, para conseguirem atrair, engajar e reter profissionais diferenciados.

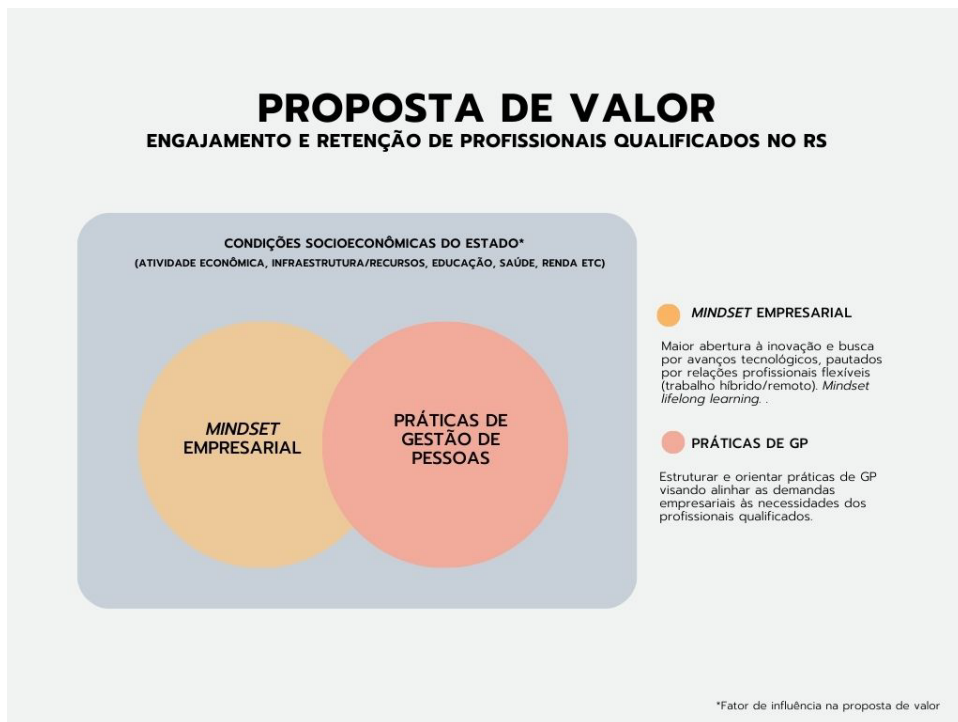
Na pesquisa qualitativa pode-se explorar os aspectos restritivos da atuação de gestão de pessoas para maior engajamento e retenção e, neste sentido, destaca-se novamente as deficiências do departamento e práticas de gestão de pessoas, seja por conta de uma atuação pouco estratégica de GP ou pela incapacidade da área de evoluir com as demandas das pessoas e dos negócios, se atendo a práticas tradicionais e por vezes, percebidas como ultrapassadas. Além disso, figura o papel frágil desempenhado pelas lideranças, sendo demonstrado por problemas de comunicação, a falta de transparência, carência de conversas sobre carreira e feedback e reconhecimento na relação líder-liderado.

Por fim, a presente pesquisa buscou entender os atributos de uma proposta de valor, por parte das organizações, que contribuísse para um maior engajamento e retenção de profissionais qualificados do RS, o que foi explorado e aprofundado na etapa qualitativa do projeto. Inicialmente, verificou-se pouca clareza por parte dos entrevistados do conceito "proposta de valor", necessitando a pesquisadora clarificar a partir de conceitos teóricos existentes na literatura.

A partir da análise das contribuições dos participantes referente a proposta de valor, a pesquisadora realizou um agrupamento de temas de natureza similar, resultando em dois atributos que são os elementos centrais do *EVP*: *mindset* empresarial e práticas de gestão de pessoas. Estes atributos, potencialmente influenciados pelas condições socioeconômicas do estado, tais como: atividade econômica, infraestrutura/recursos, educação, saúde, renda etc.

O atributo relacionado ao *mindset* das empresas é destacado pela necessidade de estarem abertos a novos modelos de negócio e, em especial, mais conectados a inovação e modernidade, com modelo mental de aprendizado contínuo. Por sua vez, o atributo de práticas de gestão de pessoas diz respeito as ações de GP desenvolvidas dentro das organizações, visando adequar as demandas da organização as necessidades dos profissionais qualificados. Na presente pesquisa, traduzindo-se em mais oportunidades de carreira e desafios, reconhecimento e recompensa de pessoas chave para a empresa e investimento no desenvolvimento e qualificação do profissional. A figura a seguir consolida uma proposta de valor para atração, engajamento e retenção de profissionais qualificados no RS.

Figura 6 - Proposta de Valor para Profissionais Qualificados no RS



Fonte: Elaborada pela autora

A proposta de valor apresentada propõe forte influência do ambiente socioeconômico, pois seu potencial de gerar um estado com atividade econômica mais acelerada e melhores condições gerais de recursos, infraestrutura, qualidade de vida, gera conseqüentemente novas oportunidades de investimentos e negócios. O que por sua vez, convida a iniciativa privada a empreender, inovar e estar aberta a novas possibilidades e o que implica diretamente no investimento realizado na área de gestão de pessoas e seu fortalecimento junto as organizações. Entretanto, isto não é sinônimo de que as empresas devam esperar pela iniciativa publica para tomar ação sobre a problemática, mas que ambas têm o potencial de fortalecer e potencializar parcerias público-privadas de modo a atuar frente ao atual contexto.

A partir da proposta de valor esboçada, recomenda-se ações gerenciais que viabilizem a concretização de uma proposta de valor atrativa ao engajamento e retenção de profissionais qualificados no RS. Ainda que o ambiente socioeconômico seja um fator de influência na proposta de valor, a autora aponta sugestões visando potencializar sua contribuição positiva nos atributos da proposta de valor.

