



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

KARLA ARAÚJO VELOSO HAIDER

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS –
RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, RETENÇÃO DE TALENTOS E
TREINAMENTO:**

Um estudo de caso no setor varejista de calçados

**BELO HORIZONTE
2011**

KARLA ARAÚJO VELOSO HAIDER

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS –
RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, RETENÇÃO DE TALENTOS E
TREINAMENTO:**

Um estudo de caso no setor varejista de calçados

Monografia de pós-graduação apresentada ao curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientação: Prof^ª.: Bernadete Oliveira Sidney
Viana Dias.

Nota do orientador: _____

Assinatura do orientador: _____

Data: _____

**BELO HORIZONTE
2011**

HAIDER, Karla Araújo Veloso.

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo de caso no setor varejista de calçados/HAIDER, Karla Araújo Veloso. Belo Horizonte: 2011.

Orientadora: Prof^ª.: Bernadete Oliveira Sidney Viana Dias.

Bibliografia

1. Administração - Brasil 2. Gestão de Pessoas (Administração) - Brasil. I. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo de caso no setor varejista de calçados

Dedico esse trabalho a todos aqueles que em minha trajetória profissional contribuíram para o meu sucesso e crescimento.

Dedico, ainda, aos meus familiares, que com a sua compreensão e confiança tornaram possível a realização de mais uma conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Deus, primeiramente;

Aos meus pais e minha irmã, exemplo de amor incondicional;

Ao meu esposo, pelo companheirismo e alegria ao longo do caminho da vida;

Aos colegas, pelo alegre convívio;

Aos professores pela troca de conhecimentos, incentivos e discussões enriquecedoras;

A todos, os meus agradecimentos sinceros!

RESUMO

O objetivo geral dessa investigação foi compreender a importância e as peculiaridades das políticas do RH, nessas empresas, no que concerne à gestão de pessoas quando se trata do recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários ou talentos. Alguns autores utilizados para fundamentar o tema, **POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo de caso no setor varejista de calçados**: Albuquerque (2002), Ferreira et al (2007), Navarro (2008), Ulrich (1998), dentre outros. Esse trabalho refere a uma revisão bibliográfica, exploratória, descritiva de caráter qualitativo com a finalidade de interpretar o tema em questão e atingir o objetivo proposto. Atendendo ao objetivo os resultados encontrados apontam para o fato de que a responsabilidade pela retenção de talentos não é exclusiva do RH, mas, de toda organização, com planos e ações que possibilitem não apenas a retenção como também a atração de talentos. Foi observado pela investigação, que essa evasão está vinculada às políticas salariais e de benefícios, oportunidade de crescimento, tipo de liderança, clima organizacional e motivação pessoal, o que vem de encontro à literatura estudada no que concerne às causas para a saída desses talentos da empresa. É possível concluir que somente através da humanização de suas estruturas, no sentido ético do respeito às pessoas, a autoconfiança, a confiança mútua, o reconhecimento positivo dos membros, o sentido de realização existencial e aproveitamento integral dos potenciais de seus integrantes as empresas conseguirão despertar, captar e reter talentos potenciais

Palavras-Chaves: Gestão; Pessoas; Treinamento; Recrutamento; Retenção.

LISTA DE SIGLAS

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	JUSTIFICATIVA	11
3	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	12
4	REVISÃO DA LITERATURA	14
4.1	A Gestão de Pessoas na Empresa	15
4.1.1	A Rotatividade de Talentos nas Empresas	20
4.1.2	Recrutamento.....	22
4.1.3	Seleção.....	23
4.1.4	Treinamento.....	24
4.1.5	Retenção de Talentos.....	25
5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
8	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna tem se tornando mais global buscando atualizações em novas tecnologias, informação e aos serviços, deslocando suas atenções do mercado local para o mercado global. Nesse mercado global as relações humanas são influenciadas por pessoas configurando fatores relevantes e desafiantes em um mercado global competitivo.

