



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

THIAGO ALVES DE LIMA RONCON

GESTÃO DE PESSOAS: O FOCO NO COLABORADOR

**Assis/SP
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

THIAGO ALVES DE LIMA RONCON

GESTÃO DE PESSOAS: O FOCO NO COLABORADOR

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito básico para a conclusão do Curso de Administração.

Orientando: Thiago Alves de Lima Roncon

Orientadora: Marcia Valéria Seródio Carbone

**Assis/SP
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

R769g RONCON, Thiago Alves de Lima
Gestão de pessoas: o foco no colaborador / Thiago Alves de Lima Roncon. - - Assis, 2017.

69p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Dra. Márcia Valéria Seródio Carbone

1.Recursos humanos 2.Talento 3.Colaborador

CDD

658.3

GESTÃO DE PESSOAS: O FOCO NO COLABORADOR

THIAGO ALVES DE LIMA RONCON

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: _____

Analizador (1): _____

Assis/SP

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela paciência e compaixão de acreditar do que seu filho é capaz. Aos meus familiares Adilson, Leonice, Gabriel e Leandro, que fazem parte da minha vida.

À minha orientadora Márcia. Obrigado pela paciência, por entender minhas inseguranças, e repassar sua sabedoria e conselhos para se tornar um grande profissional.

Aos meus ex-colegas de trabalho, Júlio, meu ex-empregador, por ter me orientado e me dado suporte no início quando iniciei o curso, Kaynan e Maurício "Mau Mau", pelas orientações, críticas e sugestões. Obrigado pelo prazer de ter tido prestado essa colaboração com vocês diariamente.

Aos amigos do coração e àqueles que adquiri no decorrer dessa faculdade, especialmente de ter conhecido o gestor Felipe, por ter prestado seu auxílio e por ser um grande amigo e que nossos momentos, bons ou ruins, se tornem eternos em nossas memórias.

E a todas as pessoas de que certa forma contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Obrigado a todos!

Aquilo que escuto eu esqueço, aquilo
que vejo eu lembro, aquilo que faço eu
aprendo.

Confúcio (551 a.C. - 479 a.C.)

RESUMO

Atualmente, uma das mais importantes preocupações que as organizações enfrentam diz respeito em manter seu colaborador dentro da organização, mesmo havendo interferências no mercado de trabalho que fazem que ter dispensar esse talento mesmo tendo conquistado sua lealdade e despertando a produtividade e a criatividade; com a mutação ocorrendo em um ritmo cada vez mais acelerado, somente investir em inovação não é o suficiente, é preciso algo a mais. especialmente na era do conhecimento, na qual o principal detentor deste ativo mais importante é o colaborador. Porém, para que esse ativo imensurável possa de fato contribuir com os objetivos organizacionais, as empresas precisam juntar forças no sentido de desenvolvê-las, dando-lhes autonomia para contribuírem no processo de inovação. Cabe à administração de recursos humanos exercer seu papel estrategicamente, de maneira que esse foco no colaborador não se torne uma variável incontrolável. É nesse sentido que cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial a ser mantido e desenvolvido. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo de analisar os processos adequados para a capacitação do colaborador e gestor para o fator desempenho humano. Quanto à metodologia, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica. O levantamento bibliográfico foi realizado basicamente acerca dos temas administração de recursos humanos, gestão de pessoas e retenção de talentos.

Palavras-chave: colaborador; recursos humanos; retenção de talentos; organização.

ABSTRACT

Nowadays, one of the most important concerns that organizations face is about keeping their collaborator within the organization, even though there are interferences in the labor market that have to dispense with this talent, even winning their loyalty and awakening productivity and creativity; With the mutation occurring at an accelerating pace, investing in innovation alone is not enough, something more is needed. Especially in the age of knowledge, in which the main holder of this most important asset is the collaborator. But for this immeasurable asset to actually contribute to organizational goals, companies need to join forces to develop them, giving them Autonomy to contribute to the innovation process. It is up to the human resources administration to play its role strategically, so that this focus on the employee does not become an uncontrollable variable. It is in this sense that more and more organizations recognize individuals as a potential to be maintained and developed. In this context, the present study aims to analyze the adequate processes for the training of the employee and manager for the human performance factor. As for the methodology, the research can be classified as bibliographical. The bibliographical survey was carried out basically on the topics of human resources management, people management and talent retention.

Keywords: collaborator; human resources; talent retention ; organization.

RESUMEN

En la actualidad, una de las más importantes preocupaciones que enfrentan las organizaciones se refiere a mantener a su colaborador dentro de la organización, incluso habiendo interferencias en el mercado de trabajo que hacen que exista ese talento aun conquistando su lealtad y despertando la productividad y la creatividad; con la mutación ocurriendo a un ritmo cada vez más acelerado, sólo invertir en innovación no es suficiente, se necesita algo más. Especialmente en la era del conocimiento, en la que el principal poseedor de este activo más importante es el colaborador. Por lo tanto, para que ese activo inmensurable pueda realmente contribuir con los objetivos organizacionales, las empresas necesitan unir fuerzas para desarrollarlas, dándoles Autonomía para contribuir en el proceso de innovación. Cabe a la administración de recursos humanos ejercer su papel estratégicamente, de manera que ese foco en el colaborador no se convierta en una variable incontrolable. Es en ese sentido que cada vez más las organizaciones reconocen a los individuos como un potencial a ser mantenido y desarrollado. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar los procesos adecuados para la capacitación del colaborador y gestor para el factor desempeño humano. En cuanto a la metodología, la investigación puede ser clasificada como bibliográfica. El levantamiento bibliográfico se realizó básicamente sobre los temas administración de recursos humanos, gestión de personas y retención de talentos.

Palabras clave: colaborador; recursos humanos; Retención de talentos; Organización

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	22
Figura 2 – Componentes-chave do modelo de estratégia de RH.....	28
Figura 3 – Os processos de pessoas.....	30
Figura 4 – Comparação de estratégias de GP.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela1 –O novo e o velho papel de RH.....	26
Tabela 2 – Descrição de armad.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RH	Recursos Humanos
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
ERH	Escola das Realções Humanas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
ARH	Administração de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 RECURSOS HUMANOS.....	18
2.1.1 A administração científica.....	18
2.1.2 Relações humanas.....	19
2.1.3 Abordagens comportamentais.....	21
2.2.4 A administração de recursos humanos.....	23
2.2.1.1 A abordagem sistêmica.....	24
3.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	24
3.2.1 Funções da administração de recursos humanos.....	24
3.2.2.1 Provisão.....	29
3.2.2.2 Aplicação.....	31
3.2.2.3 Remuneração.....	33
3.2.2.4 Desenvolvimento.....	34
3.2.2.5 Manutenção.....	35
3.3.1 Planejamento estratégico de gestão de pessoas.....	36
3.3.2 Gestão de pessoas na era do conhecimento.....	39
4.3 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	41
2.3.1 Rotatividade.....	44
4.3.2 Fuga de talentos.....	48
4.3.3 Práticas de retenção de talentos.....	50
4.3.3.1 Remuneração.....	51

4.3.3.2. Benefícios.....	55
4.3.3.3 O papel da liderança.....	57
4.3.3.4 Recompensas.....	58
4.4.1 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento.....	59
4.4.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT).....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	66

1. INTRODUÇÃO

Lidar com a Gestão de Humanas, em organizações públicas ou privadas, é um grande desafio que, atualmente, envolve uma complexidade muito maior, relativamente a períodos anteriores. Tentando buscar e lapidar esses talentos, exige-se uma reciprocidade entre a liderança e o colaborador. Há casos em que as relações das organizações com os colaboradores estão sendo consideradas apenas recursos empresariais, uma mera engrenagem nas organizações que pode ser substituída. Para mudar esse quadro, o profissional de Gestão de Humanas precisa participar dos desafios relevantes das organizações, contribuindo assim para os objetivos organizacionais e individuais. Há também a questão do chamado de “risco Brasil”: os encargos sociais e impostos pesam sobre nossas empresas, ao lado de salários baixos, plano de carreira e demissões coletivas. (RIBEIRO, 2005).

Falta às relações humanas um pouco mais da dimensão econômica do problema, a tentativa de ajustar o colaborador e degenerá-lo se transforma em alibi para o próprio entendimento da ARH, com a tentativa de modelar o indivíduo “desajustado” a “realidade”. Um mero argumento para justificar as medidas da administração, sendo assim um gargalo para ela mesma, a organização só pode existir nas economias que consideram as mudanças como naturais e aceitáveis. Gente é o ativo mais importante na organização, a Gestão de Humanas é o órgão específico do crescimento, da ampliação com o planejamento e mudanças (CHIAVENATO, 2000). Se, de fato é assim, quais reais motivos desse paradoxo?

Diante desse contexto presente e atual que perdura até os dias de hoje, o desafio da área de Gestão de Humanas enfrenta em relação com o “próprio ser humano”.

Em face disso, estabeleceu-se um seguinte problema: qual é a percepção da liderança quanto ao colaborador, na esfera da Gestão de Humanas como uma área-chave para os objetivos da organização?

A Gestão de Humanas, no contexto na organização, não se mostra como uma peça área-chave para o planejamento estratégico, sendo assim um setor inexplorado, sendo a função da presente pesquisa direcionar o gestor de humanas a buscar conhecimento e

aplicadas no meio organizacional e servindo de guia para o colaborador na organização que:

O mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora. (RONCON, p. 45-60, 2010)

Nesse sentido, a presente pesquisa será baseada em acervos bibliográficos referente ao tema Gestão de Humanas, focalizando assim os meios metódicos que necessitam ser aplicados ao colaborador contemporâneo.

Para que seja possível resolver o problema de pesquisa proposto anteriormente, foi definido o objetivo geral:

“Analisar os processos adequados para a capacitação do colaborador e gestor para o fator desempenho humano”

E tendo uma especificação melhor do assunto:

- a) Identificar na literatura as práticas estruturais da área de Gestão de Humanas;
- b) Descrever a importância dos talentos para as empresas; e
- c) Identificar os fatores e práticas retenção de talentos na área de Gestão de Humanas

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A realização de deste trabalho é de suma importância e bastante oportuna no sentido em que coloca em relevância a situação social econômica, com foco especial no colaborador.

O profissional de Gestão de Humanas deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada e serve para adequá-la à gestão dos recursos organizacionais. (RIBEIRO, 2005, p. 1)

A taxa de desocupação (proporção de pessoas desocupadas em relação à população economicamente ativa) foi estimada em análise do período para o terceiro trimestre de 2016 (11,2%), com uma margem de crescimento para cada mês (0,93%) margem percentual um para mais e um para menos (IBGE, 2015).

Atualmente, capital humano é algo definitivamente reconhecido como uma fonte estratégica de criação de valor que de fato, é o ativo mais valorizado das empresas na atual economia baseada em conhecimento. Na qualidade de vigilantes naturais do capital humano, espera-se que os executivos de recursos humanos (RH) conduzam seu desenvolvimento, mas nas maiorias da estrutura de RH, falta um processo de planejamento estratégico para o capital humano – tampouco elas têm uma maneira coerente de descrever e medi-lo (FRANGOS, 2006).