Quadro 6 - Recomendações Gerenciais

DIMENSÕES	OBJETIVO DA RECOMENDAÇÃO	AÇÕES SUGERIDAS	ENVOLVIDOS	BENEFÍCIOS ESPERADOS
<p>Ambiente Socioeconômico</p>	<p>Propiciar maior visibilidade dos aspectos socioeconômicos favoráveis do RS aos profissionais</p>	<p>1. Fortalecer a comunicação em diversos canais dentro (ex: processos seletivos, com. interna etc) e fora da empresa (ex: entidades de classe), visando ressaltar os aspectos socioeconômicos positivos do Estado, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A relevância que a economia do RS possui a nível Brasil, atualmente a quarta economia do Brasil (PIB); - O fato de deter um dos melhores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH), medida composta por renda, educação e saúde). Atualmente é o sexto no ranking Brasil, segundo dados do IBGE. - Qualidade das instituições de educação locais (públicas e privadas). Em ranking realizado em 2020, 15 universidades gaúchas figuravam entre as melhores 410 da América Latina, segundo QS Latin American University Rankings 2021. <p>2. Parcerias público-privadas para fortalecimento do mercado e da imagem do RS como polo para atrair talentos.</p>	<p>Áreas de GP MKT Alta Liderança</p>	<p>Maior atratividade do estado aos profissionais, sejam residentes locais ou de outras regiões.</p> <p>Estimulação do orgulho de pertencimento aos atuais residentes</p>

DIMENSÕES	OBJETIVO DA RECOMENDAÇÃO	AÇÕES SUGERIDAS	ENVOLVIDOS	BENEFÍCIOS ESPERADOS
<p>Mindset empresarial</p>	<p>Fomentar a abertura à inovação, tecnologia e modelo mental de <i>longlife learning</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exposição da alta liderança em contextos e ecossistemas que fomentem e sejam referência de inovação, servindo como inspiração para os negócios locais (exemplo: conhecer ecossistemas de inovação, referências a nível mundial, por meio de missões internacionais) 2. Sensibilizar continuamente líderes e colaboradores sobre os avanços digitais e tecnológicos e sua importância na perpetuidade dos negócios, bem como abrir espaços internos para debater o assunto e identificar oportunidades de avanço. Estímulo ao intraempreendedorismo. 3. Áreas de Gestão de Pessoas munirem-se de pesquisas e boas práticas, que apoiem a alta liderança na tomada de decisão, no que tange a modelos de trabalho aderentes a cultura e público envolvido. 4. Atualização e capacitação das áreas de GP em Inteligência Artificial e, como podem beneficiar-se a partir da adesão em sua cultura organizacional. 	<p>Alta liderança e área de GP</p>	<p>Elevação do conhecimento e aplicação de práticas inovadoras nas organizações.</p>

DIMENSÕES	OBJETIVO DA RECOMENDAÇÃO	AÇÕES SUGERIDAS	ENVOLVIDOS	BENEFÍCIOS ESPERADOS
<p>Práticas de GP</p>	<p>Estruturar e orientar práticas de GP visando alinhar as demandas empresariais às necessidades de profissionais qualificados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar conceito de talento (profissional qualificado) para a organização, alinhado as necessidades presentes e futuras do negócio, descrevendo os elementos que o compõe (e: nível de desempenho esperado, potencial para ocupar futuros cargos, mix de experiências, competências etc). 2. Estruturar mapeamento interno visando identificar os talentos da organização. 3. Instrumentalizar as lideranças de talentos para gestão, com destaque para: <ul style="list-style-type: none"> - conversas frequentes sobre carreira e desenvolvimento, visando identificar os interesses destes profissionais (30 min por mês ou 1h por trimestre) - Buscar alternativas internas, sejam projetos ou desafios que atendam aos interesses da empresa e colaborador ao longo do tempo - Monitorar o nível de competitividade salarial do profissional considerado "talento" no mercado em que atua, se possível contando com pesquisas salariais externas, objetivando mantê-lo com uma remuneração adequada as funções que exerce e sem maiores defasagens com o mercado de trabalho. - Reconhecer as contribuições realizadas, se necessário dando visibilidade e exposição interna aos talentos, para servirem se referência e inspiração. 4. Monitorar continuamente e proativamente o nível de satisfação e engajamento dos talentos com a organização. 	<p>Área de GP e lideranças da organização</p>	<p>Maior engajamento, redução de turnover e aumento da confiança do profissional qualificado com a organização.</p>

No que tange à gestão de pessoas, conforme mencionado na pesquisa, as áreas de GP necessitam repensar suas práticas para além do tradicional. Isto é, aprender com o que foi bem-sucedido no passado, mas não se limitar tão somente a isso. Tetik e Halil (2021) sugerem que políticas e práticas eficazes de gestão de talentos resultem em funcionários mais engajados e menor rotatividade, garantindo o comprometimento com o capital humano (HUGHES; ROG, 2008; PANDITA; RAY, 2018).

Como o talento tornou-se um ingrediente-chave do sucesso (VELDSMAN; PAUW, 2018), onde aqueles com talentos críticos são capazes de determinar como, quando e onde querem trabalhar, os mecanismos tradicionais de retenção tornaram-se obsoletos, e o foco mudou para criar uma experiência ao funcionário através de uma proposta de valor atraente, realista e coerente. Desta forma, além de possuir uma proposta de valor clara e atraente, é necessário estabelecer métodos para determinar quem são os talentos ou profissionais qualificados da organização. O que é sustentado por Berger e Berger (2017), que declaram que o sucesso de uma empresa depende em grande parte da retenção de talentos-chave e não os perder para organizações rivais, que estão sempre à procura de novos talentos. Neste sentido, se ambientes inovadores são atrativos para profissionais qualificados e, organizações dependem destes talentos para o avanço dos negócios, vislumbrar alternativas de como criar e sustentar culturas neste sentido é crucial para a longevidade dos negócios.

Adicionalmente, recomenda-se que as áreas de GP, aliadas às lideranças, estejam imbuídas em como monitorar os níveis de comprometimento e engajamento de seus colaboradores com as organizações, sendo capaz de estabelecer ações de modo a impulsioná-los. De acordo com Rubel et al. (2018), o comprometimento se reflete por meio das atitudes e comportamentos dos colaboradores e de outros resultados organizacionais, como satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e níveis de retenção. Além disso, observa-se que quanto maior o vínculo afetivo com a organização, maiores as probabilidades de um engajamento pleno.

Conforme apresentado na análise de resultados, a liderança de pessoas ultrapassa as barreiras do departamento de GP, logo é fundamental que estejam preparadas para gerenciar profissionais qualificados, sendo pertinente atuar no seu desenvolvimento contínuo haja vista o impacto que exercem no engajamento e retenção de seus liderados. Covella (2017) corrobora sugerindo que deve existir um

relacionamento ativo entre líderes e funcionários, e que futuras decisões de carreira de um colaborador estão fortemente relacionadas a esta dinâmica de relação. Hom, Allen e Griffeth (2019) também sustenta nos achados de sua pesquisa a relação moderada-forte da dimensão liderança com o *turnover*.