A valorização do profissional, nesse contexto, se faz mediante seu capital intelectual e chama a atenção de autores como Fleury e Fleury (2004) ao observar que a gestão de pessoas pela atuação da área de Recursos Humanos - (RH) é ainda tímida, uma vez que pouco se valoriza o talento humano em sua competência e como visão estratégica da empresa.

No mundo moderno as mudanças nos processos produtivos e na organização laboral em si, são consequências de aspectos mais amplos, como a internacionalização dos mercados, a reestruturação produtiva, os avanços em tecnologia e aspectos culturais, conforme Dutra (2004).

Para Dutra (2004) o mercado global tem favorecido uma valorização acentuada do bom funcionário focando na competência, o que não ocorreu em nenhuma outra época na história de negócios e trabalho. Isto vem fazendo com que as empresas desenvolvam políticas visando recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários.

Nesse cenário, as pessoas têm sido atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam maior autonomia e liberdade e dessa forma, as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos de negócios.

As ações do RH como expectativas têm significado importante na definição de papéis sociais, por promover a interação social nas organizações e trazer as mudanças pelas quais passa a área atualmente.

Fleury e Fleury (2004) advogam que a área de Recursos Humanos deveria assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com

mais propriedade de recrutar, selecionar, treinar, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais, na chamada gestão de competências.

Marras (2002) já destacava a importância de uma gestão de pessoas estratégica de RH na questão dos bons funcionários nas organizações e ressaltava que essa questão começa mesmo no recrutamento, seleção, treinamento e retenção de talentos.

Nesse contexto, elevados índices de rotatividade (*turnover*), absenteísmo, desperdício de tempo e de materiais e relações de trabalho insatisfatórias as práticas de recrutamento, seleção, treinamento de pessoal, auxiliam ao maior desafio do RH: manutenção e retenção do bom funcionário. Se essa área não atua de forma consciente em uma gestão voltada para as pessoas, ocorrerão os fatores indutores e dificultadores na retenção dos mesmos expressos, por exemplo, na insatisfação com o reconhecimento do trabalho prestado.

Quando se fala em política empresarial voltada para o funcionário, o RH deve estar atento à urgente necessidade de implementação de políticas e práticas - recrutamento, seleção, treinamento e retenção - que tenham como função principal o desenvolvimento do potencial e da capacidade das pessoas, assim como reter os melhores profissionais que indicam a preocupação com os avanços tecnológicos e a modernidade.

Esse trabalho ficou assim estruturada:

- a) Na introdução foi abordado o tema e a justificativa do trabalho, a problemática da investigação, os objetivos e a hipótese, na realização desse trabalho;
- b) Na revisão da literatura traço algumas considerações iniciais e posteriormente a gestão de pessoas na empresa focando a rotatividade de talentos nas empresas; recrutamento; seleção; treinamento e a retenção de talentos na empresa;
- c) Na metodologia da pesquisa relatou-se o tipo de estudo, como foi realizada a investigação e apresentou-se o resultado e discussão da mesma.

Finalmente, foram expostas a conclusão e as referências, finalizando dessa forma o trabalho proposto.

2 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido se justifica por apresentar relevância, do ponto de vista acadêmico, ao focar e buscar compreender as variáveis que envolvem a satisfação dos indivíduos no trabalho, assim como as práticas adotadas por uma empresa na manutenção e retenção dos seus profissionais. Além do mais, este estudo apresenta relevância por tentar identificar elementos organizacionais relacionados à redução dos níveis de rotatividade e absenteísmo no trabalho. Busca-se analisar e discutir os aspectos do trabalho relacionados aos cuidados e condições eficazes para a elevação da satisfação no trabalho e a manutenção das pessoas na empresa, reduzindo suas taxas de rotatividade de pessoal, contribuindo para a manutenção da capacidade produtiva e competitiva da empresa.

3 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O tema desse trabalho é a gestão de pessoas como subsídios para uma política de recursos humanos, especificamente um estudo dos fatores indutores e dificultadores na retenção de bons funcionários na empresa.