As organizações atualmente estão predominantemente proporcionando capacitação e retenção de talentos do colaborador em suas organizações, visando assim uma credibilidade entre empresário e colaborador, sendo uma alternativa até para

investimento do que ter que fazer todos aqueles processos demasiados para fazer o desligamento do colaborador e fazer uma seleção nova de candidatos, reduzindo assim os encargos sociais e trabalhistas.

Relações Humanas, a outra teoria predominante acerca da administração da organização e colaborador, parte de conceitos básicos corretos: pessoas querem trabalhar; e administrá-las é trabalho para um administrador, não para um especialista. Não constitui, portanto, apenas um amontoado de atividades desvinculadas umas das outras. Repousa ainda uma profunda percepção, que pode ser resumida quando dizemos “Não se pode contratar um braço; uma pessoa inteira vem junto com ele” (DRUCKER, 1997)

Sendo que o setor de Gestão de Humanas se mostra um setor indevidamente explorado no Brasil. A maioria das empresas ainda não encara a área de Gestão de Humanas como aliada estratégica, o que se caracteriza como um grande erro (RIBEIRO, 2005).

Sendo assim este trabalho será de suma importância a ferramenta a ser utilizada pelos acadêmicos e pessoas com ocupação profissional a procura do aperfeiçoamento do profissional da área de Gestão de Humanas ou pessoas que estão ociosas no mercado de trabalho que buscam por orientação.

Este capítulo irá iniciar-se com um breve histórico da administração de recursos humanos. No segundo momento terá uma abordagem das questões referentes à gestão de pessoas e alguns de seus processos relevantes. Em um terceiro momento, serão apresentados os conceitos de talento e capital humano que tiveram grande importância para o administrador e suas relevâncias para o mercado, por fim, algumas práticas de recursos humanos utilizadas atualmente nas organizações em geral.

Entretanto ressalto que nem todas as escolas da Teorias da Ciência da Administração serão abordadas, e sim, somente aquelas provenientes da administração dos recursos humanos.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Antes da Revolução Industrial, no século XVIII, as características das relações humanas descreviam um trabalho artesanal. Pequenos grupos de pessoas dedicavam-se à fabricação de uma mercadoria, liderados por um mestre que se destacava por sua habilidade e experiência. Entre essas duas figuras encontrava-se uma terceira, ex-aprendizes ou futuros mestres, que participavam ativamente da produção. Praticamente não havia divisão do trabalho e as relações eram baseadas na afetividade (TOLEDO, 1978).

Com o advento da tecnologia, a substituição do ferro pelo aço e do vapor pela eletricidade, a partir da segunda metade do século XVIII a ciência passou a dominar a indústria. A habilidade do artesão é transferida para a máquina, a mecanização do trabalho exige sua divisão, crescem os mercados, surgem os proletariados, e como consequência surgem também os primeiros atritos entre patrões e empregados e as primeiras legislações em prol da saúde e da integridade física dos trabalhadores (FARIA, 2002).

A Passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado pela expansão da Revolução Industrial na América, que criou uma nova realidade para as organizações.

Essa evolução teve participação de pessoas importantes como Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol.

2.1.1 A administração científica

A Administração Científica, de acordo com Gil (1994), tem origem com as experiências de Taylor nos Estados Unidos e com Fayol na França. Para o autor, este movimento tornou-se uma das principais bases da organização industrial no início do século XX.

Ribeiro (2010) apresenta conceitos da Administração Científica do Homem *Econômicos*, isto é, a ideia de que para trabalhar mais, o homem é influenciado apenas pelo fator econômico, portanto só aumentou seu ritmo de trabalho se receber em trocas recompensas financeiras. Assim, o caminho a seguir era: selecionar o trabalhador mais apto para o cargo (seleção científica do trabalhador); ensinar a ele o melhor modo de executar a tarefa; e, por meio de recompensas financeiras condicionando sua remuneração à sua eficiência, a empresa conseguir que ele produzisse o máximo possível, pois seu salário seria proporcional à sua produção.

Nesse período, a ascensão do movimento operário no Brasil naqueles anos finais da década de 1910 relacionava-se diretamente à vitória dos comunistas na Revolução Russa. Vários grupos operários no Brasil e no mundo acreditavam que havia chegado o momento de colocar um fim à exploração capitalista e construir uma nova sociedade. Esse entusiasmo não foi suficiente, no entanto, para que a revolução se disseminasse. Os anos 20, apesar de alguns avanços em termos de legislação social, foram difíceis para o movimento operário, que foi obrigado a enfrentar grandes desafios cruzando os braços exigindo melhores condições de trabalho e aumentos salariais.

2.1.2 Relações humanas

A Abordagem humanística junto com a teoria das relações humanas, muitos

conceitos na Administração evoluem. A Escola das Relações Humanas (ERH) surgiu em decorrência de estudos e experiências de Elton Mayo em Hawthorne, perto de Chicago nos Estados Unidos da América, foi uma reação de tentativa de humanizar o trabalho, conforme seus autores admitiram (RIBEIRO, 2010)

Autores famosos, baseados nas conclusões e experiências de Hawthorne, realizadas no período de 1927/1932, contribuíram para o desenvolvimento dessa escola, auxiliados também pelo desenvolvimento das ciências ditas humanas - A Psicologia e a Sociologia.

A Abordagem Humanística junto com a teoria das relações humanas, muitos conceitos na Administração evoluem. A escola clássica, representado pela visão mecanicista do trabalho de Taylor e pela abordagem normativista da organização de Fayol, não tardou a encontrar opositores preocupados em humanizar os princípios e formas de administrar a empresa (RIBEIRO, 2010).

A nova concepção proposta de Mayo e seus colaboradores não alterou a estrutura do modelo construído por Taylor e Fayol. No entanto, contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, exercendo efeito importante no sentido de modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores (MAXIMIANO, 2000)

Surge então o “homem social”, pessoas complexas, com sentimentos e desejos, motivadas por certas necessidades, que interagem em grupos para alcançar seus objetivos e cujo comportamento pode ser influenciado por um determinado estilo de liderança e supervisão (FARIA, 2002).

Segundo os dados do (IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada 2013), pouco depois desse período no Brasil dentre 1930 e 1950, depois de assumir o poder, em 26 de novembro de 1930, Getúlio Vargas cria o Ministério do Trabalho Indústria e Comércio. Em março de 1931, é promulgada a primeira lei sindical brasileira, o Decreto nº 19.770.

Seu objetivo era tornar as organizações sindicais de empresários e de trabalhadores órgãos de colaboração do Estado. As regulamentações buscavam disciplinar, reconhecer e, ao mesmo tempo, controlar as reivindicações trabalhistas, em contraparte se explica pelo fato de Vargas e seu governo terem buscado resolver a complexidade que o país adquirira com respostas imediatas dos movimentos trabalhista do período. Buscaram atender parte das reivindicações dos trabalhadores e construir veios institucionais, por onde as demandas pudessem fluir a arrancada industrializante seria centrada no Estado.

No entanto, para Girardi (2008), essa adaptação foi problemática no Brasil, onde não havia muita oferta de especialistas na área administrativa e onde os movimentos dos trabalhadores eram reprimidos. Portanto, o desprezo pelas reivindicações dos trabalhadores continuava, e o novo status do profissional de recursos humanos nada acrescentava às práticas de administração de RH.

2.1.3 Abordagens comportamentais

Em lugar do homem econômico Simon propõe o homem administrativo, que procura tomar decisões satisfatórias (em lugar das decisões maximizadas).

Idealmente, as decisões gerenciais, de acordo com Simon, têm sua base na teoria econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. Ou seja, os gestores (e as pessoas, de forma geral) procuram agir segundo o modelo do Homem Econômico, que consegue lidar com toda a complexidade do mundo em reduzi-la a variáveis controladas que “O Homem econômico seleciona o melhor curso de ação, dentro todas as personalidades, de modo a aproveitar todas as vantagens. O modelo simplifica o pensamento e ação, já a racionalidade tem limites e não

é possível apreender toda a complexidade do mundo. (MAXIMIANO, 2000. p. 62)

Assim pressupõe que “as necessidades do ser humano orientam e dinamizam seu comportamento em direção a objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, surge em seguida outra, em um processo contínuo e sem fim. Para a representação das necessidades do ser humano, Maslow fixou uma espécie de hierarquia das necessidades do ser humano, conforme Figura 1 a seguir.

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as “necessidades humanas estão organizadas se dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização)” (CHIAVENATO, 2003. p. 329)

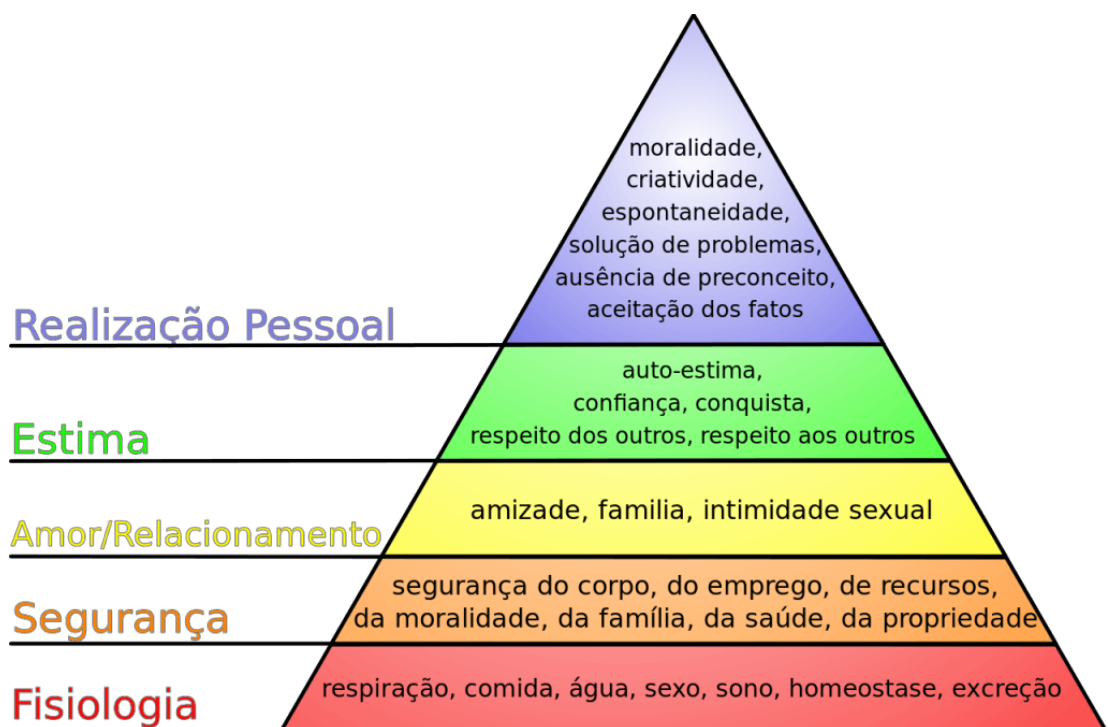


Figura 1: Pirâmide de Maslow.
Fonte: ENDEAVOR BRASIL (2015).