Por fim, assim como as organizações necessitam cultivar a mentalidade de *lifelong learning*, um mundo em constante transformação exige que as áreas de Gestão de Pessoas sejam protagonistas neste processo, impulsionando e ajudando os negócios e suas principais lideranças neste sentido. O que está em linha com a competência denominada "*mobilizes information*", apresentada no estudo de Ulrich em 2011 citado anteriormente, que diz respeito a capacidade de antecipar tendências e inovação para provocar as mudanças necessárias no âmbito organizacional. E claro, este processo inicia dentro da área de GP, a partir da reflexão se há presente um *mindset* de aprendizado contínuo e abertura a mudança bem como as competências necessárias para lidar em um novo contexto, processo este que requer "desapego", saída da "zona de conforto" conhecidas e que, podem ter trazido sucesso até o momento, entretanto, podem não ser suficientes para a construção de um futuro próspero e sustentável para as organizações e seus profissionais talentosos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, tendo como base o objetivo geral inicial e seus objetivos específicos. A seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos e uma síntese das recomendações gerenciais, bem como as possibilidades de pesquisas futuras que podem ser originadas a partir desta dissertação. A presente pesquisa possibilitou, por meio da pesquisa piloto e qualitativa, ter maior clareza sobre o objetivo central deste estudo, que foi: analisar os principais motivadores da evasão de talentos do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas.

Em relação aos objetivos específicos, apresentam-se os principais resultados obtidos: 1. Foi possível compreender que os principais motivadores de evasão de profissionais qualificados estão relacionados às motivações individuais do profissional, seguidas das características do ambiente empresarial e ambiente socioeconômico pouco favorável. 2. Observou-se que há uma percepção de impactos relevantes, da evasão de profissionais qualificados, para empresas sediadas do RS; com principal destaque para a perda do capital intelectual, haja vista sua implicação no desenvolvimento, evolução e perenidade das organizações. 3. A partir da compreensão dos fatores propulsores e restritivos das áreas de gestão de pessoas, percebe-se a relevância das políticas, práticas e processos aliados à atualização constante das áreas de Recursos Humanos, ambos alinhados à estratégia organizacional às necessidades de profissionais qualificados. 4. Foram identificados dois atributos relevantes como elementos centrais de uma proposta de valor (1) *mindset* empresarial: ambiente empresarial destacado pela necessidade de os negócios estarem abertos a novos modelos de negócio e, em especial, mais conectados à inovação e modernidade; (2) práticas de gestão de pessoas: programas, políticas e processos que visem adequar as demandas da organização às necessidades dos profissionais qualificados, traduzindo-se na presente pesquisa em mais oportunidades de carreira e desafios, reconhecimento e recompensa de pessoas chave para a empresa e investimento no desenvolvimento e qualificação do profissional. Estes atributos estariam influenciados por um ambiente socioeconômico favorável, que passa pelo papel do Estado e iniciativas que fomentem o desenvolvimento social e econômico.

Dessa forma, acredita-se que esta pesquisa tem o potencial de contribuir para diferentes agentes envolvidos diretamente na proposta de valor visando atrair e manter profissionais qualificados atuando profissionalmente no RS, conforme segue:

1. Agentes públicos: esta pesquisa tem o potencial de sensibilizar a iniciativa pública no fomento de ações de parceria público-privada, que visem cultivar um ambiente socioeconômico favorável e uma maior atratividade do estado aos profissionais qualificados. 2. Organizações: potencialmente são grandes beneficiadas a partir dos resultados apresentados, uma vez que, tendo conhecimento dos fatores que contribuem para a evasão de profissionais qualificados e seus devidos impactos, possuem condições de estruturar ações de mitigação. 3. Área de Gestão de Pessoas: assim como as organizações, as áreas de GP têm potencial de influência e ação sobre os resultados apresentados. A partir do conhecimento disponibilizado, tornam-se possíveis reflexões acerca de sua atuação.

A presente pesquisa reforça correntes teóricas que atribuem a relevância do papel de Gestão de pessoas para um maior comprometimento e engajamento com as organizações, bem como a necessidade de uma proposta de valor aderente às demandas do colaborador. Esta última apresenta-se como uma temática ainda pouco explorada pelas organizações, mas com grande potencial de ser mais bem trabalhada haja vista que a competitividade por talentos tem mobilizado empresas a desenharem estratégias centradas nos colaboradores.

No que tange a pesquisas futuras, há grande potencial de continuarem explorando a temática de evasão de profissionais qualificados do RS, sendo uma perspectiva possível um estudo retratando o setor de Tecnologia, considerando o impacto que possuem para iniciativas de inovação do Estado. Outrossim, sugere-se um aprofundamento em faixas etárias entre 18-30 anos, especificamente, considerando que o estado do RS possui tendência de envelhecimento de sua população segundo dados da Secretária de Planejamento do Estado do RS, já que pode ser relevante compreender as intenções de saída de profissionais jovens do estado, haja vista seu impacto no médio-longo prazo. Como pesquisadora e executiva da área de gestão de pessoas há 20 anos, a presente pesquisa foi de grande valia possibilitando maior profundidade em temáticas de gestão de pessoas, uma visão abrangente sobre o contexto do mercado de trabalho gaúcho, bem como grande inspiração para influenciar agentes públicos e privados frente ao desafio de manter profissionais diferenciados e qualificados atuando no Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, Herman; GOTTFREDSON, Ryan K.; JOO, Harry. Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. **Business Horizons**, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 105-111, 2012.
- AHMED, Umair et al. HR Moderating HR: Critical link between Developmental HR Practices and work engagement in a Moderated Model. **Management Review: An International Journal**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 4, 2016.
- ALBRECHT, Simon L. et al. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [s. l.], 2015.
- ALEM, Asres. **Impact of brain drain on sub-Saharan Africa**. [s. l.]: The Reporter, 2016.
- ALFES, K.; SHANTZ, A.; TRUSS, C. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 409-427, 2012.
- ALLEN, David G. et al. Analytical mindsets in turnover research. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 35, n. S1, p. S61-S86, 2014.
- ALLEN, David G.; BRYANT, Phil; VARDAMAN, James M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of management Perspectives**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 48-64, 2010.
- ALLEN, David G.; VARDAMAN, James M. Global talent retention: Understanding employee turnover around the world. In: *Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World*. **Emerald Publishing Limited**, [s. l.], p. 1-15, 2021.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Psychology of Immigration**. Disponível em: <https://www.apa.org/topics/immigration-refugees/immigration-psychology#:~:text=The%20immigration%20process%20can%20cause,a%20new%20physical%20environment%3B%20and>. Acesso em: 30 maio 2023.
- ANDRIANOVA, S.; MAOR, D.; SCHANINGER, B. Winning with your talent-management strategy. **McKinsey & Company**, New York, NY, USA, 2017.
- ARASANMI, C. N; KRISHNA, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. **Industrial and Commercial Training**, [s. l.], v. 51, n.3, p.174-83, mar. 2019.

AVEY, James B. et al. **Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity**. [s. l.]: Leadership & Organization Development Journal, 2008.