Esta proposta de investigação é motivada pela escassez de estudos realizados acerca do recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários ou talentos nas organizações em um setor específico, o setor varejista de calçados. Diversas pesquisas mostram que há a necessidade de valorizar o profissional e ainda a necessidade de reter os bons funcionários. Entretanto o setor varejista de calçados não possui políticas estratégicas que, desenvolvidas na empresa, poderiam evitar a evasão desses funcionários que agregam valor ao quadro da mesma.

Dado esse contexto, a proposta dessa investigação pretende estudar, apontar melhores práticas de recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários relacionada com as políticas de RH para o segmento varejista de calçados, considerando cinco lojas de uma empresa familiar.

Com base nesse propósito as questões apresentadas neste trabalho são: Quais são os fatores críticos que têm induzido ou dificultado o recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários em empresas varejistas de calçados? Como esses fatores indutores ou dificultadores se relacionam com as políticas de RH dessas lojas?

Levanta-se como hipótese se a área de Recursos Humanos de uma empresa do setor varejista de calçados, na gestão de pessoas, deve-se adaptar às práticas globais e a situações locais, uma vez que se observa a significativa importância quando no recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários. Esses funcionários são diferenciais para o segmento varejista e agregam valor ao mesmo quando se trata de produtividade e lucratividade.

O objetivo geral foi compreender a importância e as peculiaridades das políticas do RH, nessas empresas, no que concerne à gestão de pessoas quando se trata do recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários ou talentos.

Por objetivos específicos pretendeu-se:

- a) Identificar as políticas e práticas de gestão de RH adotadas na empresa pesquisada;
- b) Identificar os motivos alegados pelos empregados em seus pedidos de demissão;
- c) Identificar e compreender os impactos das atuais políticas e práticas de gestão de recursos humanos sobre os índices de rotatividade de pessoal na organização pesquisada.

Esse trabalho ficou assim estruturado:

- a) Na introdução foi abordado o tema e a justificativa do trabalho, a problemática da pesquisa, os objetivos e a hipótese, na realização desse trabalho de pesquisa;
- b) Na revisão da literatura, algumas considerações iniciais e posteriormente a gestão de pessoas na empresa focando a rotatividade de talentos nas empresas; recrutamento; seleção; treinamento e a retenção de talentos na empresa;
- c) Na metodologia da pesquisa relatou-se o tipo de estudo, como foi realizada a pesquisa e apresentou-se o resultado e discussão da mesma.

Finalmente, foram expostas a conclusão e as referências, finalizando dessa forma o trabalho proposto.

4 REVISÃO DA LITERATURA

As políticas que estimulam a atração e retenção de talentos versam sobre a gestão de carreira, remuneração e outros benefícios, como treinamento, aperfeiçoamento, dentre outros. Mas, a primeira compreensão é sempre da remuneração como algo que inclui salários, remuneração variável, bônus, opção de participação acionária e pagamento por habilidades ou formas variadas de incentivo individual ou de grupo. A remuneração parece não estar acompanhando o ritmo das transformações, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), já que a maioria das empresas, incluindo as inovadoras, continua usando sistemas tradicionais baseados em cargos.

As políticas de reconhecimento e remuneração em empresas inovadoras devem estimular a aquisição de habilidades variadas, a criatividade, o auto-desenvolvimento individual e coletivo, o trabalho em equipe e o comprometimento com o desempenho organizacional de longo prazo, além de garantir a retenção do capital humano no âmbito da organização. Para tal, o sistema de reconhecimento deve contemplar aspectos financeiros e não-financeiros. Deve contemplar a remuneração por competências, o trabalho que envolve o uso intenso do capital humano e a complexidade do trabalho realizado, conforme Terra (2001).

Pontes (2001) já dizia que manter funcionários-chave é o problema número um, porém, o bom funcionário é o mais primoroso recurso de vantagem competitiva que as empresas contam e contarão no futuro.