Outro nome de destaque na escola das relações humanas é Douglas McGregor (*apud* Chiavenato 2003. p. 337):

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y)

A “Teoria X” via o homem como um ser indolente e preguiçoso, que procura trabalhar o mínimo, e o faz visando receber recompensas salariais ou materiais e não em busca da satisfação pessoal. Falta-lhe, portanto, a ambição. Por isso, precisa de bastante de constante supervisão para executar o trabalho; não tem nem autocontrole, autodisciplina, é avesso a mudanças e não assume riscos e normalmente seus objetivos não são os mesmos que a organização; “Teoria Y” é um estilo oposto à teoria, considera que o homem não evita o trabalho, que é, na verdade, uma fonte de satisfação, podendo ser fonte de recompensas ou de punição, dependendo da situação.

A resistência existente no homem não é natural, mas sim resultado de experiências negativas que possam ter ocorrido em seu passado em outras organizações. Sendo assim, o indivíduo tem condições não só de assumir responsabilidades, mas também de procurar mais responsabilidades, mas também de procurar mais responsabilidades em seu trabalho, ter autocontrole e autodisciplina para cumprir as tarefas sem necessitar de constante supervisão. (RIBEIRO,2010)

2.2.4 A administração de recursos humanos

Administração de Recursos Humanos (ARH) surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento das tarefas de gestão de pessoas.

Foi na fase tecnicista (1950-1965) que o perfil do profissional de Recursos Humanos teve uma mudança significativa. Surgiu, então, o primeiro administrador de pessoal. No recrutamento para essa função, as organizações passaram a privilegiar profissionais com currículos mais amplos, e já começaram a reconhecer a importância de profissionais com leve missão humanista como característica fundamental. (RIBEIRO, 2005)

2.2.4.1 A abordagem sistêmica

O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou uma teoria interdisciplinar para transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios gerais (sejam físicos, biológicos, sociológicos, químicos etc.) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar – denominada Teoria Geral dos Sistemas (TGS) - demonstra o isomorfismo das ciências, permitindo a eliminação de suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios (espaços brancos) entre elas. A TGS é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. A TGS se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. Os vários ramos do

conhecimento - até então estranhos uns aos outros pela especialização e consequente isolamento - passaram a tratar os seus objetivos de estudo (sejam físicos, biológicos, psíquicos, sociais, químicos etc.) como sistemas. E inclusive a Administração. (CHIAVENATO, 2003)

3;2 GESTÃO DE PESSOAS

Como foi analisado anteriormente, a administração de recursos humanos passou por fases distintas ao longo do século. Das aproximações industriais à gestão de pessoas, e assim, houve mudanças nessa área também.

3.2.1 Funções da administração de recursos humanos

Segundo Chiavenato (1999) aborda os processos de recursos humanos da seguinte forma: provisão (recrutamento e seleção); aplicação (orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho); remuneração (programas e incentivos, benefícios e serviços, remuneração); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento); manutenção (relações com empregados, higiene e segurança e qualidade de vida no trabalho); e monitoração (banco de dados e sistemas de informações de RH).

Para Ribeiro (2005) a maioria das organizações fixou como fundamentais as

características técnicas da visão múltipla do administrador, que passou a ser considerado o ideal para o profissional de Recursos Humanos. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, marketing, produção, finanças, psicologia, sociologia e assim por adiante, e também um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais.

Com uma abordagem diferencial, Dessler (2003) aponta que muitas das mudanças gerenciais que estão ocorrendo atualmente têm como objetivo aumentar a capacidade de resposta da empresa no que se refere às inovações de produtos/serviços e às mudanças tecnológicas. Assim, downsizing, achatamento da pirâmide, *empowerment* dos funcionários e organização em equipes tem como meta, em parte, facilitar as decisões que precisam ser tomadas e fazer com que a empresa responda mais rapidamente às necessidades dos clientes e aos desafios impostos pelos concorrentes.

Ribeiro (2005) demonstra o velho e o novo papel de RH, conforme Quadro 1:

<ul style="list-style-type: none"> – Controlar rigidamente a carreira dos funcionários; – Manter salários em segredo; – Manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva de RH; – Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos; – Conservar a imagem do RH como um departamento fechado e à parte da organização; – Pressupor que as atividades operacionais não funcionam sem a presença de RH; – Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; – Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; – Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de RH, e sim a cada Setor. 	<ul style="list-style-type: none"> – Propor, definir e garantir procedimentos e normas alinhados com os princípios da empresa e de acordo com a legislação trabalhista; – Criar e operar sistemas que permitam oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira a todos; – Dar suporte às demais áreas nos processos de recrutamento e desenvolvimento de pessoas; – Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva; – Buscar a diversidade, com o objetivo de aumentar o capital intelectual, garantindo a Capacidade de atualização e inovação da empresa; – Ver as pessoas como seres espirituais e Ajudá-las no seu desenvolvimento;
--	---

Tabela 1: o novo e o velho papel de RH.
 Fonte: adaptado de Ribeiro (2005).

A Figura 2 seguir ilustra a interação entre a estratégia de RH e os planos e os resultados da empresa. No plano ideal o RH e a alta administração trabalham de maneira interativa para formular as estratégias de negócios da empresa. A estratégia da empresa fornece a estrutura dentro da qual as atividades de RH, como recrutamento e avaliação, devem ser integradas. Se essa integração é implementada com sucesso, ela deve produzir as competências e os comportamentos necessários nos colaboradores, que por sua vez devem contribuir para a empresa implementar suas estratégias e alcançar suas metas de maneira eficiente. As atividades que se estendem da administração de processos à administração de pessoal, no curto e no longo prazo, incluindo a função de parceiro estratégico da organização, será abordado mais adiante.

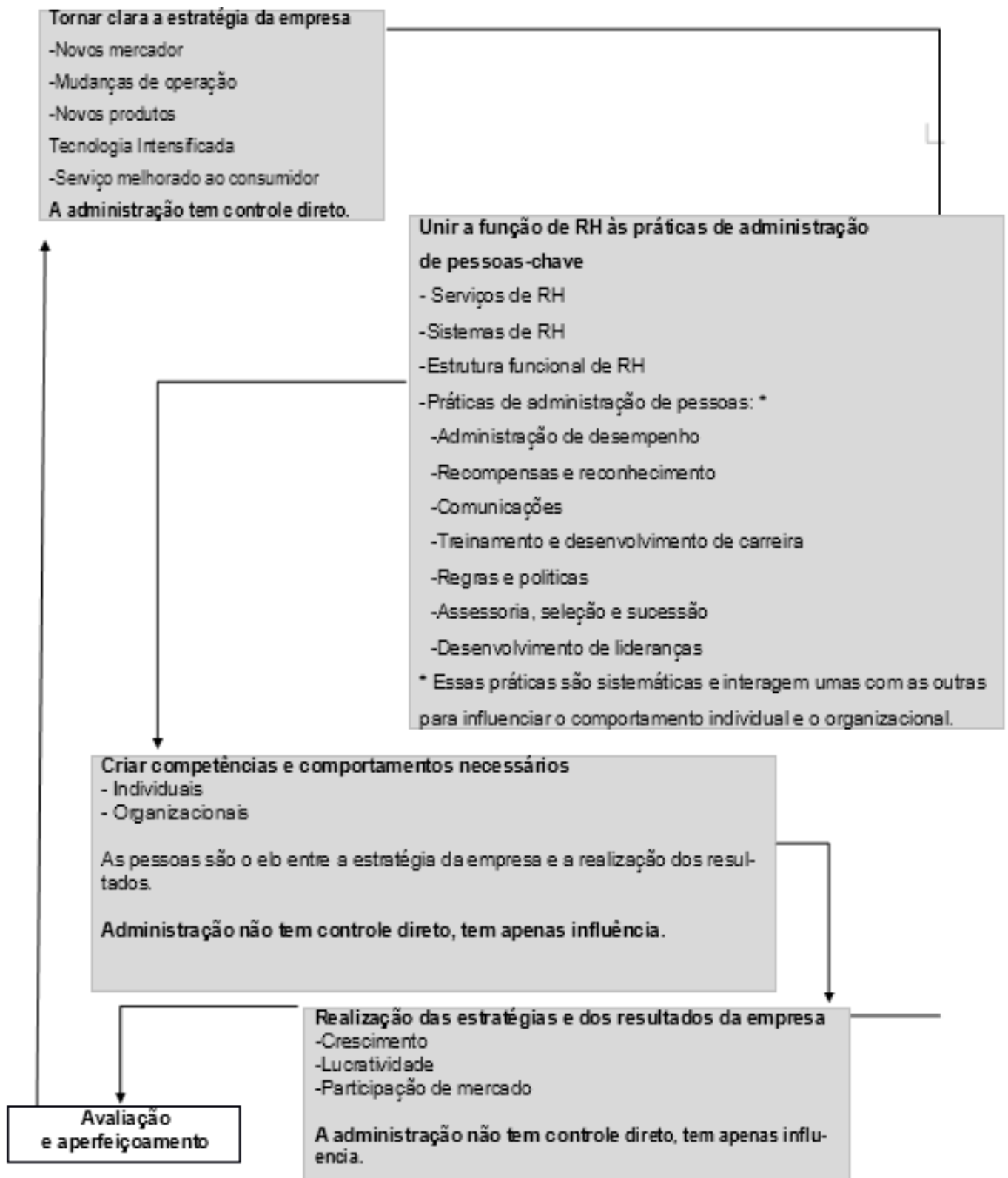


Figura 2: Componentes chave do modelo de estratégia de RH.

Fonte: Adaptado de Timothy J. Galpin e Patrick Murray, "Connect Human Resources Strategy to the Business Plan, HR Magazine, (1997).

Nesta seção serão discutidos de forma breve os processos de recursos humanos. As atividades que estão possivelmente associadas às práticas de foco no colaborador serão aprofundadas posteriormente.

3.2.2.1 Provisão

O processo de Provisão envolve as atividades de recrutamento e seleção de pessoal. Pontes (2010, p. 91) considera o recrutamento “ o meio de encontrar e atrair candidatos para posições abertas na organização”. Chiavenato (2010, p. 100) acrescenta que “ Na abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático: o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme”.

Os processos de agregar pessoas constituem o primeiro grupo de processos da moderna gestão de pessoas, conforme a Figura 3 a seguir.