BAKKER, Arnold B. An evidence-based model of work engagement. **Current directions in psychological science**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon. **Work engagement**: current trends. Career Development International, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Portugal): Edições 70, 2010. p. 225.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARON, Angela; ARMSTRONG, Michael. **Human capital management**: achieving added value through people. Reino Unido/Estados Unidos: Kogan Page Publishers, 2007.

BAYSINGER, Barry D.; MOBLEY, William H. **Employee Turnover**: Individual and Organizational Analyses. TEXAS A AND M UNIV COLLEGE STATION COLL OF BUSINESS ADMINISTRATION, 1982.

BEHR, Daniel L. et al. The relationship between employee engagement and job satisfaction: A moderated mediation model of personality and job type. **Human Performance**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 414-431, 2021.

BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy. **The talent management handbook**: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people. McGraw Hill Professional, 2017.

BHATNAGAR, Jyotsna. **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees**: key to retention. Employee relations, 2007.

BOON, Corine et al. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 34-67, 2018.

CAGED. **Cadastro geral de empregados e desempregados**: CAGED. Brasília: MTE, 2022.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. 2022. Disponível em: www.gov.br. Acesso em: 08 maio 2023.

CHOI, Iseul. Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 43, n. 8, p. 724-735, 2020.

CHOUDHARY, Namita et al. Transformational leadership and employee engagement: Role of employee trust and wellbeing. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 598-618, 2021.

CHRISTIAN, M.S.; GARZA, A.S.; SLAUGHTER, J.E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 64, p. 89-13, 2011.

COBO, C. Skills and competencies for knowmadic workers. In: MORAVEC, J.W. (Ed.). **Knowmad Society**. Reino Unido: Education Futures, 2013. p. 57-88.

COBO, C.; MORAVEC, J.W. **Aprendizaje invisible**. Hacia una ecología de la educación [Invisible learning. Towards an ecology of education]. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, 2011.

COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human resource management review**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. **Attracting and Retaining Critical Talent Segments**. [s. l.]: [s. n.], 2006.

COSTEN, Wanda M.; SALAZAR, John. The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 273-284, 2011.

COUNCIL, Corporate Leadership. **Customizing the employment offer: Understanding employee job offer preferences across the workforce**. Washington, DC: Corporate Executive Board, 2002.

COVELLA, Gary et al. Leadership's role in employee retention. **Business Management Dynamics**, [s. l.], v. 7, n. 5, p. 1-15, 2017.

CRESWELL, J. W. **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative approaches to research**. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ, Merrill/Pearson Education, 2005.

DA MATA, D. et al. **Quais características das cidades determinam a atração de migrantes qualificados?** Brasília: Ipea, 2007.

DARMON, Rene Y. Identifying sources of turnover costs: A segmental approach. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 46-56, 1990.

DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a Living: How to Get Better Performances and Results from Knowledge Workers**. [s. l.]: Harvard Business School Press, 2005.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Senac, 1999.

DE MORAIS, Luanna Pereira; DE QUEIROZ, Silvana Nunes. Fuga de Cérebros: Quem Ganha e Quem Perde Migrantes Qualificados no Brasil?. **Blucher Social Sciences Proceedings**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 51-70, 2017.

DE SOUSA, José Raul; DOS SANTOS, Simone Cabral Marinho. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

DEMEROUTI, Evangelia et al. Sustainable performance and employee engagement: A meta-analysis. **Journal of Management**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 696-719, 2019.

DOCQUIER, Frédéric; RAPOPORT, Hillel. Globalization, brain drain, and development. **Journal of economic literature**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 681-730, 2012.

DRUCKER, P. **The age of social transformation**. Estados Unidos, Boston: The Atlantic Monthly, 1994. p. 53-80.

DRUKER, Peter. Managing oneself. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 100-109, jan. 2005.

DRUKER, Peter. **Managment Challenges for 21 Century**. v. 236. London: [s.n.], 1999.

DUSTERHOFF, Carrie; CUNNINGHAM, J. Barton; MACGREGOR, James N. The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. **Journal of business ethics**, [s. l.], v. 119, n. 2, p. 265-273, 2014.

ENGINE - **Soluções para gestão na nuvem**. 2018. Disponível em: <https://www.enginebr.com.br/sobre-a-engine/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

FIA BUSINESS SCHOOL. **Lifelong learning**: Conceito, objetivos, pilares e vantagens. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lifelong-learning-conceito-objetivos-pilares-e-vantagens/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FRANK, Fredric D.; TAYLOR, Craig R. Talent management: Trends that will shape the future. **Human Resource Planning**, [s. l.], v. 27, n. 1, 2004.

FUKUDA, K. Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 220, p. 107460, 2020.

FUKUNAGA, Fernando et al. Indicadores bibliométricos da produção acadêmica mundial sobre o conceito do trabalhador do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [s. l.], v. 5, p. 42-56, 2015.

GARCIA, B. C. **New e-learning environments**: e-merging networks in the relational society. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Blanca_Garcia5/publication/224830017_New_e-Learning_Environments_eMerging_Networks_in_the_Relational_Society/links/00b49531629495ce78000000.pdf. Acesso em: 20 mar. 2022.

GARTNER Inc. **6 Questions to Size Your Company's Turnover Risk**. 2021. Disponível em: <https://www.gartner.com/document/4007690>. Acesso em: 28 fev. 2022.

GEISLER, E. A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations. **Journal of Knowledge Management**. United Kingdom, v. 11, n. 1, p. 84-96, 2007.

GLOBAL Talent Competitiveness Index. **Portulans Intitute**. [s. l.]: [s. n.], 2021.

GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti Gomes; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Reino Unido: Editora FGV, 2018.

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B.; MILKOVICH, George T. Rethinking rewards for technical employees. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 62-76, 1990.

GREAT PLACE TO WORK. **GPTW**. Disponível em: Home - GPTW. Acesso em: 06 jun. 2023.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W. Retaining valued employees. In: **Retaining Valued Employees**. SAGE Publications, Inc. 2012.

GROTTO, Angela R. et al. Employee turnover and strategies for retention. In: The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, selection and employee retention. **Wiley**, p. 443-472, 2017.

GUIMARÃES, Daiane Costa et al. Produção científica sobre a Sociedade 5.0. In: **10th International Symposium on Technological Innovation**. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7198/S2318-3403201900010918>. Acesso em: 28 fev. 2022.

HADAD, Shahrazad et al. Knowledge economy: Characteristics and dimensions. **Management dynamics in the Knowledge economy**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 203-225, 2017.

HALBESLEBEN, J.R.B. A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: BAKKER, A.B.; LEITER, M.P. (Eds). **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. **Psychology Press**, New York, NY, p. 102-117, 2010.

