

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA RETENÇÃO DE TALENTOS E NA MOTIVAÇÃO POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS CON ENFOQUE EN LA RETENCIÓN DE TALENTOS Y EN LA MOTIVACIÓN PEOPLE MANAGEMENT POLICIES WITH FOCUS ON TALENT RETENTION AND ON MOTIVATION

Marcel de Almeida Freitas¹, Leonardo da Silva Mendes²

¹Sociólogo, Mestre em Psicologia; professor Faculdade FEAD-MG, doutorando em Educação/UFMG. Brasil
Marcel.fae.ufmg@gmail.com

²Gestor na Fundação Libertas Seguridade Social. Bacharel em Administração, Faculdade FEAD-MG. Brasil
mendes3611@yahoo.com.br

Recibido: 17/07/2017

Aceptado: 15/08/17

RESUMO

Hoje não se pode falar em competitividade ou aumento de produção sem mencionar os recursos humanos, que são os bens mais valiosos que as empresas possuem. Assim, devido à importância das pessoas, este trabalho objetiva analisar como as empresas podem usar as políticas de Gestão de Pessoas para motivar e reter talentos, tendo em vista que as organizações são movidas pelos indivíduos que nelas atuam. Para isso, foi feita uma revisão de literatura dos principais conceitos relacionados ao tema e em seguida foi feita uma análise de ranking de 2015 das revistas Exame Você S/A sobre “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil” e sobre as políticas de Gestão de Pessoas de algumas empresas. Concluiu-se que a Gestão de Pessoas deveria ser orientada, sobretudo, para criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas, fator essencial para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Retenção de Talentos, Cultura Organizacional, Competitividade.

ABSTRACT

Today we can not speak about competitiveness or increased of production without mention to human resources, which are the most valuable assets that companies have. Thus, due to the importance of the individuals, this text aims to analyze how companies can use the People Management politics to motivate and retain talents, considering that organizations are driven by people who work there. For this, was made a literature review of principal concepts related to the topic and after was made an analysis of the 2015 ranking of magazines Exame Você S/A, As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil (The 150 Better Brazilian Companies for You Work) and about Management People politics of some companies. It was concluded that the People Management should be, mainly, oriented to create conditions that facilitate the development of people, essential factor for organizational development.

Key words: Management of Personal; Motivation; Retaining of Talents; Organizational Culture; Competitiveness.

RESUMEN

En la actualidad no se puede hablar en competitividad o incremento de producción sin hacer mención a los recursos humanos, que constituyen los bienes más preciosos que los negocios poseen. Sin embargo, debido a la importancia de las personas, este trabajo pretende analizar cómo las organizaciones pueden usar las políticas de Gestión de Personas para estimular e retener talentos, considerando que ellas son movida por los individuos que en ellas actúan. Para eso, fue hecha una revisión de la teoría de los principales conceptos relativos a lo tema y seguidamente fue hecho un análisis del ranking de 2015 de las revistas Exame Você S/A sobre As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil (Las 150 Mejores Organizaciones para Usted Trabajar en Brasil), sobre las políticas de Gestión de Personas de algunos negocios. Se concluye que la Gestión de Personas debería ser orientada, sobre todo, para crear condiciones que auxilien el desarrollo de las personas, factor esencial para el desarrollo organizacional.

Palabras Claves: Gestión de Personas; Motivación; Retención de Talentos; Cultura Organizacional; Competitividad

INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão inseridas em um contexto altamente competitivo e em constante processo de mudanças de cenários devido à globalização, à economia mundializada e também à velocidade das informações. Isso significa que para as empresas sobreviverem e prosperarem elas devem buscar uma estrutura sólida, baseada em equipes conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas. As organizações devem atentar para o uso de seus recursos de maneira que possam trazer benefícios e vantagens competitivas.

Em se tratando dos recursos humanos, as empresas não devem mais olhar as pessoas como insumos a serem administrados, porque os indivíduos são os mais valiosos recursos que possuem. Todas as empresas que querem ter e manter sucesso devem investir em seu principal capital, capital este que há pouco tempo era esquecido dentro das organizações. A empresa e o indivíduo precisam estar em harmonia e de comum acordo para que tal 'casamento' renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o empregado, trazendo satisfação das necessidades, como desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios e de obter desenvolvimento profissional. Com efeito, as pessoas passam a ocupar um papel estratégico para que as empresas possam superar os desafios atuais. É através delas que se buscam soluções para

questões como mudanças, inovação, qualidade no atendimento, redução de custos, criatividade, entre outros.

A grande dificuldade dos gestores será criar um ambiente no qual os recursos humanos sejam o principal diferencial do negócio, uma atmosfera estimuladora e desafiadora, onde as pessoas possam aperfeiçoar a sensibilidade para evoluírem no ambiente organizacional, ampliando assim a qualidade do serviço prestado. Administrar talentos é uma das mais desafiadoras tarefas dos gestores e das organizações atualmente. Devido à competitividade, profissionais altamente qualificados podem deixar de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos. Observa-se, assim, a necessidade de mudanças do modelo tradicional de administração de recursos humanos para a implantação de políticas e práticas que tenham como função atrair, motivar, desenvolver e reter os melhores profissionais. Logo, as políticas de Gestão de Pessoas se referem às diretrizes que definem o relacionamento entre a empresa e os funcionários, visando assegurar que os objetivos organizacionais (bem como os pessoais) sejam alcançados. A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, e isso é feito utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos com o objetivo de maximizar os lucros – tanto financeiros quanto humanísticos.