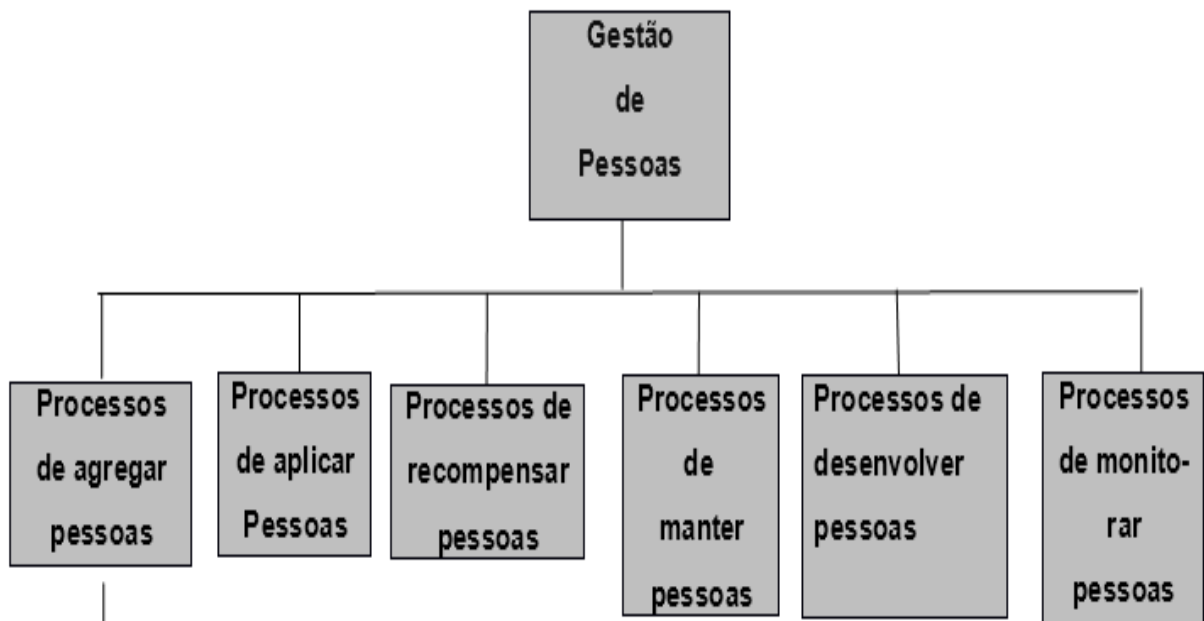


Figura 3: Os processos de pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

- Recrutamento de pessoas
- Seleção de pessoas

Os meios de recrutamento que se utilizam tradicionalmente são internos ou externos. O recrutamento interno é o primeiro meio de recrutamento, que costuma envolver transferências, promoções, promoções com transferências, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira. (RIBEIRO, 2005). No entanto, recrutamento externo traz principalmente ideias inovadoras à organização, outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar o cargo, mas não a experiência, o que pode ser conseguido pelo

recrutamento externo. (PONTES, 2010)

As principais técnicas de seleção são: entrevista, que é a mais utilizada, apresenta caráter subjetivo e exige treinamento dos entrevistadores; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicométricos, os quais medem aptidões dos candidatos; testes de personalidade, para verificar aspectos comportamentais; e técnicas de simulação, como forma complementar de diagnóstico (GIRARDI, 2008).

3.2.2.2 Aplicação

No item visto anteriormente, pôde ser visualizado o processo de agregar pessoas, localizando-as no mercado e agregando-as à organização. Como sua continuidade é realizada a aplicação dessa força de trabalho dentro da organização, pois as pessoas deverão ser integradas (orientação) e posicionadas nas respectivas funções e tarefas (modelagem de cargos), além de avaliadas com relação ao seu desempenho posteriormente (avaliação de desempenho).

De acordo com Dessler (2003), a orientação de funcionários transmite aos novos funcionários as informações básicas de que eles necessitam para desempenhar satisfatoriamente seu trabalho, como as informações sobre as regras da empresa. A orientação é um componente do processo de socialização dos novos funcionários. A socialização é o processo contínuo de transmissão, a todos os funcionários, de atitudes padrões, valores e modelos de comportamento de que são esperados pela organização e seus departamentos.

Chiavenato (2008) acrescenta que não somente quando ingressam na empresa, mas quando esta passa por mudanças, as pessoas também precisam saber e sentir

em que situação se encontram e para onde devem conduzir seus esforços; portanto, a organização deve saber exatamente para onde está indo e onde pretende chegar, para então tentar fazer com que as pessoas a ajudem nessa trajetória. Ainda de acordo com o autor, o programa de orientação tem como objetivos: reduzir a ansiedade das pessoas; reduzir a rotatividade; economizar tempo; e desenvolver expectativas realísticas.

A estrutura de cargos geralmente condiz com o desenho organizacional, isto é, se a estrutura da organização for rígida e imutável, assim serão seus cargos. Se a estrutura for flexível e adaptável, os cargos serão maleáveis e abertos com relação ao ambiente que o circunda. São diversos os modelos de estrutura de cargos, o mais amplo e atual é o contingencial, baseado em cinco dimensões: variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação. Essas estruturas envolvem a descrição dos cargos, definindo o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz, e a análise do cargo, que informa quais os conhecimentos, as habilidades e as capacidades o ocupante precisa possuir para desempenhar o cargo adequadamente (CHIAVENATO, 2008).

Isso significa que uma organização altamente mutável e pouco estável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, com características rígidas e imutáveis.

Uma orientação bem-sucedida deve atingir quatro objetivos principais: o novo funcionário deve-se sentir bem-vindo; ele deve compreender a empresa de modo abrangente (seu passado e presente, sua cultura e sua visão do futuro), além de fatos essenciais como políticas e procedimentos; o funcionário deve saber perfeitamente o que se espera dele em termos de trabalho e comportamento; e deve ser dado início ao processo de socializar e transmitir a cultura da empresa ao funcionário (DESSLER, p.140, 2003).

A avaliação de desempenho por sua vez identifica, mensura e administra desempenho

humano como uma atividade orientada para o futuro para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2008). As formas mais comuns de avaliação são: a auto avaliação; a avaliação 360°; a avaliação feita pelo gerente; pela equipe de trabalho; pelo gerente e pela pessoa; pelo órgão de RH; por uma comissão de avaliação.

3.2.2.3 Remuneração

De certa forma, os funcionários mais produtivos sob a abordagem de comprometimento merecem receber um salário melhor por seus esforços melhores, mas como os gerentes podem equilibrar essa alegação em relação aos recursos com a dura realidade de que os salários nacionais chegaram a patamares que tornam muitos setores norte-americanos pouco competitivos internacionalmente? Hoje, em muitos setores como o de transportes, caminhões e companhias aéreas, os novos concorrentes domésticos colocaram as empresas que mantêm salários privilegiados em desvantagem significativa. A experiência mostra, entretanto, que os congelamentos salariais e as negociações por concessões criam obstáculos ao comprometimento e fica difícil desenvolver novas abordagens à remuneração em uma época em que a gerência não pode aumentar o nível salarial geral (WALTON, 1997)

Na maioria das organizações a remuneração total é dividida em: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas, etc. (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) acrescenta as recompensas organizacionais não financeiras e cita que oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho.

É possível verificar que muitas delas vão ao encontro do suprimento das necessidades encontradas na Pirâmide de Maslow.

3.2.2.4 Desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento são os processos de aprendizagem utilizados no desenvolvimento de pessoal. Por intermédio de ambos as pessoas assimilam informações, aprendem habilidades, desenvolvem atitudes, comportamentos diferentes e conceitos.

Dessler (2003, p. 140) ressalta o processo de treinamento como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. O treinamento é um processo educacional de curto prazo, orientado para o presente, com foco no cargo atual e busca desenvolver qualidades nos recursos humanos, habilitando-os a serem mais produtivos e conseqüentemente contribuir mais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tal processo deve acontecer de forma cíclica e contínua, por meio de quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento, desenho ou programa de treinamento, implementação e avaliação dos resultados obtidos (CHIAVENATO, 2008)

Corroborando com o autor, os cinco processos de treinamento estabelecem um parâmetro para que tipo de programa de treinamento será passado como orientação com o colaborado.

Levantamento das necessidades identificando as necessidades dos cargos para melhorar o desempenho e produtividade; o Projeto Instrucional que está relacionada à criação do material; a Validação que se refere à apresentação e validação do treinamento; a Implementação e a Avaliação e Follow-up que está relacionado com o acompanhamento dos resultados do treinamento, (DESSLER, 2003, p. 141)

A busca por desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada com a capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torna-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas as envolvem em questões complexas como preparação de lideranças introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição, de novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO, 2008)

O desenvolvimento pessoal pode estar relacionado ao cargo atual ou ao cargo em potencial do indivíduo e proporciona oportunidades para seu crescimento profissional.

3.2.2.5 Manutenção

O último dos seis processos consiste em acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas, suas operações e atividades, para garantir que objetivos sejam alcançados. Seguindo essa lógica, um Banco de Dados estruturado e um sistema computadorizado que alimente o sistema de informações de recursos humanos constituem-se em boas ferramentas para que a monitoração seja mais eficaz.

Um banco de dados de gestão de pessoas reúne informações necessárias à organização, tais como: cadastro de pessoal, cadastro de cargos, cadastro deserções, de remunerações, treinamentos, candidatos, históricos médicos, entre outras.

Um sistema de informações de gestão de pessoas processa os dados contidos no banco e fornece informações prontas, agilizando a tomada de decisões a respeito dos recursos humanos, como por exemplo: relatórios comparando cargos e seções, relatórios sobre remunerações e benefícios, um banco de dados de talentos e competências disponíveis, oportunidades de promoções, carreiras e treinamentos (CHIAVENATO, 2008).

Fotolacendo o autor, os processos de monitoração também podem seguir uma abordagem moderna de acordo com os paradigmas da teoria Y, por meio da flexibilidade, possibilitando posturas de autonomia e liberdade, oferecendo plena autoridade e responsabilidade, isto é, aumentando a participação dos colaboradores e o seu comprometimento.

Na concepção de Chiavenato (2008, p. 48) “Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente”.

É possível perceber que as funções de recursos humanos foram se modificando até que a área passou a ser vista como potencial estratégico, como elemento desencadeador de uma atmosfera propícia ao desenvolvimento, à inovação e ao ótimo aproveitamento de seus recursos.

3.3.1 Planejamento estratégico de gestão de pessoas

Com das mudanças no mundo que cada vez fica mais globalizado trazendo turbulências, competitividade, oportunidades e evoluções, as empresas vem buscando cada vez mais formas de visualizar, interpretar, implementar planos de crescimento. Com o crescimento da abordagem estratégica empresarial na área de recursos humanos nos últimos anos, as empresas veem investindo cada vez mais

no aspecto planejamento, a fim de proporcionar maiores lucros e redução de seus gastos.

De acordo com Chiavenato (2008) um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de GP e o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional.

E necessária traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP. Isto e feito através do planejamento estratégico de GP.

Luecke (2008) enfatiza a importância de uma implementação eficaz da estratégia e do alinhamento que deve existir entre ela e seus elementos: pessoas, estrutura, cultura, incentivos, atividades de apoio e liderança. Isto é, as pessoas devem possuir os recursos necessários para fazer bem o seu trabalho, devem ter metas de desempenho mensuráveis com recompensas claramente declaradas para a realização das metas.

Enquanto isso, as atividades de apoio devem funcionar como um sistema de partes interdependentes, em um sistema entrosado que se reforça mutuamente; e a estrutura da organização e a cultura organizacional devem estar completamente alinhadas às metas estratégicas.

O planejamento estratégico de GP não mais se estringe à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. Envolve muito mais do que isso. Ele precisa lida com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir [...] como gestores de pessoas – trabalharemos com suas equipes de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2010. p. 80)

A Figura 4 a seguir mostra como planejamento estratégico de GP deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca uma maneira de integrar a função de GP aos objetivos globais da empresa.