HARVARD Business Review. **Who is Driving the Great Resignation**. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>. Acesso em: 28 fev. 2021.

HERMAN, Roger E. HR managers as employee-retention specialists. **Employment relations today**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 1, 2005.

HOM, Pedro W. et al. One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 3, 2017.

HOM, Pedro W.; ALLEN, David G.; GRIFFETH, Rodger W. **Employee retention and turnover: Why employees stay or leave**. [s. l.]: Routledge, 2019.

HOM, Peter W.; ALLEN, David G.; GRIFFETH, Rodger W. **Employee retention and turnover: Why employees stay or leave**. **Routledge**, [s. l.], 2019.

HUGHES, Julia Christensen; ROG, Evelina. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. **International journal of contemporary hospitality management**, [s. l.], v. 20, n. 7, p. 743-757, 2008.

IBGE. **Contas Regionais**. 2020. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/participacao-do-pib-estadual>. Acesso em: 28 fev. 2021.

IBGE. **Produto Interno Bruto - PIB**. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 02 maio 2023.

IBGE. **Senso Demográfico**. 2022. Disponível em: IBGE | Portal do IBGE | IBGE. Acesso em: 02 maio 2023.

ICHSAN, Reza Nurul et al. Investigation of strategic human resource management practices in business after covid-19 disruption. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, [s. l.], v. 17, n. 7, p. 13098-13110, 2020.

ILIESCU, Andra Nicoleta et al. The emergence of knowmads from the knowledge workers. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 94-104, 2021.

INCEOGLU, I.; WARR, P. Personality and job engagement. **Journal of Personnel Psychology**, [s. l.], v. 10, p. 177-181, 2011.

INSTABILIDADE Econômica Acarreta Saída de Multinacionais do País. **Jornal da USP**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/instabilidade-economica-acarreta-saida-de-multinacionais-do-pais>. Acesso em: 02 jun. 2023.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; JIANG, Kaifeng. An aspirational framework for strategic human resource management. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

KACMAR, Michele K. et al. Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 133-144, 2006.

KAHN, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAVANAGH, Peter; BENSON, John; BROWN, Michelle. Understanding performance appraisal fairness. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 132-150, 2007.

KIESSLING, Timothy S.; SIMSEK, Burcu. International acquisitions: retention of a target firm's key top personnel for social capital. **International Journal of Human Resources Development and Management**, [s. l.], v. 11, n. 2-4, p. 167-178, 2011.

KIM, Kyung Min et al. Employee engagement and performance: A systematic review and meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 389-417, 2021.

KONNO, N. **Whole Innovation Catalog** – Innovation of Human. Tokyo: Toyo Keizai Publishing, 2020.

KONNO, Noboru; SCHILLACI, Carmela Elita. Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory. **Journal of Intellectual Capital**, [s. l.], 2021.

KRAIMER, Maria L.; WAYNE, Sandy J. An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. **Journal of management**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 209-237, 2004.

KUMAR, Sourabh. The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. **Global Business and Organizational Excellence**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 21-34, 2022.

KUVAAS, B. An exploration of how the employee – organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 1-25, 2008.

KUVAAS, B. Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. **Personnel Review**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 378-397, 2007.

KYNDT, Eva et al. Employee retention: Organisational and personal perspectives. **Vocations and Learning**, [s. l.], v. 2, p. 195-215, 2009.

LEE, Sung-Hee et al. Impact of high-performance work systems on employee engagement and intention to leave in South Korea. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 32, n. 8, p. 1838-1864, 2021.

LEITÃO, A. F. I. P. R.; LIMA, T. J. S.. O Capitalismo Consciente como movimento para humanizar a cultura organizacional. **Revista Gestão Executiva**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 13-17, 2022.

LEON, R.D. The future knowledge worker: an intercultural perspective. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 675-691, 2015.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.

LEWIS, Robert E.; HECKMAN, Robert J. Talent management: A critical review. **Human resource management review**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 139-154, 2006.

LOUIS, Meryl R.; POSNER, Barry Z.; POWELL, Gary N. The availability and helpfulness of socialization practices. **Personnel psychology**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 857-866, 1983.

MACEDO, Valéria et al. Uma análise conceitual da tipologia do trabalhador do conhecimento. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, [s. l.], v. 4, n. 9, p. 147-165, 2015.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, [s. l.], v. 1, p. 3-30, 2008.

MACKEY, Alison.; GASS, Susan. Common data collection measures. In: _____. **Second Language Research: methodology and design**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005. p.43.

MASSON, R. C. et al. Leveraging employee engagement: The practical implications. **Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice**, [s. l.], v.1, p. 56-59, 2008.

MCDONALD, D. J.; MAKIN, P. J. The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 84-91, 2000.

MERLUZZI, O. **A Sociedade 5.0, a Indústria 4.0 e o Brasil com 40 anos de atraso**. 2018. Disponível em: <https://oleodieselnaveia.com/2018/06/02/a-sociedade-5-0-a-industria-4-0-e-o-brasil-com-40-anos-de-atraso/>. Acesso em: 24 jun. 2019.

MEYER, John P. Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. **The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory**, [s. l.], p. 33-49, 2014.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. [s. l.]: Sage publications, 1997.

MEYER, John P.; GAGNÉ, Marylène; PARFYONOVA, Natalya M. **Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research**. In: Handbook of employee engagement. Edward Elgar Publishing, 2010.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MINCHINGTON, Brett. **Employer Brand Leadership. A Global Perspective**. Australia: Collective Learning Australia, 2005.

MONE, E.M. et al. Performance management at the wheel: driving employee engagement in organizations. **Journal of Business and Psychology**, [s. l.], v. 26, p. 205-212, 2011.

MOORE, C.; RUGULLIES, E. The Information Workplace Will Redefine The World Of Work At Last. **Forrester Research**, Cambridge, 2005.

MORAIS, Carlos. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2005.

MORAVEC, J.W. A new paradigm of knowledge production in higher education. **On the Horizon**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 123-136, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10748120810901422>. Acesso em: 25 mar. 2022.

MORAVEC, John W. **Designing the future of research and special libraries in Knowmad Society**. In: Prepared for Congresso Amigos. [s. l.]: [s. n.], 2015. p. 1-2.

MORAVEC, John W. Knowmad society: The “new” work and education. **On the horizon**, [s. l.], 2013.

MORAVEC, John W.; VAN DEN HOFF, Ronald. **Higher education 3.0: Knowmads create their own value!**. In: Transformative Perspectives and Processes in Higher Education. Cham: Springer International Publishing, 2014. p. 233-239.

MORGAN, J. **The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization**. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014.

MORRISON, E.W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 1, p. 173-197, 2014.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee - Organization Linkages: An Introduction**. Employee–Organization Linkages, p. 1-17, 1982.