A Gestão de Pessoas possui um conceito amplo que trata da forma como as empresas se estruturam para orientar o comportamento do colaborador no ambiente organizacional e também o que será feito para motivar e manter os colaboradores. O uso de políticas de gestão de pessoas com foco em motivação e retenção de talentos é importante para o desenvolvimento de atitudes voltadas para o crescimento pessoal e profissional. Então, o investimento nas pessoas é fundamental para a sobrevivência das empresas (Knapik, 2008), sendo que tal é o tema deste artigo. Isto aconteceria porque, segundo alguns teóricos.

Estaríamos vivendo hoje um mundo totalmente diferente daquele projetado pela visão iluminista da modernidade. Tal nova ordem mundial se caracterizaria pela situação de plena revolução tecnológica, capaz de lidar com a produção e a transmissão de informações em extraordinária velocidade; pelo excesso de globalização não só da cultura, mas também da economia e da política; pelo privilégio da iniciativa privada; pela minimização da ingerência do Estado nos negócios humanos; pela maximização das leis de mercado; pela ruptura de todas as fronteiras (Severino, 2002, p. 76).

Com efeito, o objetivo do texto é tratar das políticas de Gestão de Pessoas com foco em motivação e na retenção de talentos é importante dentro do atual contexto organizacional. Também apresenta a importância da implantação do processo de gestão estratégica de pessoas. Como os talentos são peças-chave para o sucesso das organizações, tem o interesse em saber como as empresas podem usar as práticas de Gestão de Pessoas com o intuito de captar e reter os melhores profissionais. Justifica-se a escolha desse tema pela grande importância para que

as empresas possam avaliar sua política de Gestão de Pessoas, se estas possuem o colaborador como foco e se têm em mente que o reconhecimento pessoal seja algo essencial para o sucesso das organizações.

Para atingir tal objetivo, a metodologia do artigo se vale de revisão bibliográfica sobre a temática e, especialmente, um estudo do ranking anual, no caso de 2015, da revista Exame Você S/A sobre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Na abordagem do referencial teórico quanto ao conceito de Gestão de Pessoas, torna-se relevante destacar os trabalhos de vários autores. Para Gil (2010), a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. A atual expressão aparece no final do Século XX e guarda similaridades com outras que também vêm popularizando-se, tais como gestão de parceiros e gestão do capital humano.

Ainda de acordo com Gil (2010), a expressão 'Gestão de Pessoas' vem substituir 'Administração de Recursos Humanos', que ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas atualmente para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos, segundo Gil, em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo e tecnicista, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos ao lado dos aportes materiais e financeiros, por isso alguns autores adeptos da Gestão de Pessoas procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas sim como cooperadores ou parceiros.

Conforme Gil (2010), a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamentos e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc. Para facilitar a classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes denominadas como 'sistemas'. Esses são denominados como sistemas de suprimentos ou de agregação e referem-se às atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras coisas, as atividades de recrutamento e de seleção. O sistema de aplicação envolve atividades relacionadas ao desenho das atividades que os indivíduos irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho.

O sistema de capacitação ou de desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização. O sistema de manutenção ou recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas. O sistema de controle ou

monitoração, por fim, refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle dos funcionários e à certificação dos resultados do seu trabalho. Nessa mesma linha de raciocínio, Chiavenato (1999, p. 37) define a gestão de pessoas como representando

A maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos capazes de responsabilidades e de iniciativas e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos inerentes e sem vida própria.

Chiavenato (1999) ainda se refere ao conceito de Gestão de Pessoas como sendo o conjunto de práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as 'pessoas' ou os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A moderna gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: primeiro, as pessoas como seres humanos, dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas, capacidades indispensáveis – isto é, pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização –; segundo, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como elementos impulsionadores da empresa e capazes de dotá-las de inteligência, talento e de aprendizados indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios – as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos inerentes e estáticos –; e terceiro, as pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso; como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização com esforço e dedicação, responsabilidade, comprometimento e risco na expectativa de obter retorno desses investimentos, como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável.

A Gestão de Pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais. A expressão Gestão de Pessoas, para Ruas (apud Mascarenhas, 2008), tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e explicitar que a origem da transição de 'Gestão de Recursos Humanos' para 'Gestão de Pessoas' mostra maior consciência da importância dessas pessoas na organização. A Gestão de Pessoas é caracterizada por Dutra (2002) como o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre pessoa e organização de modo que ambas possam ser realizadas ao longo do tempo.

Em síntese, todos os autores são unânimes em destacar a importância de se ter uma gestão de pessoas na atualidade, pois ela é o diferencial nas organizações.