Para Sant'Anna et al (2002) as organizações têm procurado descobrir a melhor maneira de investir em bons funcionários, que são responsáveis, em última instância, pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas para enfrentar a competição do mercado e se destacar em inovações e vantagens competitivas nos tempos atuais.

Nesse contexto de identificação e análise dos fatores críticos que têm induzido e/ou dificultado o recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários no setor varejista de calçados, conforme Barbosa et al (2004), a área de RH deve desenhar a sistemática do processo desse processo e ser o pensador estratégico. Deve também verificar a situação, apontar o custo da perda do bom funcionário e depois estimular ações que possam

solucionar o problema da evasão. Para os autores, a maior responsabilidade no dia-a-dia pela manutenção do bom empregado, é do gestor imediato, que deve estar comprometido e ciente do poderoso papel na batalha pela manutenção desse bom funcionário na organização.

No entanto, competir pelos funcionários da liderança transcende se faz mediante a simples adoção de sucessivas táticas de recrutamento, seleção e treinamento. Significa adotar princípios de recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários e, assim, reconhecer a importância estratégica do capital humano, em função do enorme valor que os melhores profissionais criam para as organizações.

Embora alguns autores, como Veiga (2005) venham adotando a perspectiva sistêmica para a pesquisa em gestão de pessoas, ainda muito se fala em melhores práticas, que seriam adequadas a qualquer tipo de organização. E, com isso, a gestão estratégica de pessoas tem sido frequentemente, associada às determinadas políticas e práticas, que pressupõem relações de longo prazo entre empresa e empregados e que, portanto, exigem investimentos nas pessoas, tanto na forma de remuneração, mas e, principalmente, sob a forma de treinamento e desenvolvimento.

Diante do exposto é crescente a necessidade das empresas conseguirem práticas de recursos humanos que possibilitem serem competitivas, estabelecerem-se e incrementarem seu espaço no mercado.

4.1 A Gestão de Pessoas na Empresa

As mudanças na organização do trabalho em si são conseqüências de aspectos mais amplos, como a internacionalização dos mercados, a reestruturação produtiva, os avanços em tecnologia e aspectos culturais tanto nacionais quanto organizacionais decorrentes da imensa movimentação de fluxos internacionais. Esse contexto tem exigido das organizações um reposicionamento considerando que a tendência atual se fundamenta em novos princípios como a alocação de recursos em tempo real, a comunicação ponto a ponto, a organização do trabalho em equipes e projetos e a avaliação de desempenho profissional por resultados, conforme Dutra (2004).

O mesmo autor também enfatiza que as pessoas têm sido atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam maior autonomia e liberdade. Paradoxalmente, as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos de negócios. E isso vai não se dar através de um discurso preparado sobre os objetivos sociais ou a importância da empresa, nem com salários e benefícios, mas, pelo atendimento de suas expectativas e necessidades.

Segundo Menicucci (2007) as pessoas constituem o principal ativo da organização e essa postura deve se embasar em três princípios tais como:

- a) As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.
- b) As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.
- c) As pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.
- d) Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas.

Segundo Chowdhury (2003), recursos humanos pode ser um grande aliado a uma organização ao invés de só um centro de custo. Esta é a vantagem competitiva de RH; ser um catalisador inovador que apóia as metas e objetivos da organização. Está na hora do RH mostrar à liderança da organização que há valor adicionado em manter um departamento de RH dentro da estrutura organizacional.

Sant'Anna et al (2002) afirma que o trabalho de desenvolver esta capacidade de parceiro do negócio é um desafio, no qual se exige mover a um nível mais estratégico e provavelmente focalizar em assuntos empresariais, não reativamente. Isto exige que o RH trabalhe mais de perto com administração de linha para melhorar o desempenho empresarial ao construir capacidades de capital humano.

Para Barbosa et al (2004) o modelo estratégico para RH, que teve origem nos Estados Unidos, pode não ser aplicável a outros países, dadas as diferenças de contexto - sócio-econômicas culturais e legais, em especial. Segundo o autor, o contexto norte-americano é marcado pela pouca interferência, controle e suporte por parte do Estado, tendo as empresas um elevado grau de autonomia e liberdade para a tomada de decisão.