NONAKA, Ikujiro (Ed.). **Knowledge management: critical perspectives on business and management**. [s. l.]: Taylor & Francis, 2005.

O’CONNOR, E.; CROWLEY-HENRY, Marian. Exclusive talent management, perceived organizational justice & employee engagement: Bridging the literature. In: **University Forum for Human Resource Development Conference University College Cork**, Ireland. 2015.

OSMAN-GANI, AAhad M.; PAIK, Yongsun. Factors influencing the retention of international IT talent: an empirical investigation in Singapore. **International Journal of Human Resources Development and Management**, [s. l.], v. 16, n. 1-2, p. 1-17, 2016.

PAILLÉ, Pascal. Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. **Journal of Management Research**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 1-14, 2011.

PANDITA, Deepika. The Employee Value Proposition. A Key to Attract Performers. **SAMVAD**, [s. l.], v. 3, p. 56-61, 2011.

PANDITA, Deepika; BEDARKAR, Madhura. Factors affecting employee performance: A conceptual study on the drivers of employee engagement. **Prabandhan**: Indian Journal of Management, [s. l.], v. 8, n. 7, p. 29-40, 2015.

PANDITA, Deepika; RAY, Sampurna. Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. **Industrial and Commercial Training**, [s. l.], 2018.

PARVEEN, K. et al. Determining the association of high-commitment human resource practices with nurses' compassionate care behaviour: A cross-sectional investigation. **J. Nurs. Manag**, [s. l.], v. 28, p. 120-129, 2019.

PEREIRA, Viviane Mendonça. **O recente processo migratório interno brasileiro e seus determinantes**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2000.

PIRES, Armando G. Brain Drain and Brain Waste. **Journal of Economic Development** 1, [s. l.], v. 40, n. 1, mar. 2015.

POON, J. M. Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. **International Journal of Psychology**, [s. l.], v. 48, n. 6, p. 1148-1155, 2013.

PORTES, A. Determinants of brain-drain. **Int. Migr. Rev.**, [s. l.], v.10, p. 489-508, 1976.

PRICE, J.L. **The study of turnover**. Ames: The Iowa State University Press, 1977.

PURWANTO, A. The impacts of leadership and culture on work performance in service company and innovative work behavior as mediating effects. **Journal of Research in Business, Economics, and Education**, [s. l.], 2020.

QUINN, James Brian. **Intelligent Enterprise**: a knowledge and service based paradigm for industry. New York: The Free Press, 1992.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAMALHO, Nelson et al. Employee engagement: A systematic review of literature and a research agenda proposal. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 580-610, 2019.

REINHARDT, Wolfgang et al. Knowledge worker roles and actions - results of two empirical studies. **Knowledge and Process Management**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 150-174, aug. 2011.

RUBEL, Mohammad Rabiul Basher et al. High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. **IIMB Management Review**, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 316-329, 2018.

RUPP, Deborah. An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. **Organizational Psychology Review**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 72-94, 2011.

SABBADINI, Ricardo et al. Migração interestadual de pessoal altamente educado: evidências sobre a fuga de cérebros. **Anais do XXXIV Encontro Nacional de Economia**, [s. l.], v. 5, 2006.

SAKS, A.; GRUMAN, J. A. Making organizations more effective through organizational socialization. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [s. l.], v. 1, p. 261-280, 2014.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, [s. l.], v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SÁNCHEZ, Ricardo; SANTOS, Sílvia; FERRIN, Donald L. A systematic review and meta-analysis of the effects of organizational culture on organizational outcomes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 90, n. 4, p. 714-746, 2017.

SCHARF, Jeffrey; COLGAN, Fergus; MACKAY, Kirsty. A systematic review of employee engagement literature: an update and continuing challenges. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 469-501, 2017.

SCHAUFELI, W.B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [s. l.], v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, [s. l.], v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

SCHEIN, Richard H. **Cultural traditions**. A companion to cultural geography, v. 11, 2004.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. Breaking the cycle of failure in services. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 17, 1991.

SCHNEIDER, B. et al. Understanding organization–customer links in service settings. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 48, n. 6, p. 1017-1032, 2005.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**. Genebra: World Economic Forum, 2016.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. [s. l.]: Edipro, 2019.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **As trocas migratórias do RS e suas contribuições para a transição demográfica**. Porto Alegre, 2019.

SILVA, Luis H.; OLIVEIRA, Anna A. S. Contribuições do projeto piloto à coleta de dados em pesquisas na área de educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. X, n. 1, p. 225-245, 2015. Araraquara: UNESP /Universidade de Alacalá. ISSN 2446-8606.

SINGH, Ajay; GUPTA, Bindu. Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. **Benchmarking: An International Journal**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 1192-1211, 2015.

SINGH, Kh Devananda; ONAHRING, B. D. Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment-construct of a research model through literature review. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 9, p. 1-18, 2019.

SMET, Aaron et al. **Grande Evasão ou Grande Atração? A escolha é sua**. MCKINSEY COMPANY. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours/pt-BR?cid=eml-web>. Acesso em: 25 fev. 2022.

SOLIMANO, A. The international mobility of talent and its impact on global development: an overview. **Serie Macroeconomía del Desarrollo**, Santiago, n. 52, p. 1-35, 2006.

STAW, Barry M. The consequences of turnover. **Journal of occupational Behaviour**, [s. l.], p. 253-273, 1980.

STEWART, Greg L.; BROWN, Kenneth G. Human resource management. **John Wiley & Sons**, [s. l.], 2019.

SURAWSKI, B. Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. **Management**, v. 23, n.1, p. 105-133, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0007>. Acesso em: 23 mar. 2022.

TARBA, S.Y. et al. The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A Performance. **Group and Organization Management**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 483-520, 2019.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. **Handbook on mixed methods in the behavioral and social sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

TETIK, Selman; HALIL, Z. A. I. M. Effects of talent management practices on organizational engagement: A quasi-experimental study. **Eurasian Journal of Business and Economics**, [s. l.], v. 14, n. 27, p. 91-109, 2021.

TETT, R.P.; BURNETT, D.D. A personality trait-based interactionist model of job performance. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 88, p. 500-517, 2003.

THE RBL GROUP. **HR Competency Study: Round 8**. Disponível em: <https://www.rbl.net/hrcs-round-8>. Acesso em: 02 abr. 2023.

TIMS, Maria; BAKKER, Arnold B.; DERKS, Daantje. Job crafting and job performance: A longitudinal study. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 914-928, 2015.

TOME, E. Actors in the knowledge economy: a typology. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 8, n.4, p. 451-461, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0029>. Acesso em: 02 mar. 2022.