A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de GP perfeitamente integrado e envolvido. O planejamento estratégico de GP refere-se a maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Figura 4: Comparação de estratégias de GP com estratégias empresariais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

O autor também destaca a importância do *feedback* contínuo de informações entre as diversas etapas do processo de formulação por meio de avaliações de resultados ao longo do desenvolvimento da estratégia

Segundo Almeida *et al* (1993) a administração estratégica busca a eficácia da organização como um todo, de forma que todas as áreas da empresa atuem nesta

estratégia, não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em apoio como é o caso da Área de Recursos Humanos como parceiro estratégico da empresa, o RH deve tornar clara a estratégia da empresa, unir seus processos com as práticas de gestão, criar competências e comportamentos necessários e realizar as estratégias e os resultados da empresa, gerindo o desempenho, as recompensas e o reconhecimento, comunicação, o treinamento e o desenvolvimento, a liderança, programas de assessoria, seleção sucessão (DESSLER, 2003)

A partir dessa percepção, percebemos que a área de Recursos Humanos tende a ter cada vez mais valor para a estratégia de negócios e para a estratégia funcional da organização, uma vez que busca desenvolver as pessoas, tendo reflexos na competitividade, melhorando processos, entre outras vantagens.

A estratégia depende cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, colocando o RH em um papel central, pois as pessoas são o posto-chave da competitividade (DESSLER, 2003).

Diante disso, é possível perceber a relevância de uma reestruturação de valores na área de gestão de pessoas. No entanto, esse processo de aprendizado requer um grande envolvimento do empresariado com o RH, iniciando com alteração não só nos valores, mas das convicções e práticas que envolvem as atividades de recursos humanos.

3.3.2 Gestão de pessoas na era do conhecimento

As organizações são verdadeiros seres vivos; quando são bem-sucedidas, tendem a crescer, caso contrário, apenas sobrevivem. O crescimento acarreta

maior complexidade dos recursos necessários para operar e também o aumento do número de pessoas bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimento, habilidades e destrezas indispensáveis à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2008). Estamos vivendo na era da informação, em que a tecnologia proporciona a difusão imediata de notícias, e com um simples acesso ao mundo virtual, podemos buscar dados e informações de qualquer parte do mundo. Para as empresas, isso significou um ambiente de intensa turbulência, que exige inovação, agilidade e flexibilidade. Na Era do conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano.” (CHIAVENATO, 2009, p. 01)

Estamos vivendo dias de grandes mudanças devido à facilidade de acesso a informação, o que tem se transformado em um importante fator de competitividade para as organizações. É neste sentido que a gestão de pessoas pode e deve agir com o intuito de manter o conhecimento dentro da organização em que atua, ou seja, estabelecendo políticas e práticas para reter e desenvolver o capital intelectual de seus colaboradores como iremos observar mais adiante.

O conhecimento pode ser definido segundo Carbone *et al* (2009, p.82) como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”

A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos de qualquer empresa, desta forma podemos entender como é importante desenvolver pessoas, gerir o conhecimento que possuímos dentro da organização, e reter estes talentos possuidores do conhecimento que a organização necessita. Gestão do conhecimento é um tema muito abrangente e importante para as organizações hoje.

Acredito que a maior fonte de conhecimento são as pessoas e conseqüentemente estas se tornam talentos essenciais para o sucesso da organização, enfim são as

peças (talentos) possuidores de inteligência, conhecimento e capital intelectual que irão levar as organizações a um novo momento de vantagem competitiva no mercado.

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser vistas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares; serão os novos parceiros das organizações, colaborando e ajudando para o alcance dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2008)

No entanto, tais características já não são suficientes para enfrentar tamanhas transformações. Hoje falamos também na era do conhecimento. Não basta ter estudos, é preciso aplicar o aprendizado adquirido. Não basta ser ágil e criativo, pois a concorrência também o será. A riqueza agora está no conhecimento, das pessoas e da organização.

Com essa informação, as pessoas podem e devem agir com o intuito de manter o conhecimento dentro da organização em que atua, ou seja, estabelecendo políticas e práticas para reter seus talentos.

4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Ribeiro (2005) mostra que na atualidade, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva. Isso fez com que as organizações buscassem alternativas para atrair os colaboradores que possuem conhecimentos elevados, considerados, muitas vezes, como verdadeiras peças raras, por tanto, se faz jus buscar alternativas para manter os talentos.

Na visão de Saviani (1997), para reter talentos é necessária a “empresabilidade”, termo criado pelo autor para caracterizar a condição ou conjunto de atitudes da

organização para a retenção dos talentos humanos, manutenção ou elevação da sua taxa de empregabilidade. A empresabilidade implica em cultura adequada, visão estratégica, descentralização, democratização da informação, *empowerment*, comprometimento com os colaboradores, *endomarketing*, entre outras ações voltadas à retenção de talentos.

O mercado está em constante competitividade, e as organizações tem percebido cada vez mais a necessidade de reter seus talentos, porém não basta conhecer apenas a necessidade, é importante compreender de uma forma bem ampla o que eles são, quem são e de que forma contribuem para o sucesso da organização.

Segundo Ferreira (2001, p.660), “Talento é um dom natural ou adquirido; inteligência excepcional.” Para Michaels (2002 p.16), “Talento é o conjunto das habilidades de uma 15 pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”

Os talentos são a verdadeira vantagem competitiva de qualquer empresa, pois promovem o crescimento dos lucros organizacionais. Sendo assim, é necessário atrair, desenvolver, motivar e reter talentos.

A pessoa criativa possui atitude ativa em busca de geração de idéias que posteriormente são possíveis de serem aplicadas. Zimmerer e Scarborough (2005) definem a criatividade como a habilidade de desenvolver novas idéias e descobrir novas formas de olhar para os problemas e oportunidades. A pessoa criativa é capaz de manipular os conhecimentos e gerar idéias que posteriormente podem ser implementadas. (FREITAS, 2009, p. 15).

Segundo Chiavenato (2009) o talento nas organizações são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem, conduzem a organização nesta nova era onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante: uma

riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações.

Logo, é de suma importância que as organizações entendam o que é a motivação, e como ela se dá na vida de um colaborador, e assim se colocarem como um meio para que as pessoas possam alcançar seus sonhos. Para isso, é preciso que as organizações criem ferramentas a fim de que isso ocorra.

Já para Ruiz (2000), talentoso é o profissional que faz um bom trabalho, e que independente da sua experiência profissional, normalmente sendo um quociente de inteligência superior ao da média e oferece resultados em pouco tempo. Os talentos são aqueles que expõem a sua criatividade e que está sempre a procura de novos desafios.

Uma organização somente conseguirá reter seus talentos a partir do momento em que perceber que seus colaboradores precisam sentir-se motivados para que permaneçam na empresa em que se encontram; e isso acontece, posto que eles possuem necessidades que precisam ser supridas, sendo elas: a possibilidade de crescimento, desenvolvimento e realizações; reconhecimento na família, na empresa e na comunidade; poder e sucesso.

No entanto, surge um questionamento: como devemos nos comportar quando um funcionário que está na empresa há algum tempo, com ótimo desempenho, boa reputação junto à gerência, pede demissão sem motivo aparente? Quais os motivos que levam os melhores profissionais a “abandonar o barco?”

Segundo Branham (2002, p. 13), há seis as razões mais freqüentes que explicam a saída de um bom profissional, a saber na Tabela 1:

Motivo	Descrição
Relação entre salário e desempenho	Um dos principais “fatores de afastamento ^{b)} ” é a incapacidade do profissional de ver o elo entre desempenho e remuneração. O funcionário com alto desempenho se sente desmotivado ao verificar que, mesmo assim, ele faz jus ao mesmo salário e ao mesmo bônus que os demais, com desempenho inferior.
Oportunidade de crescimento	O funcionário não percebe oportunidades de crescimento ou de promoção, mesmo que a empresa tenha planos para ele; assim, a empresa deve mostrar-lhe essas oportunidades.
Valorização do trabalho	A gerência precisa estabelecer um canal de comunicação eficaz e constante e informar o funcionário sobre a real importância de seu trabalho e como ele afeta a missão central da empresa.
Usar talento natural	É importante que se tenha a pessoa certa no lugar certo, para que as suas melhores habilidades sejam utilizadas no desempenho de suas atividades. Nesse caso, os processos de seleção e contratação precisam ser criteriosos e corretos.
Expectativa irreal	No ato da seleção e contratação ou da promoção interna, o funcionário precisa receber uma descrição realista do trabalho e das condições de realizá-lo.
Gerentes abusivos ou ambientes tóxicos	Os funcionários não toleram o tratamento abusivo e descabido de gerentes autoritários e mal-educados, assim como ambientes que sejam hostis e exalam “energia negativa”.

Tabela 4: Descrição de motivo
Fonte: Branham (2002)

Além das razões acima expostas por Branham (2002), existem ainda mais quatro motivos que podem fazer um profissional de talento deixar a organização:

- Falta de desafios tentadores que o motivem e o façam utilizar todas as suas habilidades e conhecimento;
- Desconhecer os planos estratégicos da empresa;
- Problemas de relacionamento com outros colegas;
- Políticas de Recursos Humanos ultrapassadas.

As pessoas talentosas precisam ser ouvidas pela empresa. As idéias precisam ser expostas e se forem boas, implementadas. Se não forem ouvidas e/ou

implementadas, não irão gerar retorno para a empresa e o talento se sentirá desprezado podendo até se demitir achando que não está contribuindo com a organização .

Branham (2002) expõe que cada vez mais empresas estão encontrando formas de vencer a guerra pelo talento e prosperando, porque se comprometeram a agir da melhor forma para manter seus profissionais mais valiosos, percebidos como elementos de sucesso

A gestão de talentos abrange as práticas de identificação (recrutamento e seleção) e as práticas de retenção de talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, planejamento de carreira e papel da liderança, aspectos que ganham cada vez mais importância na administração de Gestão de Humanas.

Aqui cabe a ressalva de que contratar a pessoa certa desde o início, evita um desempenho posterior medíocre, além de reduzir a rotatividade

4.4.1 Rotatividade

Segundo Braham (2002) a rotatividade é uma realidade que existe e sempre existirá nas empresas. Alcançar rotatividade igual a 0% (zero por cento) não é realista, tampouco desejável.

A rotatividade de pessoal é medida com base nos desligamentos ocorridos em um determinado período de tempo em relação ao número de pessoas empregadas nesse mesmo intervalo. Tais desligamentos podem ocorrer por demissões por iniciativa da empresa ou do empregado, aposentadorias, doenças e morte.

De acordo com Branham (2002), a rotatividade desejável ocorre quando a empresa

abriga funcionários com baixo desempenho, incompetentes, desmotivados, desagregados em relação aos outros colegas, ou então, em dissonância com a política empresarial da empresa. Conforme relata esse autor, a empresa deve fazer avaliações periodicamente para conhecer o desempenho de todos os funcionários, inclusive daqueles que têm os piores resultados, e ter atitudes firmes e definitivas para resolver essa questão. Desde reciclagem profissional, com treinamentos específicos, passando por transferência de atividade até a demissão, se for o caso evitar ao máximo a rotatividade não é desejável, visto que se todas as pessoas de uma empresa permanecerem e a organização continuar a crescer, os gastos com salários seriam enormes. Além disso, pessoas novas trazem ideias novas, diferentes abordagens e atitudes, impedindo assim uma estagnação. A rotatividade é inevitável. Desde que o mercado encontre-se saudável, é natural que as pessoas sintam atração por empregos melhores (BRANHAM, 2002).