Tecnologia e recursos podem ser facilmente copiados, mas as pessoas com as suas experiências e seus valores não, por isso vale destacar a importância de se ter uma gestão estratégica de pessoas hoje em dia, pois esta pode ser considerada como equilíbrio entre os objetivos dos colaboradores e das empresas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Para a implantação de uma gestão estratégica de pessoas devem ser levados em conta os fatores internos da organização, assim, ela está totalmente relacionada com a Cultura da Empresa. A cultura organizacional, de acordo com Nassar e Figueiredo (2000), é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros de todos os escalões hierárquicos perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que a cultura organizacional produz, junto aos mais diferentes públicos, da sociedade e dos mercados, o conjunto de percepções, ícones e símbolos que chamamos de imagem corporativa. A cultura deve ser entendida como um contexto: (...) um tecido que vai se complexificando pela contínua articulação de novas experiências, já tornadas possíveis pelas experiências passadas e acumuladas, uma das mediações concretas da existência dos homens (Severino, 2002, p. 82).

De acordo com Chiavenato (1999), Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros da organização e diferencia uma organização de outra. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia e liberdade que existe em suas dependências. Chiavenato acrescenta que a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização, por isso ela condiciona a administração de pessoas.

A Cultura Organizacional não é algo acabado, mas está em constante transformação com sua história, seus atores e sua conjuntura. Por Cultura Organizacional, Schein (apud Fleury, 1999) compreende o que diferencia as organizações na forma como os novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização. Fleury (1999), por sua vez, define Cultura Organizacional como o conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas coletivas organizacionais que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relação de domínio.

Segundo Gretz (1997), a Cultura Organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando seus esforços para alcançar os objetivos da empresa. Assim como cada ser humano tem

características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura específica e peculiaridades que são conhecidas pela sociedade, revelando certa personalidade por meio de hábitos, crenças, atitudes e expectativas.

A personalidade de uma empresa é desenvolvida por um conjunto de variáveis influenciadas pelos estilos de administração organizacional. Existem instituições mais conservadoras que mantêm uma cultura com tradições, crenças, hábitos ultrapassados como se um passado promissor fosse garantia de sucesso duradouro. A cultura autocrática do 'eu decido e dito as ordens que devem ser seguidas' está sendo substituída por uma nova cultura de gestão com enfoque em liderança, compromisso e participação de todos (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017).

Os autores concordam em sustentar que Cultura Organizacional, basicamente, são as formas de identificar uma organização. A Cultura Organizacional condiciona a Gestão de Pessoas, pois, quando uma empresa tem uma cultura voltada para a aprendizagem, acreditando que o conhecimento de seus funcionários leva sua empresa ao sucesso, fica mais fácil para o funcionário se dedicar e procurar seu crescimento pessoal e profissional. No atual ambiente socioeconômico mundial, caracterizado por incertezas e mudanças imprevisíveis, as empresas precisam ser ágeis, flexíveis e criativas, qualidades que são obtidas por meio da participação e do envolvimento de toda a equipe de trabalho. Elas precisam, desse modo, de vincular todos os seus colaboradores com suas políticas e diretrizes por meio de um conjunto de elementos culturais interdependentes, como estratégia, missão, visão e valores.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Devido à globalização, ao avanço tecnológico e ao aumento da competitividade, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação. Por esse motivo, as empresas estão buscando alternativas que motivem os seus colaboradores com o objetivo de proporcionar um melhor clima organizacional e melhor desempenho profissional. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade. Para se ter um colaborador motivado, é necessário a implantação de políticas de Gestão de Pessoas com foco em motivação – individual e coletiva.

A motivação pode ser definida como um conjunto de forças internas do sujeito que mobilizam o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. A palavra motivação vem do latim *movere* que significa mover. É aquilo que leva o indivíduo a agir para atingir algo. Segundo Megginson (2001), ao abordar a motivação sob o enfoque empresarial, este a definiu como o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização enquanto tenta atingir os objetivos próprios.

De acordo com Gretz (1997), motivar quer dizer 'mover para ação', mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que impulsiona uma pessoa para determinada direção. Em um

mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e para a conquista de objetivos de modo a evitar a estagnação da criatividade e o fim da inventividade.

A motivação é definida como uma necessidade interna que atua sobre a pessoa fazendo-a movimentar-se ou agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou gestores. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem em uma necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Archer (1999) acrescenta que motivação é consequência de imperativos não satisfeitos. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes 'colocar' necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

O fato de que uma pessoa não é capaz de motivar outra não significa que a motivação deva ser desconsiderada pelas organizações. Segundo Gil (2010), os gerentes precisam estar atentos à motivação dos colaboradores, precisam estar aptos a identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma, os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. Os autores consultados concordam em afirmar que a motivação é o que move as pessoas à ação. A motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas exteriores que levam à satisfação dessas necessidades. Mas o ser humano é um ser que apresenta mais de uma necessidade ao mesmo tempo, então, como escolher qual será atendida primeiramente?