TURBIN, Mark S.; ROSSE, Joseph G. Staffing issues in the high technology industry. **Organizational issues in high technology management**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 227-242, 1990.

ULRICH, D. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

VAN DEN HOFF, R. Higher education 3.0: knowmads create their own value!. In: DAILY-HEBERT, A.; DENNIS, K.S. (Eds.). **Transformative perspectives and processes in higher education, advances in business education and training**, New York: Springer, 2015. p. 233- 240.

VAN HOOK, Jennifer; GLICK, Jennifer E. Spanning borders, cultures, and generations: A decade of research on immigrant families. **Journal of Marriage and Family**, [s. l.], v. 82, n. 1, p. 224-243, 2020.

VANCE, R.J. **Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in Your Organization; Effective Practice Guidelines**, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 2006.

VEGA-MUÑOZ, Alejandro; GÓNZALEZ-GÓMEZ-DEL-MIÑO, Paloma; ESPINOSA-CRISTIA, Juan Felipe. Recognizing new trends in brain drain studies in the framework of global sustainability. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 3195, 2021.

VELDSMAN, Dieter; PAUW, Desiré. **The relevance of the employee value proposition to retention in VUCA's world of work.** In: Psychology of Retention. Springer, Cham, 2018. pp. 75-89.

WATSON, Willis Towers. **2016 Global Talent Management & Rewards Study.** 2016. Disponível em: <https://www.topics.plusrelocation.com/post/102dbvc/2016-global-talent-management-rewards-study-willis-towers-watson>. Acesso em 18 ago, 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs.** 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>. Acesso em: 26 maio 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. **This is how COVID-19 has impacted workers' lives around the world.** 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>. Acesso em: 09 maio 2022.

WORLEY, Christopher G.; JULES, Claudy. COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 279-283, 2020.

ZAIM, Halil et al. The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. **Journal of Science and Technology Policy Management**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 310-328, 2018.

ZHANG, Crystal; STEWART, Jim. **Talent management and retention.** The wiley blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. [s. l.]: [s. n.], 2017. p. 473-493.

APÊNDICE A – ENTREVISTA DIRIGENTES DE EMPRESAS

CARTA DE ANUÊNCIA PARA REALIZACAO DE PESQUISA

EU, XXXXXXXX, PERTENCENTE A EMPRESA XXXXX, autorizo a realização da pesquisa intitulada a EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS, cujo objetivo geral é analisar os principais motivadores da evasão de talentos do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas. A pesquisa tem como responsável a mestranda ANDRESSA PEREIRA GIONGO, matriculada no curso de Mestrado em GESTÃO E NEGÓCIOS da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), sob orientação da PROF. PATRICIA FAGUNDES CABRAL.

Neste momento, sua participação se dá através de uma entrevista individual semiestruturada, que terá o áudio gravado e posteriormente transcritos. Desta forma, você estará contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca esta temática envolvendo o estado do Rio Grande do Sul, que carece de pesquisa acadêmica neste âmbito, o que poderá, eventualmente, beneficiar empresas e profissionais no futuro. Os registros serão sempre tratados confidencialmente, e utilizados somente para fins desta pesquisa. Os dados coletados estarão sob sigilo ético e serão consolidadas de forma a não haver identificação dos respondentes.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Andressa Pereira Giongo, pelo e-mail: andressa_pg@hotmail.com.

Frente ao exposto acima, expresso autorização para realização da pesquisa

Porto Alegre, ____, de _____ de 20__.

Assinatura do participante
Nome:

Assinatura da pesquisadora responsável
Nome:

APÊNDICE B – TCLE ENTREVISTA INDIVIDUAL

TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você _____ está sendo convidado (a) participar de uma pesquisa sobre **EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**, cujo objetivo geral é analisar os principais motivadores da evasão de talentos do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas.

Neste momento, sua participação se dá através de uma entrevista, que terá o vídeo e áudio gravados, para posterior transcrição das falas, e posteriormente transcritos. Desta forma, você estará contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca esta temática, envolvendo o estado do Rio Grande do Sul, que carece de pesquisa acadêmica, o que poderá, eventualmente, beneficiar você e outras pessoas no futuro. Os registros serão sempre tratados confidencialmente, e utilizados somente para fins desta pesquisa. A sua participação é voluntária e não obrigatória, os riscos da pesquisa são mínimos, e neste sentido, se a qualquer momento, se você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento. A equipe de pesquisa também estará à disposição para lhe atender, se necessitar.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Andressa Pereira Giongo, pelo e-mail: andressa_pg@hotmail.com.

Assim, ao confirmar seu aceite no presente Termo, você autoriza sua participação na pesquisa, e aceita que seus dados coletados em áudio sejam usados para fins científicos. Também declara que foi informado dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa. Ao marcar a opção “aceito participar da pesquisa”, e nos retornar por e-mail este documento, você estará assinando virtualmente o Termo de Consentimento. É importante que você também guarde uma cópia deste TCLE.

Andressa Pereira Giongo - Pesquisadora responsável.

() Aceito participar da pesquisa

(local), ____, de _____ de 20__.

APÊNDICE C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Pesquisador: ANDRESSA PEREIRA GIONGO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 63829222.6.0000.5344

Instituição Proponente: ASSOCIACAO ANTONIO VIEIRA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.714.263

Apresentação do Projeto:

Na sociedade do conhecimento, o trabalhador e o conjunto de seus conhecimentos e habilidades passaram a ser um grande diferencial competitivo das organizações. O Estado do Rio Grande do Sul possui relevância econômica para o Brasil, entretanto observa-se nas últimas décadas um movimento de emigração de profissionais no estado. Ainda que exista uma literatura sobre o fenômeno de fuga de cérebros e de migrações entre países e estados brasileiros, percebe-se pouco enfoque no Brasil e mais especificamente, no estado do Rio Grande do Sul. A “fuga de talentos” ou profissionais qualificados deixam marcas importantes nas organizações haja vista sua contribuição para o seu crescimento e evolução. Dessa forma, é pertinente compreender os motivos que levam profissionais a saírem do estado, bem como avaliar em que medida as práticas de gestão de pessoas e uma proposta de valor diferenciada podem contribuir para uma experiência dos talentos junto às organizações. Levando em consideração o problema desta pesquisa e os objetivos propostos, o método utilizado será uma pesquisa de campo de abordagem mista, quantitativa e qualitativa, com empresas, profissionais e headhunters, buscando coletar uma perspectiva ampla do tema. A partir dos resultados coletados, pretende-se identificar os principais motivadores da fuga de profissionais qualificados, bem como avaliar em que medida a atuação estratégica e uma proposta de valor diferenciada pode contribuir para um maior engajamento de profissionais qualificados.