Quando um bom funcionário sai da empresa, pode-se citar certos custos (de reposição) envolvidos:

- a) despesas diretas: recrutamento, entrevistas, treinamentos do substituto, salários possivelmente mais altos do recém-contratado;
- b) custos indiretos: efeito da saída do funcionário sobre a carga de trabalho, moral e satisfação dos clientes;
- c) custo de oportunidade: conhecimento perdido e o trabalho que não será executado enquanto a vaga não é preenchida (PRESS, 2007).

Nesse sentido, as empresas precisam evitar a rotatividade dos profissionais que são fundamentais, que agregam valor, que possuem competências essenciais importantes para a organização, que alavancam o potencial de conhecimento e de crescimento, trazem e desenvolvem novas tecnologias em prol do desenvolvimento

e da modernização da empresa.

Uma forma de reduzir a rotatividade indesejável é selecionar o futuro colaborador na época da contratação. Branham (2002, p. 79) fundamenta que existem algumas armadilhas que devem ser evitadas e cita 15 tipos delas, a seguir no Tabela 2 com detalhamento:

Armadilha	Descrição
Não contratar pelo talento	Contratar olhando somente pela experiência e especialização e não se preocupar em analisar o talento de um candidato, que, com algum treinamento específico, poderia ter alto desempenho.
Contratação às pressas	Contratar a “toque de caixa”, sem critérios sólidos e atualização da descrição de qualificações pode causar problemas no futuro.
Contratar com base na intuição	A contratação não deve ser somente com base na intuição, mas agregar análise mais aprofundada dos aspectos técnicos e objetivos a ser alcançados pelo candidato.
Excesso de exigências	Quando há excesso de pessoas envolvidas na descrição do cargo, o resultado é uma lista enorme de exigências que podem inviabilizar a contratação ou descartar candidatos que se poderiam superar no cargo.
Contratar conforme à própria imagem	Contratar à semelhança do selecionador. Isso pode representar a contratação que englobe idade, gênero, raça, religião, nacionalidade, formação ou tipo de personalidade. Muitas vezes o ideal é ter diversidade de habilidades para ampliar o leque de competências.
Contratação “politicamente correta”	A política pode assumir o controle no processo de contratação e, nesse caso, não se contratar a pessoa mais capacitada para o cargo.
Subestimar indicação de funcionários	O recrutamento através de indicação de funcionários normalmente resulta em contratação correta e que produz um percentual mais alto de permanência de longo prazo.
Contratação contra determinados tipos de personalidade	Contratar alguém que seja o oposto do profissional anterior. Nesse caso, pode-se contratar uma pessoa com outros traços negativos e que não vai atender às necessidades da empresa. O ideal é contratar alguém tendo em vista os resultados esperados para o cargo.
Contratar sem prova de desempenho	Devem-se pedir exemplos de comportamentos anteriores reais que possam revelar os talentos necessários.
Delegar em excesso o processo de seleção	As pessoas mais qualificadas e interessadas na contratação devem se envolver na contratação, para se ter certeza de que se está trazendo o melhor candidato.
Não descrever o cargo como ele é de fato	A descrição de cargo deve ser fiel ao que o candidato vai encontrar depois de contratado, para evitar frustrações futuras.
Ignorar o candidato interno	Sempre se deve fazer o recrutamento interno, em qualquer nível, para se saber se não há funcionário dentro da empresa que possa assumir o cargo com a devida qualificação e competência.
Confundir venda com avaliação	O entrevistador deve se concentrar em encontrar o candidato ideal, e não ficar vendendo os benefícios que o candidato terá ao se juntar à empresa.
Não criar grandes obstáculos	O processo de seleção deve ter filtros que selecionem somente os candidatos que tenham qualificação e motivação adequadas ao cargo pretendido.
Não pensar de forma inovadora	A empresa precisa criar mecanismos de seleção e contratação que sejam inovadores e não tradicionais.

Tabela 2 : Descrição de armadilha
Fonte: Branham (2002)

Diante da atualidade percebe-se que reter talentos já não é visto como um diferencial e sim como uma vantagem competitiva. Para que o colaborador se sinta importante para a empresa, é também necessário que ele seja tratado sempre com respeito, ética e principalmente com clareza, para que ele possa avaliar a empresa e se auto avaliar. Por consequência disto o funcionário se sentirá realizado e fidelizado perante a empresa.

4.4.2 Fuga de talentos

Branham (2002) menciona os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano não ver relação entre salário recebido e desempenho;

- não perceber oportunidades de crescimento ou promoção;
- não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
- não ter oportunidade de usar seus talentos naturais;
- possuir expectativas pouco precisas ou irreais; e,
- não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

O mesmo autor ainda lembra que dentro da organização podem ocorrer três tipos de abuso, que também contribuem para a fuga de talentos:

- abuso sistêmico, que ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos;
- abuso estrutural, em geral causado por pressões externas do mercado, no

qual os funcionários podem se sentir “presos em uma bolha de medo e tensão”; e,

- abuso deliberado por gerentes individuais, no qual o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Lico (2011) reforça alguns aspectos que podem influenciar os talentos na decisão de deixarem a empresa, tais como:

- não sentir que terão futuro e já chegaram onde poderiam chegar;
- clima organizacional contaminado e difícil de mudar;
- a remuneração não é compatível com as atividades e a média de mercado;
- não existe qualquer política de reconhecimento, somente metas e mais metas;
- os colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente;
- as ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso;
- lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente;
- falta capacitação técnica e comportamental;
- noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”; e,
- não estar realmente comprometidos, era apenas um emprego.

Considerando-se os fatores acima relacionados, percebe-se que, na maioria dos casos, os motivos que levam a saída de um colaborador são recorrentes e estão mais relacionados à uma gestão inapropriada dos recursos humanos do que à falta de comprometimento do funcionário.

4.4.3 Práticas de retenção de talentos

A retenção de talentos é um processo de atração e desenvolvimento do capital humano, por meio de diversas ações.

Branham (2002) lista uma série de iniciativas como elementos básicos de retenção de talentos: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas.

Para o autor, as práticas de retenção de talentos acontecem paralelamente ao ciclo de vida de um funcionário na organização.

Primeiramente, ela deve ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar, em segundo lugar, deve selecionar as pessoas certas logo de início; em seguida, fazê-las ter um excelente começo por meio de uma boa ambientação e integração, e por fim, treinar e recompensar para manter o compromisso do colaborador (BRANHAM, 2002).

As principais práticas de retenção de talentos serão discutidas a seguir. Vale destacar que algumas delas foram citadas nos resultados da pesquisa realizada pelo grupo Endeavor Brasil, " Os desafios da retenção de talentos" no Brasil, em agosto de 2015, pensando que os funcionários são o ativo central, pois sem eles nada acontece, podemos mensurar a importância de conquistar e engajar essas pessoas para que elas queiram trabalhar com você, e não estejam ali apenas por falta de

uma opção melhor como por exemplo, subsídios para cursos, treinamentos, graduações; gestão participativa; prêmios e bônus por boas ideias e sugestões; salários acima da média; livre acesso à alta direção; planos de carreiras; remuneração variável; pacote de benefícios; ambiente informal e descontraído; estrutura para lazer, horários flexíveis, entre outros.

4.4.3.1 Remuneração

A partir de Chiavenato (2008), o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho, por outro lado a recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento. Segundo o artigo 457 da CLT "Compreendese na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

1º Integram o salário, não somente a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

2º Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para Rev. Dig. Administração, V.1, n.1, 2011 viagem que não excedam de cinquenta por cento do salário percebido pelo empregado.

3º Considera-se gorjeta não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas, a qualquer título, e destinada à distribuição aos empregados".

Corroborando com o autor acima, Pontes (2000) fala que existem métodos tradicionais não quantitativos de recompensar os colaboradores, que são escalonamentos de remuneração. Parte-se do pressuposto que podem ser divididos : i) escalonamento (*job ranking*): organizar os cargos em uma hierarquia

crescente ou decrescente conforme critério estabelecido; e, ii) estabelece graus pré-determinados (*job classification*): variação do escalonamento, no qual dividi-se a empresa em três graus: a) operacional, b) tático e c) estratégico.

Esse método pode supervalorizar uma classe do plano de carreira, bem como exprimir outra. Numa organização, o nível estratégico tende a supervalorizar esse grau e depreciar o nível operacional, uma vez que o mesmo corresponde a base da organização e é composto por um número maior de colaboradores

As formas de remuneração devem se alinhar às demandas de um mercado competitivo, de modo que possam alavancar resultados operacionais. De acordo com Hipólito (2001) a remuneração deve:

- a) recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- b) estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado;
- c) manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;
- d) possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- e) permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamentos; e
- f) reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Bowen (2008) corrobora com o autor ao afirmar que especialistas demonstram que

incentivos e bons programas de remuneração podem ter uma influência positiva no desempenho do funcionário, no curto prazo. Outros até demonstram que esses planos, na realidade, têm influência negativa, especialmente no longo prazo. A maioria concorda que é essencial remunerar as pessoas de forma justa e competitiva, entretanto, a remuneração não é o principal motivador. O dinheiro é uma necessidade básica (Maslow); as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal.

Uma grande empresa de consultoria em RH, a Hay Group, realizou uma pesquisa com 500 mil empregados de mais de trezentas empresas e comparou a satisfação de empregados “comprometidos” – aqueles que disseram que permaneceriam na organização em que trabalham por mais de cinco anos. Dos cinquenta fatores positivos analisados, o salário foi considerado o menos importante. Foi detectado que aumentos são bons, assim como participação nos resultados e bônus, mas quando o ambiente é bom, as pessoas trabalharão por um salário menor (PRESS, 2007).

Entende-se, portanto que a remuneração total é composta de remuneração básica que são o salário mensal, incentivos que são as gratificações, bônus, seguro de vida, refeição, plano de saúde, etc. Além da remuneração existem as recompensas consideradas gratificações financeiras diretas e indiretas e as não financeiras. As recompensas financeiras diretas são constituídas pela soma do salário, bônus, comissão, já a recompensa financeira indireta são os benefícios oferecidos pela a empresa e as recompensas não financeiras são aquelas oferecidas ao empregado como forma de mantê-lo satisfeito no trabalho, são a segurança no trabalho, auto-estima, reconhecimento, etc.