Muitas teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela é. Vários autores citaram em seus trabalhos a Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow (1977), que foi um psicólogo norte-americano. De acordo com ele, as necessidades humanas são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais 'primitivos' e terminando com as que produzem comportamentos mais elaborados. Há uma tendência natural ao crescimento e à progressão do indivíduo nessa hierarquia. Funciona como subir uma escada, ou seja, para transpor um degrau, é necessário primeiro subir o degrau inferior. Gil (2010), ao referendado pelos trabalhos de Maslow, constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, nesse sentido, estabeleceu uma hierarquia de necessidades que se classificam em cinco grupos, quais sejam: Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima, de Autorrealização.

As necessidades fisiológicas são também conhecidas como de sobrevivência. É o nível básico da hierarquia e abrangem necessidades como vestuário, abrigo, alimento, desejo sexual (perpetuação da espécie), sono, sede, etc. São

necessidades biológicas e buscam satisfação cíclica com o intuito de sobrevivência, fazendo parte do indivíduo desde o nascimento. No âmbito do trabalho, esse primeiro nível da hierarquia pode estar vinculado ao recebimento do salário que permite a satisfação das necessidades fisiológicas.

As necessidades de segurança constituem o segundo nível na hierarquia e referem-se a uma série de comportamentos que levam a pessoa a proteger-se dos perigos reais ou imaginários, a buscar estabilidade e segurança (GIL, 2010). Surgem quando as necessidades fisiológicas são parcialmente satisfeitas e também estão ligadas à sobrevivência, sendo consideradas, ao mesmo tempo, primárias e secundárias. No trabalho, tais necessidades refletem-se na preocupação com benefícios, como o plano de saúde, seguro de vida, plano de previdência privada, indenizações, segurança no trabalho, além da preocupação relativa à solidez da empresa e à permanência na instituição.

As necessidades sociais surgem quando as necessidades de segurança e as fisiológicas são relativamente satisfeitas. Trata-se do terceiro nível, que está relacionado com o desejo de ser membro de grupos, de afiliação, de aceitação, traduzindo-se em um sentimento de pertencer, fazer parte, receber afeto e amor. Quando as necessidades sociais não são satisfeitas, a pessoa pode apresentar hostilidade com aqueles que estão próximos, problemas de relacionamento e solidão. Quando satisfeitas, a pessoa torna-se menos preocupada consigo mesma e mais conscienciosa dos outros. No trabalho, está ligada ao interesse pelos colegas, à integração com os outros e ao sentimento de trabalho em equipe.

No caso das necessidades de autoestima, sua satisfação proporciona sentimentos de autoconfiança, valor pessoal, poder, capacidade e utilidade. Uma vez que a aceitação tenha sido conquistada, o indivíduo procura um status especial no grupo, quer ser apreciado, admirado e reconhecido social e profissionalmente. A frustração dessas necessidades pode desencadear sentimentos de inferioridade, fraqueza e dependência. No âmbito do trabalho, as necessidades de autoestima manifestam-se no desejo de o indivíduo demonstrar suas competências profissionais, de desenvolver-se e de ascender na carreira, bem como no empenho para realizar com esmero um trabalho em troca de reconhecimento. As necessidades de autorrealização são as necessidades mais elaboradas (Maslow, 1977). Nesse ponto, o indivíduo começa a testar o seu próprio potencial e capacidades, almejando atividades profissionais mais desafiadoras e significativas para fazer uso da criatividade em busca de autorrealização e satisfação pessoal.

Cada satisfação desencadeia novas necessidades mais importantes e o desejo de sempre querer mais. No trabalho, a satisfação dessas necessidades exige certa autonomia, vontade e oportunidade de correr riscos, além de liberdade para experimentar. De acordo com Gil (2010), a teoria de Maslow é particularmente importante no mundo de trabalho porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados.

Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho.

Outra teoria amplamente citada é a dos dois fatores de Herzberg, apud Chiavenato (2003). O psicólogo Frederick Herzberg fundamenta a teoria da motivação no ambiente externo e no trabalho e defende que a motivação depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os Fatores Higiênicos, segundo ele, referem-se aos elementos necessários para ajustar os empregados ao seu ambiente, tais como pagamento e condições físicas de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os Fatores Motivacionais referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento, e são os que realmente promovem a motivação.

De acordo com Bergamini (1982), os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo. Dessa forma, torna-se quase uma obrigação da empresa assegurar uma adequada política administrativa, promover a competência dos supervisores, cumprir com justiça os compromissos de pagamento de pessoal, favorecer um clima de amizade, cuidar para que as condições ambientais de trabalho estejam adequadas e inspirar segurança ao seu pessoal.

Ainda em relação aos fatores motivacionais, Gomes Filho (apud Gil, 2010) acrescenta que esses fatores estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização. Porém, tradicionalmente, as tarefas e cargos são ordenados e definidos com uma preocupação voltada exclusivamente aos princípios de economia e de eficiência, deixando de lado os aspectos de desafio e oportunidade para criatividade individual.