Continuação do Parecer: 5.714.263

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar os principais motivadores da evasão de talentos do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas.

Objetivo Secundário:

- Identificar os principais ofensores na evasão de talentos do estado do Rio Grande do Sul; - Investigar os impactos da evasão de talentos do RS sob a perspectiva das organizações;
- Analisar os elementos propulsores e restritivos da gestão de pessoas, no contexto da evasão de profissionais, propondo caminhos que visem contribuir para um maior engajamento; - Identificar qual proposta de valor, ofertada pelas empresas, pode contribuir para a permanência nas organizações.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: Haja vista a temática envolvida, considera-se que os riscos da pesquisa são mínimos e relacionados a qualquer tipo de constrangimento por parte dos participantes. Ainda assim, se a qualquer momento, houver qualquer desconforto ou constrangimento, assegura-se a liberdade aos participantes para desistir e retirar seu consentimento. A equipe de pesquisa também estará à disposição para lhe atender, se necessitar.

Benefícios: Contribuir para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca esta temática envolvendo o estado do Rio Grande do Sul, que carece de pesquisa acadêmica neste âmbito, o que poderá, eventualmente, beneficiar empresas e profissionais no futuro.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto reveste-se de importância, haja vista a situação atual de fuga de cérebros do Rio Grande do Sul. Isso acarreta dois prejuízos ao Estado: por um lado, priva o RS da contribuição de mão de obra qualificada, fundamental para o seu desenvolvimento econômico e social; por outro lado, significa um desperdício do dinheiro público utilizado para proporcionar uma formação adequada que contribua para o desenvolvimento social e econômico do Estado.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos obrigatórios estão apresentados. Embora não esteja explicitada a interação presencial, subentende-se que será desta forma, uma vez que, à p. 34, indica que fará contato com pessoas "que tenham saído do estado ou que possuem intenção de emigrar por motivos profissionais". Neste caso, o formato do TCLE para indicar o Aceite pela seleção do campo

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 5.714.263

respectivo está adequado. Falta, contudo, informação mais detalhada para não haver dúvidas sobre a forma como a pesquisadora fará o convite a seus participantes. Sugere-se que, para novas submissões, haja esse detalhamento.

Sem implicações éticas, foram realizados pequenos ajustes no texto para orientar o participante sobre a versão do TCLE sob sua responsabilidade, além de inserir a frase de agradecimento e o campo em branco para a indicação do local junto à data.

VERSÃO do TCLE para usar:

TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você, _____, está sendo convidado(a) participar de uma pesquisa sobre EVASÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS, cujo objetivo geral é analisar os principais motivadores da evasão de talentos do RS e sua relação com a gestão estratégica de pessoas.

Neste momento, sua participação se dá através de uma entrevista, que terá o vídeo e áudio gravados, para posterior transcrição das falas. Desta forma, você estará contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e entendimento acerca desta temática, envolvendo o estado do Rio Grande do Sul, que carece de pesquisa acadêmica. Além disso, eventualmente, poderá beneficiar você e outras pessoas no futuro. Os registros serão sempre tratados confidencialmente e utilizados somente para fins desta pesquisa. A sua participação é voluntária e não obrigatória. Os riscos da pesquisa são mínimos, e, neste sentido, se, a qualquer momento, você sentir qualquer desconforto ou constrangimento, poderá desistir e retirar seu consentimento. A equipe de pesquisa também estará à disposição para lhe atender, se necessitar.

Caso você tenha dúvidas, queira maiores informações sobre este estudo e tenha interesse em receber uma devolução global dos resultados da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Andressa Pereira Giongo, pelo e-mail andressa_pg@hotmail.com.

Assim, ao confirmar seu aceite no presente Termo, você autoriza sua participação na pesquisa e concorda que seus dados coletados em áudio sejam usados para fins científicos. Também declara que foi informado dos objetivos e dos procedimentos desta pesquisa. Ao marcar a opção "Aceito participar da pesquisa" e nos retornar por e-mail este documento, você estará assinando virtualmente o Termo de Consentimento e pode manter ou solicitar este documento em formato digital.

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 5.714.263

() Aceito participar da pesquisa

Muito obrigada por sua colaboração.

_____, ___, de _____ de 202__.

Andressa Pereira Giongo
Pesquisadora responsável

Recomendações:

O cronograma do projeto de pesquisa e o do Formulário da Plataforma Brasil não estão em consonância. Na Plataforma Brasil, está prevista a interação com os participantes em outubro, mas, no projeto, à p. 46, há indicação de que as entrevistas começariam em setembro. Pede-se atenção da pesquisadora para este alinhamento e início das entrevistas após a aprovação de seu projeto por este CEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Este protocolo de pesquisa atende aos preceitos éticos apreciados por este CEP. Uma versão revisada do TCLE foi indicada nesta relatoria, com ajustes de texto que não comprometem a eticidade da pesquisa e contribuem para a clareza e finalidade do texto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme "Parecer Consubstanciado do CEP", o projeto está aprovado (neste parecer encontrará o número de aprovação). Acesse a Plataforma Brasil e localize o TCLE aprovado e carimbado, em folha timbrada. É obrigatório o uso desse TCLE para reproduzir cópias e entregar aos participantes da coleta de dados. Instruções para localização do TCLE aprovado: Na aba "Pesquisador", clicar na lupa da coluna "Ações", em "Documentos do Projeto de Pesquisa", na Árvore de Arquivos, expandir as pastas totalmente, com as setas apontadas para baixo, até encontrar TCLE/Termos de Assentimento, clicando encontrará TCLE aprovado (em pdf), data 21/10/2022. Dúvidas, faça contato com Adriana Caprioli, 51- 3591-1122 ramal 3219.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 5.714.263

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2015449.pdf	28/09/2022 11:12:50		Aceito
Folha de Rosto	Scan5_pdf.pdf	28/09/2022 09:56:28	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Scan8_pdf.pdf	28/09/2022 09:55:48	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Scan7_pdf.pdf	28/09/2022 09:55:36	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Scan6_pdf.pdf	28/09/2022 09:55:27	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Scan4_pdf.pdf	28/09/2022 09:55:04	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Scan1_pdf.pdf	28/09/2022 09:54:53	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Qualifacao_24_09.docx	24/09/2022 12:10:55	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEentrevistasREV.docx	24/09/2022 12:05:51	ANDRESSA PEREIRA GIONGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_AndressaPereiraGiongo.pdf	21/10/2022 07:35:23	Cátia de Azevedo Fronza	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 5.714.263

SAO LEOPOLDO, 21 de Outubro de 2022

Assinado por:
Cátia de Azevedo Fronza
(Coordenador(a))