A remuneração estratégica pode ser entendida como a aplicação variada de pagar os funcionários, levando-se em consideração o conhecimento da missão, da visão e dos valores institucionais. Orientados pelos os conceitos acima e o estudo do ponto

de vista de (CHIAVENATO, 2008) as organizações estão remunerando as pessoas pelos resultados alcançados. Os resultados são rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Melhor explicando, é um trabalho de equipe em busca do bem comum, ganhando ou perdendo, lucro e prejuízo são divididos. Ainda dentro deste pensamento há também o método de remuneração com base no cargo e na competência do indivíduo, que ora se faz um comparativo:

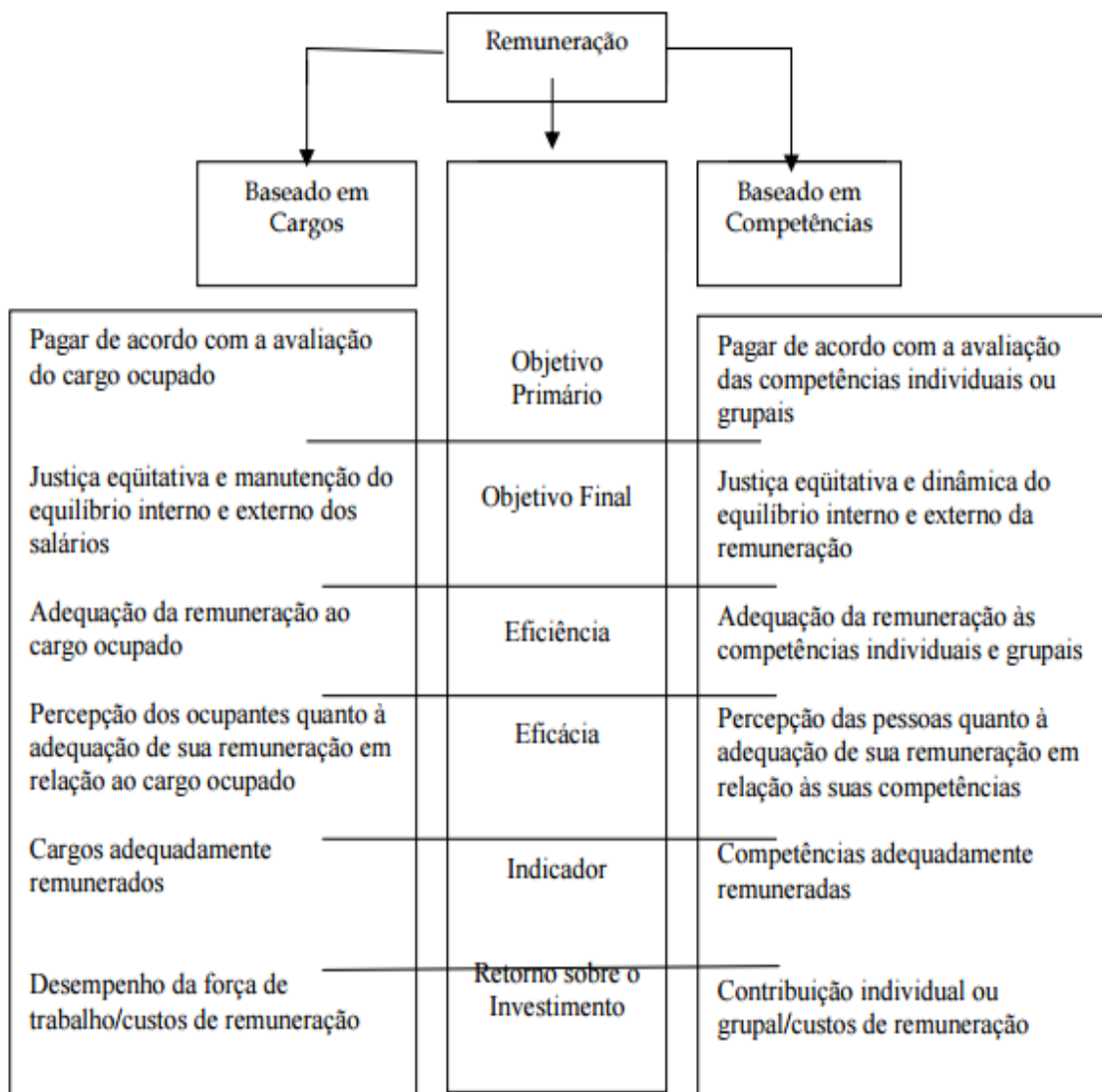


Figura 4: Comparação de estratégias de GP.
 Fonte: Chiavenato (2008)

4.4.3.2 Benefícios

Atualmente, os benefícios sociais são vistos como os planos de serviços e benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida, no exercício da posição; fora dela, mas dentro da empresa; e, finalmente, fora da empresa” (CHIAVENATO, 2000). Os benefícios sociais proporcionam qualidade de vida ao colaborador e sua família

Para exemplificar, pode-se citar: assistência médica, assistência dentária, assistência oftalmológica, programa de apoio a pais idosos, vale-creche, vale refeição, instalações de esportes, seguro-residência, seguro de automóvel, computador doméstico, automóvel, combustível, estacionamento para automóvel, cursos não relacionados ao trabalho, bolsas de estudo, plano de previdência privada, folgas remuneradas, academias de ginástica, entre outros

Fisher (2008) apresenta também os benefícios flexíveis, visto que cada funcionário tem características e necessidades diferentes, que variam de acordo com idade, estado civil e estilo de vida. O autor afirma que quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior a probabilidade de os colaboradores o valorizarem como parte da remuneração.

Autores da Harvard Business School Press (2007) afirmam que uma abordagem única em uma estratégia de retenção não serve para todos, pelo simples fato de que diferentes tipos de pessoas têm necessidades diferentes e são motivadas por interesses distintos.

Pode-se verificar então que os benefícios sociais geram contrapartidas à empresa, pois, favorecem a produtividade, melhora o clima organizacional, proporcionar garantias a quaisquer danos ou prejuízos à integridade pessoal ou física dos funcionários.

Fisher (2008) sugere então oferecer um portfólio de benefícios até determinado valor, e assim os trabalhadores podem escolher e combiná-los de acordo com seu interesse. O autor também dá dicas de aplicativos eletrônicos de benefícios para que sua administração possa ser realizada pela internet ou até mesmo pela intranet da empresa.

Os benefícios são recompensas indiretas oferecidas aos empregados, seja por meio de sociais como “certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”, podendo ser classificados da seguinte forma:

- quanto a sua exigibilidade legal: férias, 13º terceiro, aposentadoria, auxílio doença, etc.

- quanto a sua natureza monetária: gratificações, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, etc.

- quanto a sua natureza não monetária: refeitório, transporte residência/trabalho/residência, assistência médica/odontológica, etc, e

- quanto aos seus objetivos: assistenciais, recreativas: creches, clubes, passeios e excursões, etc. • planos supletivos: estacionamento privativo, restaurante no local de trabalho, etc.

Tanto os benefícios como as remunerações necessitam de estudo e cautela para sua aplicabilidade e a política desses pagamentos deverão estar de acordo com as condições financeiras da empresa, os interesses dos colaboradores e a média salarial praticada no mercado para que não aconteçam irregularidades em sua prática.

Conforme Dessler (2003), quando surgiram os planos de benefícios flexíveis eram conhecidos também como “planos de cafeteria” porque assim como em uma cafeteria os funcionários poderiam escolher entre diversas opções de benefícios. O propósito é permitir que o funcionário monte o seu próprio pacote de benefícios, no entanto deveriam ser observadas duas restrições: o custo total do pacote deve ser limitado pelo empregador e cada plano de benefícios deve incluir certos itens não opcionais, de acordo com a legislação

Os benefícios sociais causam impacto na folha de pagamento, e, conseqüentemente são absorvidos pelos produtos e serviços das organizações. O ponto central é se tais custos podem ser absorvidos pelo mercado, ou seja, se o mercado está disposto a pagar mais pelo produto e/ou serviço.

4.4.3.3 O papel da liderança

As empresas perceberam que o ambiente organizacional e seus colaboradores são os maiores responsáveis pelo sucesso de seus negócios. Assim, a fim de se manterem competitivas, as empresas procuram criar um clima organizacional que motive o trabalho em equipe e a criatividade de seus colaboradores.

O fácil acesso à oportunidades de carreira e desenvolvimento é bastante citado na pesquisa com os colaboradores em " As 26 melhores empresas para se trabalhar em 2016 " da Revista Exame daquele ano que foram certificados com o selo *Top Employers Brazil 2016*. indicam que os gestores que procuram construir unidades de alta confiança, concentram-se em aspectos como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem Para participar, as empresas forceceram informações solicitados por *survey*, onde que foram abordados pontos de análise como: Estratégia do talento, planejamento da mão-de-obra, integração, aprendizagem edesenvolvimento, gestão de desempenho, desenvolvimento da

liderança, etc.

Além disso, Michelman (2007) afirma que compartilhar as informações sobre o desempenho financeiro da empresa, as estratégias e planos, e demonstrar confiança, facilita a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores.

Autores da Harvard Business School Press (2007) acrescentam que os gerentes também podem representar um grande diferencial quando se trata de reconhecer um bom trabalho. A sensação de não se sentir apreciado é considerada uma ameaça à retenção.

Profissionais talentosos não aceitarão mais esta postura. Os líderes deverão esclarecer as responsabilidades de cada colaborador, para que cada um possa saber do que precisa para atingir suas metas e seja também responsável pelo sucesso e alcance dos objetivos organizacionais. É preciso praticar o *empowerment* – delegar poderes, com princípios claros e bases sólidas de conhecimento (SAVIANI, 1997). É preciso oferecer espaço para que os funcionários possam assumir riscos, avaliar situações e possam ser responsáveis por suas decisões (MICHELMAN, 2007).

4.4.3.4 Recompensas

Muitos acreditam que apenas as recompensas em dinheiro são eficazes para motivar e manter o bom desempenho de seus funcionários, no entanto, pesquisas indicam que o fator que mantém os trabalhadores motivados é a oportunidade de serem desafiados, alcançarem os resultados e receberem o devido reconhecimento (BRANHAM, 2002).

Além das recompensas formais (promoções, benefícios, tempo de casa), existem

maneiras informais de reconhecer e compensar. Simples cartões impressos ou escritos à mão, a celebração de um marco significativo com um jantar, um dia de folga, certificados de presentes, troféus e placas, momentos de diversão como um *happy hour* são exemplos de recompensas que motivam. Os prêmios podem levar em consideração a produtividade, a qualidade do trabalho, uma boa sugestão, uma meta de vendas que fora atingida, padrões altos de atendimento, entre outros (BRANHAM, 2002)

Dentro das políticas de remuneração, temos na recompensas, uma forma de retribuir os esforços dos colaboradores.

O conceito de recompensas nas palavras de Chiavenato (2003, p. 35):

Assim damos o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis.

A recompensa é uma das ferramentas mais poderosas na busca pela retenção de talentos, já que aborda o aspecto financeiro, o qual é um forte atrativo para os colaboradores. Entretanto, a permanência dos funcionários na organização não se restringe apenas à remuneração salarial, mas vai além disso, abrangendo também bens intangíveis, como condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal com a equipe de atuação, entre outros.

Ao mesmo tempo em que as organizações exigem profissionais pró-ativos, mobilizados e flexíveis, as estruturas de recompensa tradicionais e rígidas não acompanham essa dinâmica. Ele apresenta o conceito de gestão por competências como uma alternativa para sustentar diferenciações salariais. Tal conceito será

aprofundado no tópico seguinte como um sistema de gestão do desenvolvimento (HIPÓLITO, 2002).

É no mesmo sentido que a remuneração variável, em especial a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), ganha espaço. Primeiramente por causa de seu regramento (lei 10.101/00) e alterado pela lei 12.832/13 que regulamenta tal prática, em seguida, porque não há incidência de encargos trabalhistas, existe expectativa de redução de custos com relação aos salários, há uma possibilidade de maior agressividade na prática remuneratória, além de causar uma expectativa de elevação da produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização (HIPÓLITO, 2002).