MOTIVANDO PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Conforme visto, a motivação é um fator interno, uma demanda intrínseca de cada indivíduo, mas a Gestão de Pessoas pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e levam pessoas e equipes a ação. De acordo com Gil (2010), para lidar com a motivação é necessário identificar quem está motivado e quem não está. Para tanto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui na maioria dos casos o principal meio disponível para tal. A motivação geralmente se revela através de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Motivando as pessoas no trabalho é uma das tarefas mais difíceis, mas, as práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação e estão voltadas para um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho. A Gestão de Pessoas pode alinhar um plano de ação para aperfeiçoar os resultados que a empresa, os acionistas, os gestores e os colaboradores estejam esperando. Para motivar as pessoas, Gil (2010) recomenda ações como:

- Valorização dos indivíduos (um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém);
- Reconhecimento dos avanços (os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas, logo cada avanço deve ser reconhecido e os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador);
- Encorajamento de iniciativas (a iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação; o recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação);
- Oferecimento de incentivos (incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas, mas não são suficientes para motivar as pessoas, então é necessário garantir que os empregados estejam satisfeitos com seus salários para que outros fatores possam motivá-los);
- Enriquecimento das funções (à medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e se favorece o desenvolvimento de novas habilidades);
- Delegação de autoridade (quanto mais a autoridade fica restrita ao alto escalão da estrutura da empresa, menor a motivação da equipe; a divisão da autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais);
- Fazer avaliações (as avaliações possibilitam medir o nível de motivação da equipe e as avaliações mais corretamente realizadas devem ser entendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas; as avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um feedback regular aos empregados);
- Promover mudanças (participar de novas experiências provoca aumento do interesse e da criatividade, desenvolve a autoestima e o espírito de equipe).

Conforme Chiavenato (1999), o processo de recompensar as pessoas constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e de outro os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir pessoas dentro das organizações.

Ainda de acordo com ele, existem duas posições para incentivar e motivar pessoas: a abordagem tradicional, na qual predomina o modelo do homo economicus, que supõe que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros, materiais (a remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis e atende a processos padronizados de avaliação), e a abordagem moderna, na qual predomina o conceito do indivíduo complexo e há a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de

estímulos como salários (a remuneração é baseada nas metas e resultados alcançados pelas pessoas e em valores variáveis e flexíveis), objetivos, metas a atingir, prazer no cargo e na organização, oportunidades de autorrealização etc.

De acordo com o estudo desses autores, observou-se a importância da motivação nas empresas. A motivação deve estar em sintonia com os resultados esperados pela empresa, sendo um diferencial a ser explorado e desenvolvido nas equipes de trabalho para construir um ambiente de conquista. Assim, os profissionais de Gestão de Pessoas precisam estar atentos às teorias de motivação e compreender as necessidades que movem os colaboradores para atingirem os resultados.

RETENDO TALENTOS

Encontrar e manter os melhores profissionais necessários para o sucesso das organizações é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam hoje. Reter talentos é parte integrante do processo de administração de empresas na atualidade, isso porque as pessoas são o capital intelectual, o capital mais importante das organizações. Os talentos nas empresas são os funcionários que possuem amplos conhecimentos e habilidades, que possuem ações e ideias como marca pessoal, pessoas altamente capacitadas, polivalentes, multifuncionais, que oferecem algo a mais para as empresas, que trazem sustentabilidade e lucratividade à organização. Gretz (1997) preconiza os talentos não são gênios nem pessoas possuidoras de dons especiais. São apenas pessoas comuns que são dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria, porém, com algo a mais que é quase intangível. Geralmente essas pessoas são dotadas de alguma coisa que todos podemos ter, a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que os obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

Certamente que as empresas devem se adequar a um moderno modelo de Gestão de Pessoas, mas esse modelo não é padronizado, não existe um manual com um conjunto de regras que deva ser seguido; ele deve variar de empresa para empresa. Um dos fatores de retenção de talentos nas organizações é o treinamento. Manter-se atualizado nos dias de hoje é essencial para o desenvolvimento de uma carreira profissional. De acordo com Chiavenato (1999), o 1) treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de uma tarefa específica. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais e adequados para o exercício de um cargo, enquanto que o 2) desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento em certa carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao sujeito conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando para assumir funções mais complexas e numerosas. Assim, o duo treinamento/desenvolvimento gera enormes benefícios para a empresa e também para o colaborador.

Outra forma de reter os melhores profissionais é a remuneração por competência. Chiavenato (2003) descreve a remuneração como a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, a dedicação e o esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos, competências e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.

Para Fleury (1999), competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo. De acordo com Gil (2010), a remuneração por competência é diretamente vinculada a um processo de certificação no qual o empregado precisa demonstrar sua competência. A remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira. A remuneração variável é um incentivo para que as pessoas possam desempenhar melhor as funções.

Conforme Chiavenato (1999), não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização; isto é necessário, mas é insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar escopos e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração funciona geralmente como fator higiênico, e não consegue motivar as pessoas à superação de metas e objetivos e à melhoria contínua da atividade. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do Século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e permanência. Era uma época em que tudo se repetia, mas o mundo mudou e as organizações também. Hoje a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas, por isso, os programas de incentivo estão em alta.

A retenção de talentos está relacionada com a cultura das empresas, assim, os gestores devem ter uma visão de que só poderão reter talentos se a empresa tiver políticas de Gestão de Pessoas que sejam voltadas para oportunidades de crescimento, reconhecimento e recompensas, promoções, planos de remuneração diferenciados, autonomia para a exposição de ideias e de críticas. Com isso, o colaborador se sentirá parte da empresa e motivado para alcançar o sucesso pessoal e da empresa.