Segundo Dias (2000), a visão estratégica de Recursos Humanos está assentada sobre o enfoque *resource-based*, com ênfase nos ganhos em vantagem competitiva por meio da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da organização. Neste enfoque as pessoas são vistas como um dos recursos que contribuem para a vantagem competitiva, vez que o capital humano é raro, inimitável (o capital intelectual das pessoas não é facilmente replicável pelos competidores) e não transferível (vez que o capital humano não pode ser facilmente adquirido no mercado)

Para os autores citados, a chamada visão baseada em recursos tem sido a perspectiva dominante nos estudos sobre a interação entre estratégia organizacional e de RH. Os teóricos desta visão argumentam que a vantagem competitiva sustentada se origina de um único pacote de recursos que os competidores não podem imitar facilmente devido a sua escassez, especialização e conhecimento tácito. Essa visão é construída basicamente em torno de quatro suposições:

- a) Os recursos humanos devem adicionar valor ao processo de produção;
- b) As habilidades da firma devem ser raras;
- c) Os investimentos em capital humano não sejam facilmente imitados;
- d) Os recursos humanos, fontes de vantagens competitivas, não estejam sujeitos a substituição devido aos avanços tecnológicos.

Johnson (2004) sugere mudanças nas suposições da visão baseada em recursos propondo uma visão baseada na capacidade, onde o valor é maximizado quando as capacidades são desdobradas/dispostas para utilizar recursos nas suas atividades mais satisfatórias. Recursos humanos referem-se ao estoque acumulado de conhecimentos e habilidades com os quais a firma constrói *expertises* identificáveis. Capacidade de RH é a capacidade da firma em segurar, nutrir, reter e dispor dos recursos humanos.

Analisando casos da realidade brasileira em seus estudos sobre competitividade e recursos humanos, Albuquerque (1992) observou como tendências:

- a) Maior qualificação e desenvolvimento dos empregados: na produção, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam a necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação;
- b) A adoção de sistemas de gestão mais participativos e do trabalho em grupo: a tendência ao trabalho em grupo e a adoção de sistemas de gestão mais participativos ficou caracterizada ao longo deste trabalho, constituindo-se em uma premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva;
- c) Novos modelos de negociação trabalhista onde sindicatos e empresas buscam formas de relacionamento mais diretas;
- d) Uma nova concepção das políticas de RH na qual predominam a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; condições favoráveis a motivação; possibilidades de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados e políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social.

A formulação estratégica, de acordo com a abordagem utilizada por Albuquerque (2002), não é um plano e sim um processo; tem como base o planejamento estratégico, que é a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los.

Este processo leva em conta principalmente as decisões ligadas ao aprendizado, à comunicação, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias, além daquelas relativas à administração das mudanças necessárias para viabilizá-los.

Por sua vez, ao analisar as questões que tornam a área de recursos humanos competitiva, agregando valor à empresa, Ulrich (1998) apresentou as seguintes realidades a serem enfrentadas pelos profissionais da área:

- a) Criação de práticas que tornem os funcionários mais competitivos e não mais satisfeitos;

- b) Domínio tanto da teoria quanto da prática;
- c) Mensuração das práticas de recursos humanos e traduzi-las em desempenho financeiro;
- d) Adição de valor (capital intelectual) e não redução de custos; v) apoio aos gerentes no envolvimento de funcionários e administração de políticas;
- e) Redução de jargões e maior autoridade em seu discurso;
- f) Estímulo às práticas de recursos humanos de forma vigorosa e encorajadora;
- g) União com os gerentes de linha para o desbravamento das questões de recursos humanos.

Para alcançar objetivos estratégicos as organizações são chamadas a estabelecer redes de relacionamento, interna e externamente para atrair e reter um funcionário talentoso.

Nesse sentido, o papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações, passando a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer as empresas de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital na economia globalizada (MARRAS, 2002).