4.4.1 Oportunidade de crescimento e desenvolvimento

Na pesquisa realizada pela Hay Group, citada anteriormente no item "Remuneração e incentivos", o fator mais importante na percepção dos entrevistados para a retenção de talentos era a oportunidade de se aprender novas habilidades (PRESS, 2007).

Na medida que o profissional começa a se reavaliar, a buscar competências adicionais, sejam elas profissionais ou comportamentais com relação ao seu crescimento, é evidente que seu planejamento de vida também se concretize e é com este planejamento que seus passos são medidos e questionados durante sua permanência em uma determinada empresa. Assim, a organização deverá ter uma visão muito nítida das possibilidades de crescimento destes indivíduos (SAVIANI, 1997).

Um modelo para que esse exercício se torne possível está nos sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências. Inicialmente, esses sistemas foram elaborados com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

esperadas das pessoas – o chamado CHA. Mais tarde, notou-se que esse conjunto variava de acordo com o nível de complexidade das atividades desempenhadas, e que era preciso mensurar o desenvolvimento a partir do CHA. Com isso, verificou-se a necessidade de analisar as pessoas individualmente, visto que cada uma articula seus conhecimentos e habilidades de uma maneira diferente em relação às demandas do contexto. Observou-se também a necessidade de analisar as deficiências individuais, estabelecendo com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento. Em seguida, seria preciso analisar a efetividade dessas ações de desenvolvimento por meio de uma relação de cumplicidade entre a chefia e a pessoa. E, por fim, adequar as ações de desenvolvimento, respeitando a individualidade e a singularidade de cada indivíduo, visto que cada pessoa tem seus pontos fortes, nos quais as ações de desenvolvimento devem ser centradas (DUTRA, 2001).

Outro fator de motivação para retenção de talentos discutida por Saviani (1997) é provocar desafios aos profissionais, procurando elevar o nível dos padrões de trabalho.

Não ser desafiador o suficiente ou não ter o tipo certo de desafio estão continuamente entre os principais motivos pelos quais os funcionários pedem demissão. Particularmente, os universitários recém-formados que são contratados são tradicionalmente impacientes e esperam encontrar desafios nos seus primeiros trabalhos. Estão acostumados a serem estimulados e testados, e os melhores e mais brilhantes têm altas expectativas em relação aos desafios que os primeiros empregos oferecerão (BRANHAM, 2002, p. 200).

4.4.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

O termo QVT é polissêmico, utilizado de forma abrangente nas empresas, sendo que iniciativas como benefícios espontâneos são lidos pelos colaboradores como QV. Não existindo uma concordância quanto a sua definição.

Segundo Verrazo *apud* Macêdo (2004) adaptado pela autora têm-se as seguintes definições:

- Walton (1973) “QVT é a preocupação com determinados valores humanísticos e ambientais, de certa forma, negligenciados pela sociedade industrializada em favor da tecnologia avançada, da produtividade industrial e do crescimento econômico”.
- Hackman (1975) “QVT é o quanto as pessoas, na organização, estão aptas a satisfazerem suas necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida”.
- Davis (1981) refere-se à QVT como as “condições favoráveis ou desfavoráveis que resultam num ambiente de trabalho para as pessoas; o objetivo básico é contar com empregos que sejam excelentes tanto para o indivíduo como para a produção”.
- Skiou e Blondin (1984), “QVT é a explicação concreta de uma filosofia humanista”.
- Quirino (1987), QVT “representa uma forma sistemática e globalizante do que era abordado na literatura de recursos humanos através de estudos de motivação, fatores ambientais, econômicos e de satisfação no trabalho”.
- Nadler e Lawler (1983) conceituam QVT “como um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização, tendo como elementos distintos a preocupação do

impacto do trabalho sobre as pessoas e a atividade organizacional, bem como a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisões”.

- Siqueira e Coleta (1989) QVT “um conceito multidimensional envolvendo uma multiplicidade de fatores e de variáveis no complexo sistema empresarial que, ao assumirem determinados valores, determinariam conseqüências positivas ou negativas à organização e às pessoas nelas envolvidas”.

- Galenson (1991) indica que “QVT é um termo amorfo, que inclui um grande número de conceitos e atividades, entre eles: círculo de qualidade equipe de participação na gerência, humanização e reestruturação do trabalho e ênfase na criatividade do empregado”.

- Vieira e Hanashiro (1990). Afirmam que “QVT é a melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza”.

- Búrigo (1997) “QVT busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, sobretudo, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, constituindo, ainda condição de vida associada ao bem estar, à saúde e à segurança dele”.

- Limongi - França (2002) “QVT é o conjunto das ações de uma empresa visando uma implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bemestar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.”

- Pilatti e Bejarano (2004) “QVT é o potencializar positivo das múltiplas dimensões que interferem na vida humana, contidas em uma escala; o humano e desumano, ainda que sejam limites pouco aceitáveis, é uma referência inicial

Pessoas que sabem trabalhar em conjunto alcançam os objetivos mais facilmente, tornam o trabalho muito mais produtivo, além de estreitar os laços afetivos e de confiança com os colegas. Com isso, o ambiente se torna mais leve e agradável, resultando em maior capacidade de produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do século XX as pessoas eram vistas como meros recursos de produção, influenciadas por recompensas financeiras. Com o decorrer do tempo surgiram novas abordagens e a administração de recursos humanos passou a ser um sistema dinâmico e inter-relacionado.

As mudanças exigidas pelo mercado fazem com que os administradores tenham dúvidas quanto ao futuro da gestão de Pessoas, imaginam que não há como prever o futuro dos recursos humanos. Tentar acompanhar as mudanças e antever o que virá, não é tarefa fácil; contudo, os administradores têm uma certeza, seja qual for o fim da Administração de recursos humanos isso só pode acontecer após finalizadas todas as demais áreas da Administração, afinal, todos os demais recursos das organizações são administrados pelo recursos humanos.

Atualmente, a gestão de pessoas é responsável por mais do que apenas essa integração. Ao gerir pessoas as empresas devem ir além das atividades básicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, manutenção, entre outras. Ao gerir estrategicamente os recursos humanos é preciso alinhar os objetivos de RH com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano (MARRAS, 2002).

O fato é que na era do conhecimento, as organizações que queiram sobreviver a tanta complexidade e tamanha competitividade devem estabelecer políticas e práticas para reter o conhecimento, isto é, manter seu ativo mais importante, gente, motivando-o e reconhecendo o seu trabalho.

Diante deste contexto, a presente pesquisa foi elaborada a fim de responder ao seu objetivo geral que propõe analisar os processos adequados para a capacitação do colaborador e gestor para o fator desempenho humano.

Em resposta ao primeiro objetivo específico foi realizada uma revisão teórica sobre o tema Recursos Humanos . Os principais autores abordados foram: Chiavenato, Ribeiro, Faria, Maximiano.

Sobre o segundo objetivo visa descrever a importância dos talentos para as empresas. Bem como descrição de análise de processos de recursos humanos abordados por Chiavenato (2008), provisão, aplicação, remuneração, desenvolvimento, manutenção e monitoração.

Já o terceiro objetivo específico tem como identificar os fatores e práticas retenção de talentos na área de Gestão de Humanas tendo Branham (2002) lista uma série de iniciativas como elementos básicos de retenção de talentos: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas.

Como reter é apenas o primeiro passo, todas as organizações pesquisadas buscam capacitar e desenvolver seus colaboradores. Dentre os programas de capacitação e desenvolvimento os mais citados foram treinamentos internos e externos, e auxílios em geral, como exemplo bolsas de estudo.

Objetivando ainda manter as pessoas talentosas, elas oferecem diferenciais como remunerações variáveis, benefícios em geral, plano de cargos e salários, e avaliação de desempenho periódica. A avaliação de desempenho periódica foi o mais citado, pois serve como momento recíproco para trocar ideias e informações, servindo também como termômetro para a organização verificar suas estratégias, e momento ideal para dar feedback, já que o colaborador contemporâneo demandam constantemente de retorno frente suas atitudes.

Concluindo e respondendo ao problema proposto no início da pesquisa, a percepção que os colaboradores têm das práticas focalizando em gerir seus talentos adjunto seus líderes qualificados, tende a ser um organização competitiva criando mudanças internas moldando assim sua perspectiva diante de um prazo de curto ou longo

prazo, lidando assim com variáveis externas não controláveis e tornando assim mais competitiva no mercado e menos volátil a mudanças bruscas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos**. Revista de Administração de Empresas, Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol33-num2-1993/por-que-administrar-estrategicamente-recursos-humanos>. Acesso em 19 de abril de 2017.

BNA, Bulletin to Management. “**With pay on the line, managers improve safety**”, 20 mar. 1997, p. 87

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

BOWEN, R. Brayton. Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CARBONE, P. Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro** – 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** -7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p – 329

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri – SP: Manole, 2009. p – 01

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

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos** – 2. ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331p.

DRUCKER. Peter Ferlinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F.Drucker sobre Administração** – 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ENDEAVOR. **Pirâmide de Maslow: entenda o que motiva seus públicos.** Disponível em: <://endeavor.org.br/pirâmide-de-maslow/>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

_____. **Os desafios da retenção de talentos.** Disponível em <https://endeavor.org.br/retencao/>. Acesso em 21 de junho de 2017.

EXAME. **As 26 melhores empresas para se trabalhar em 2016.** São Paulo. : Editora Abril, 29 mar. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/as-26-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em 26 de março de 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA *et al.* **Gestão por competências.** 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FARIA, Jose Carlos. **Administração: teoria e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FGV, **Movimento operário.** Disponível <[http://cpdoc.fgv.br/ producao/dossies/AEraVargas1 /anos20/QuestaoSocial/MovimentoOperario](http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos20/QuestaoSocial/MovimentoOperario)>

FREITAS, Márcia de Souza Luz. **Gestão de Pessoas e de Projetos Sociais.** Itajubá Minas Gerais: Gráfica Fernanda, 2009

FRANGOS, Cassandra A. **Mantendo os talentos da sua empresa/Harvard Business School.** 4. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School. – 2007

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

HAMMER, Willie. **Occupation safety management and engineering.** Enflewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985, p. 62-63.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio.** In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

IBGE, **Pesquisa Mensal de Emprego – PME.** Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 11 de setembro de 2016..

IPEA, **A longa jornada pelos direitos trabalhistas.** Disponível em:<[www.ipea.gov.br/desafios/index.phpoption=com_content&view=article&id=2909:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2909:catid=28&Itemid=23)> . Acesso em 10 de janeiro de 2017.

MACÊDO, K.B. (Org.), **Qualidade de vida no trabalho: Olhar da Psicologia e da**

Organização. Goiânia: Ed. UCG, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MICHELMAN, Paul. **Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata.** In: PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A Guerra pelo Talento.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2000. 530p

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal** – 6. ed. – São Paulo: LTr, 2010. p. 91.

_____. **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo: LTr, 2000

PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2005. p.1

_____. **Teorias da Administração** – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas.** RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

RUIZ, A. P. **Retenção de talentos.** Disponível em: www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.php?id=698. Acesso em 8 de junho de 2017.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade.** São Paulo: Makron Books, 1997.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LUECKE, Richard. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

WALTON, Richard E. **Gestão de Pessoas, não de pessoal** – Harvard Business Review Book; Riso de Janeiro: Campus, 1997.