DISCUSSÃO

Este texto foi desenvolvido em duas etapas. A primeira etapa apresentou breve revisão bibliográfica, baseada em trabalhos da área de Gestão de Pessoas, cultura organizacional, teorias das motivações e de retenção talentos nas organizações. Tais conceitos permitiram analisar as características e dificuldades que a Gestão de Pessoas está assumindo nas organizações atualmente, bem como identificar contribuições que os modelos de Gestão de Pessoas com foco em motivação e retenção de talentos podem trazer para o aperfeiçoamento e desenvolvimento organizacional. Na segunda etapa, foi feito um levantamento

sobre quais são as políticas de Gestão de Pessoas das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, assim classificadas pelas Revistas Exame Você S/A de 2015. O Guia “As melhores empresas para você trabalhar no Brasil” foi criado em 1997 com o objetivo de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores.

De acordo com Juliana de Mari, diretora de redação do Guia de 2015, em 1997 a gestão de pessoas era um assunto que aparecia timidamente no radar das organizações, mas desde então muita coisa mudou; a mão de obra, que era considerada apenas um recurso, passou a ser encarada como capital. E com a economia atual aquecida, as empresas estão com muitas vagas, mas não conseguem encontrar pessoas preparadas para preenchê-las, assim, quando encontram, têm de cuidar bem delas para evitar que sejam ‘roubadas’ pela concorrência. As 150 empresas elencadas no Guia sabem que atração e retenção de talentos são assuntos delicados, mas estão dispostas a buscar soluções para diferentes demandas, pois acreditam que investir em pessoas é a forma mais inteligente de fazer um negócio prosperar.

Dentre as empresas pesquisadas, a Volvo foi eleita em 2015 a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. É uma empresa de origem sueca que está instalada no país há mais de 30 anos. É fabricante de chassis de ônibus e de caminhões, motores e cabines, possui 3006 funcionários e 210 executivos com idade média de 34 anos e um tempo médio na casa de oito anos, sendo que, dos funcionários, 14% são mulheres e 86% são homens. A Volvo possui práticas consistentes no que se refere à Gestão de Pessoas e sabe reconhecer de forma justa a força de trabalho. Prova disso é que possui a maior participação nos lucros e resultados do país, sendo que em 2010 todos os funcionários receberam piso de nove mil reais e em 2015 a Volvo distribuiu cerca de 15 mil reais a cada colaborador.

Mas não são apenas os incentivos financeiros que fazem a Volvo reter os profissionais. Quando se trata das lideranças, a Volvo adota o conceito de Leadership Pipeline, um conjunto de etapas que formam um percurso afunilado desde a entrada na companhia, passando pela gestão júnior até a direção. E para o Pipeline não ser obstruído, a empresa adotou um programa chamado de “Olho no Futuro”: o colaborador entra no programa aos 55 anos e durante cinco anos vai se preparando para a aposentadoria, assim ele reduz a carga horária aos poucos para evitar um corte abrupto. O programa também visa dar oportunidade aos mais novos, além de servir como uma ferramenta de sucessão, já que as promoções ocorrem em cadeia. A empresa também estendeu, em 2010, o plano Personal Business Plan (PBP) aos funcionários da produção. O PBP é um plano de desenvolvimento individual revisado todo o ano, sendo que nele a pessoa expõe suas ambições e indica cursos que gostaria de fazer: comportamentais, técnicos ou financeiros.

Quanto ao recrutamento, qualquer vaga que surge é do conhecimento de todos. A forma de recrutamento é mista, admitindo candidatos internos e externos, e quem não é escolhido recebe feedback para que identifique os pontos que precisa aperfeiçoar. Há também um pacote robusto de benefícios oferecido pela empresa,

com plano de saúde e odontológico, 70% de reembolso dos gastos com medicamentos e reembolso de óculos e lentes até o limite de 250 reais. O auxílio-creche é de 350 reais e vai até os sete anos da criança; há ainda previdência privada e subsídio de 50% da mensalidade de cursos do ensino fundamental ao doutorado. As ações de qualidade de vida são tratadas com a mesma seriedade que outros temas de gestão. As mães contam com licença maternidade de seis meses e a elas é dada a possibilidade de trabalhar meio período em casa até a criança completar um ano. A empresa ainda combate o tabagismo com tratamento e acompanhamento individual do colaborador e submete os executivos a um check-up anual completo, além de patrocinar grupos de corrida.

Como podemos constatar, as políticas de Gestão de Pessoas na Volvo são bem estruturadas e voltadas realmente para as necessidades dos funcionários, o que se reflete em sua satisfação. Prova disso é que de acordo com o índice de qualidade no ambiente de trabalho do Guia, 94,8% dos trabalhadores se identificam com a empresa, 87,8% estão satisfeitos e motivados, 85% acreditam ter desenvolvimento e 84,4% aprovam seus líderes. Outro destaque no Guia das melhores empresas para se trabalhar são as três únicas empresas presentes no Guia desde a primeira edição: a Promon, a Dow e a Whirlpool. São empresas que possuem perfis de atuação diferentes, mas apresentem modelos de Gestão de Pessoas eficazes, que fizeram com que permanecessem no grupo de elite das melhores empresas para se trabalhar durante 15 anos, mesmo com as profundas mudanças que se passaram o Brasil.