Em gestão estratégica de pessoas Albuquerque (2002), ressalta que o modelo de controle é típico da administração científica, e os funcionários são vistos como números, custos e fator de produção, enquanto na estratégia de comprometimento as pessoas são vistas como parceiros, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Esse autor analisa esta profunda mudança de paradigma, nas três dimensões relacionadas à gestão de pessoas:

- a) Estrutura organizacional: organização, realização e controle do trabalho;
- b) Relações de trabalho: política de emprego, nível de educação e formação requerido, relação empregador-empregado, relações com sindicatos e participação dos empregados nas decisões;
- c) Política de recursos humanos: contratação, treinamento, carreira, salários e incentivos.

Para Albuquerque (2002) essa política deve ter em vista a integração com os objetivos organizacionais e com as políticas que embasam os diversos processos que o compõem e deve assessorar as demais áreas da organização. O autor relata que essa política visa sanar o

turnover de funcionários e obter a retenção de funcionários considerados talento na organização.

Dessa forma, para a consecução dos objetivos empresariais, deve-se voltar para o comprometimento onde as pessoas são vistas como parceiros e onde o conhecimento seja uma ferramenta básica dentro dessa gestão estratégica.

A gestão de pessoas nas organizações está centrada em elementos que configuram a gestão das organizações como dinâmicos e atuantes num ambiente em constante mudança.

As competências individuais, grupais e de seus processos levam o gestor a considerar o potencial humano e as competências como pilares da gestão e organizações passam a desenvolver iniciativas no sentido de reconfigurar as condições de trabalho de seus colaboradores internos.

4.1.1 A Rotatividade de Talentos nas Empresas

Conforme afirma Pero (2005), os processos de deslocamento de trabalhadores conduzem à possibilidade de perdas de investimento em capital humano tanto da parte dos trabalhadores quanto dos empregadores. Tal processo é avaliado através do aproveitamento ou não dos investimentos adquiridos ao longo de determinado período do ciclo de vida do trabalhador. No Brasil, o que se observa, é um mercado de trabalho muito flexível, segundo Ribeiro (2007), que pode tanto sugerir maior eficiência alocativa, quanto gerar grande insegurança para os trabalhadores, pela redução do tempo de permanência em um emprego. Além disso, um alto grau de rotatividade pode estar associado a um menor acúmulo de capital humano específico por parte dos trabalhadores.

Por parte dos trabalhadores, Pazello et al (2006) ressaltam que:

(...) numa situação em que o estoque de capital humano geral dos trabalhadores é relativamente baixo, como é o caso do Brasil, o custo da rotatividade para os trabalhadores tende a ser elevado, pois a capacidade de adaptação a novos postos de trabalho é baixa e as perdas de produtividade com a mudança de emprego, altas. (PAZELLO et al, 2006: p. 56)

Para as empresas, os altos encargos sobre a folha de pagamentos das firmas, crescentes com o tempo de contratação (em especial FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), associados aos incentivos para que os trabalhadores forcem sua demissão como forma de ter acesso a uma série de benefícios (FGTS, multa do FGTS, seguro-desemprego) estimula a rotatividade e não incentivam o investimento das firmas no aumento do capital humano de seus funcionários.

Na última década, estudos como o de Gonzaga (1999) e Barros (2000), mostram que o estudo dos fluxos de trabalhadores entre os estados no mercado de trabalho e entre empregadores é indispensável para a compreensão desse mercado; as características dos fluxos de trabalhadores têm implicações importantes para o funcionamento da economia em termos de eficiência e produção.

Na visão de Ribeiro (2007), a maioria dos estudos sobre a rotatividade de trabalhadores talentosos baseia-se em pesquisas empresariais internas, impossibilitando o cruzamento das informações de mudanças na situação ocupacional com as características das empresas. As informações de desligamentos e admissões nas empresas mais os dados das características das firmas permitiriam completar uma lacuna importante no estudo da dinâmica do emprego, ao lançar luz sobre os tipos de empresas que mais demitem e contratam.