A Promon é uma companhia brasileira de engenharia que completou 50 anos em 2010. A Dow é uma indústria química fundada em 1897 nos Estados Unidos e a Whirlpool é uma subsidiária da maior fabricante mundial de eletrodomésticos que completou 100 anos em 2011. Segundo Nathalie Tessier, diretora de Recursos Humanos da Whirlpool, a única maneira de ficar tanto tempo entre as melhores empresas para se trabalhar é transformar de fato as pessoas em um dos pilares da empresa. Ela ainda destaca o princípio que rege a política de Gestão de Pessoas da Whirlpool: todas as iniciativas e programas precisam estar ligados à estratégia de negócios e ser reconhecidos como tal por todas as instâncias.

De acordo com Lia Azevedo, diretora de Recursos Humanos para a América Latina da Dow, uma das ações consideradas essenciais para a satisfação dos funcionários é a revisão constante dos benefícios. Por mais que o pacote já seja atraente, é preciso que se mantenha cada vez mais competitivo e incorpore as melhores práticas do mercado, afinal, as pessoas apreciam novidades. Outro ponto ressaltado na empresa é a promoção da diversidade, sendo que a organizou em 2011 workshops para lideranças com o objetivo específico de estimular a inclusão e valorizar perfis diferentes no quadro de funcionários. Já na Promon, segundo Márcia Fernandes, diretora de Relações Humanas e Comunicação, o segredo para estar tanto tempo entre as melhores empresas para se trabalhar é estar sempre atento à opinião dos colaboradores e se esforçar para 'atacar' eventuais pontos que precisam ser aprimorados, e que foram apontados nas pesquisas de satisfação interna.

Além das práticas que são específicas de cada uma das três empresas, outras ações são comuns entre elas em se tratando de políticas de Gestão de Pessoas como, por exemplo, o fato de as três oferecerem salários compatíveis com o mercado, plano atraente de remuneração variável e robustos pacotes de benefícios, que incluem assistência médica e odontológica de boa qualidade, planos de previdência privada, bolsas de estudo, seguro de vida, creche ou auxílio-creche, possibilidade de empréstimo a juros baixos, entre outros. Mas, de acordo com o Guia, as políticas de Gestão de Pessoas nas Dow, Promom e Whirlpool não envolvem apenas aspectos financeiros; as empresas deixam claro aos seus colaboradores que é preciso focar no presente sem deixar de pensar no futuro, por isso elas oferecem um ambiente de trabalho desafiador.

Essas empresas se preocupam também em manter uma comunicação aberta com os colaboradores, com fácil acesso aos superiores. Na Whirlpool há reuniões rápidas de alinhamento todos os dias, antes do início de cada turno, além de encontros semanais mais aprofundados entre gestores e suas equipes. A Dow tem apenas cinco níveis hierárquicos e investe em times autogeridos que tomam decisões importantes sem a necessidade de consultar superiores. Na Promon os funcionários se sentem como donos do negócio e muitos deles são acionistas, uma alternativa estimulada pela empresa. As empresas oferecem também incentivo ao aperfeiçoamento e treinamentos constantes.

Relativamente aos talentos, elas têm programas bem desenhados de seleção, treinamento e retenção de jovens com potencial e dão prioridade ao recrutamento interno quando há vagas abertas. Em se tratando de reconhecimento profissional, as três empresas se preocupam em valorizar as performances acima da média. Todas contam com sistemas já consolidados de avaliação de desempenho 360 graus em que líderes e liderados se avaliam mutuamente. Os funcionários demonstram maturidade para dar e receber feedback e os resultados das avaliações não se encerram em si próprios; estão interligados a uma série de outros processos dentro da companhia, como a remuneração variável da equipe e a identificação de talentos com potencial de crescimento.

Assim, ao pesquisar as três empresas presentes no Guia “As melhores empresas para você trabalhar” desde a sua criação, percebe-se a importância de se ter políticas de Gestão de Pessoas com foco em retenção de talentos. Todos os benefícios e oportunidades de crescimento que as organizações melhores cotadas oferecem fazem com que quem entra não queira sair. Prova disso são os números impressionantes: de acordo com o Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho do mesmo Guia, mais de 85% dos colaboradores das três empresas se identificam com a empresa, mais de 75% estão motivados, mais de 71% acreditam ter alto desenvolvimento e mais de 75% aprovam os líderes.

Ao analisar os números das 150 melhores empresas para se trabalhar, percebe-se que elas a cada ano têm práticas mais sofisticadas de Gestão de Pessoas, buscam um excelente ambiente de trabalho, os funcionários têm uma relação alinhada com a estratégia dos negócios, além de criarem oportunidades de carreiras para os funcionários, o que se reflete na motivação destes. Isso tudo

indica que as áreas de recursos humanos das empresas estão trabalhando mais e estas estão investindo pesado no capital humano.

Dentre os fatores que mais motivam e satisfazem os funcionários aparecem liderança, aprendizagem e identidade organizacional. O interesse em se desenvolver e crescer na carreira também é um importante elemento para retenção de talentos nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Dentre as razões que fazem com que os funcionários das melhores empresas permaneçam no emprego atual, os entrevistados disseram, em primeiro lugar, com 87,03%, “Gosto pelo que faço”, em segundo lugar, com 84%, o “relacionamento com meus chefes, colegas e clientes”, em terceiro lugar, com 75,76%, os “salários e os benefícios que recebo” e em quarto lugar, com 71,67%, “sou fiel e leal a essa empresa”.

É interessante observar que salários e benefícios recebidos ficam atrás de “gosto do trabalho que faço” e do “relacionamento com meus chefes, colegas e clientes”. Isso atesta o que o psicólogo Frederick Herzberg (apud Chiavenato, 2003) preconizou com a teoria dos dois fatores da motivação: o pagamento faz parte dos fatores higiênicos que não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos a evolução histórica da Gestão de Pessoas, observamos que não houve apenas uma mudança de nomenclatura de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, mas uma mudança de atitude dos gestores. A competitividade, a tecnologia e a necessidade de reduzir custos, atualmente fazem com que as empresas sejam obrigadas a buscar profissionais mais qualificados que agreguem valor à instituição e quando encontram estes profissionais procuram fazer de tudo para mantê-los na empresa. Isso mostra a importância de se ter uma política de Gestão de Pessoas com foco em motivação e na retenção de talentos.

A motivação é o que estimula as pessoas a agir, e as empresas estão valorizando cada vez mais as pessoas motivadas. Os colaboradores se tornam motivados quando se sentem valorizados e quando são recompensados pelo seu esforço e pela contribuição em atingir as metas estabelecidas pela empresa. Outros valores organizacionais – autonomia, pró-atividade e igualitarismo – também se mostram como essenciais para as mudanças organizacionais exigidas pelos novos paradigmas em gestão de pessoas e de empresas.

No caso da retenção de talentos, o estudo mostrou que as pessoas buscam muito mais que recompensas financeiras; buscam também reconhecimento e oportunidades de crescimento. Quando uma empresa perde um talento para a concorrência, isso pode afetar negativamente os processos organizacionais, além de perder com o investimento e a necessidade de deslocar outro colaborador para a função ou fazer um recrutamento externo. Assim, devido à importância dos indivíduos as empresas, ao aplicarem a gestão estratégica de pessoas, tiram o

foco do modelo mecanicista e voltam-se mais a um modelo de gestão participativa baseado no desenvolvimento pessoal.

O texto mostrou que para as empresas sobreviverem no mercado atualmente é fundamental que sejam capazes de identificar, desenvolver, motivar e reter talentos e isso pode ser feito por meio de alternativas para melhorar a satisfação de seus funcionários; só assim as empresas poderão reter os seus talentos por muito mais tempo, o que verificamos nos dados apresentados pelo Guia de 2015. Além disso, preconiza entender “(...) a atuação do líder como elo fundamental na gestão estratégica de pessoas” (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017, p. 62).

Em suma, de acordo com a análise do Guia das 150 melhores empresas para se trabalhar, observou-se que todas possuem o colaborador como foco, preocupam-se com o seu bem-estar e usam as políticas de Gestão de Pessoas com o objetivo de criar oportunidades de carreiras, bem como mantê-lo no emprego o maior tempo possível. Assim, a identificação com o que se faz, o relacionamento pessoal na empresa, as oportunidades de desenvolvimento de carreira e o reconhecimento, além de salários e benefícios, são importantes fatores de retenção de talentos.

REFERENCIAS

- Archer, E. R. (1999). O mito da motivação. In: Bergamini, C. W.; Coda, R. (orgs). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1982). Psicologia Aplicada à Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Bianchi, E. M.; Quishida, A.; Foroni, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. (2017). RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan/fev. 2017.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Altas.
- Fleury, M. T. L. (1999). Cultura e Poder nas Organizações. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Gretz, J. R. (1997). Viabilizando Talentos. Florianópolis: GB Comunicações.
- GIL, A. C. (2010). Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis principais. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Knapik, J. (2008). Gestão de Pessoas e Talentos. 2 ed. Curitiba: Ibpex.

- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de Pessoas*. 1. ed. São Paulo: Cengage.
- Maslow, A. Uma teoria da motivação humana. (1977). In: Balcão, Y., F.; Cordeiro, L. L (orgs). *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV.
- Meggison, L. C. (2001). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: HABRA.
- Nassar, P.; Figueiredo, S. (2000). *O que comunicação empresarial*. 7 ed. São Paulo: Brasiliense.
- Paz, M.G. T.; Neiva, E. R. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 47, n. 1, p. 22-37, jan-fev.
- Revista Exame Você S/A. (2015). *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. São Paulo: Ed. Abril.
- Severino, A. J. O conhecimento pedagógico e a interdisciplinaridade: o saber como intencionalização da prática. (2002). In: Fazenda, I. C. A. (org.) *Didática e Interdisciplinaridade*. São Paulo: Papirus.