Avaliando os fatores que determinam o rompimento do vínculo empregatício, autores como Mausbach (2005) chamam a atenção para uma possível distinção entre a realocação de trabalhadores e postos de trabalho, dentre eles. Esses autores mostram a rotatividade empregatícia no país responde a fatores econômicos e institucionais tais como:

- a) Ao estilo de gestão: que segundo Pontes (2001) deve servir de estímulo para os profissionais buscarem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais.
- b) O desenvolvimento de carreira: que segundo Dutra (2004) pressupõe que o desenvolvimento profissional gradativo é fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa atendendo a perspectiva de ambos, mediante uma parceria onde todos são beneficiados.

O plano de cargos e salários que depende da real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, e, nesse caso há a necessidade de uma correta avaliação dos cargos com uma adequada remuneração salarial diante do mercado. (DUTRA, 2004)

A qualidade de vida no trabalho: Pontes (2001) relata que a satisfação dos empregados e um clima propício propiciam resultados positivos na qualidade e na produtividade.

Pontes (2001) trata da remuneração e benefícios como alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um seu conjunto de habilidades e não no cargo. Dutra (2004) reforça o pensamento desse autor ao dizer que a remuneração por competência compreende a competência como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e mais a capacidade de entrega do trabalho de forma a agregar valor à organização; isso é feito mediante os benefícios que além de suprir as necessidades básicas, também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de talentos, por isso deve ser mantido como algo de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

No entanto, no novo contexto empresarial, onde as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações está em como motivar e reter seus talentos, o que não tem sido tarefa fácil diante da perda de talentos para a concorrência, o que pode diminuir a eficiência da empresa frente ao mercado.

4.1.2 Recrutamento

Descobrir novos empregados é um desafio contínuo para a maioria das organizações. Algumas vezes, a necessidade de novos trabalhadores é conhecida com bastante antecedência em consequência de planos detalhados de recursos humanos.

Para Pontes (2001);

(...) o recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um "pool" dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregados. (PONTES, 2001, 22)

Os recrutadores trabalham para encontrar e atrair funcionários talentosos e consideram as vagas de cargos através de planejamento de recursos humanos ou de pedidos dos gerentes.

Depois, ficam sabendo a respeito dos requisitos a partir da informação da análise de cargo e conversas com o gerente que está solicitando o empregado. Os requisitos do cargo influenciam os métodos do recrutador para encontrar candidatos satisfatórios.

Conforme Pontes (2001) no recrutamento consideram-se as políticas de RH uma vez que os inventários de aptidões e escalas de promoção, o plano delineia que cargos devem ser preenchidos por recrutamento e quais os que devem ser ocupados por pessoal interno. O plano auxilia os recrutadores resumindo as necessidades futuras de recrutamento. Esta antevisão pode conduzir a economias em recrutamento.

Também as condições externas influenciam fortemente o recrutamento, uma vez que as mudanças no mercado de mão-de-obra e os desafios afetam o recrutamento. Os principais indicadores econômicos é outro fator que também influencia o recrutamento, pois os mesmos sugerem o curso futuro da economia. Os requisitos do cargo também são uma restrição para o recrutamento. Trabalhadores especializados são mais difíceis de encontrar do que os não-especializados. Os recrutadores ficam sabendo a respeito das demandas de um cargo pelos comentários do gerente que faz o pedido e pela informação de análise de cargo, conforme Orlickas (2005).

Após esse recrutamento inicia-se o processo de seleção profissional que, em última etapa se processa pelo currículo do recrutado, que deve ser um breve resumo dos antecedentes do candidato.

4.1.3 Seleção

O processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados. O processo começa quando os recrutados solicitam emprego e termina com a decisão de contratação e as necessidades do candidato e as da organização. Quando estes passos não são compreendidos pelos administradores, a seleção parece ser um processo

burocrático e não a função importante que é na escolha de um profissional que venha somar aos interesses da empresa.

Para Chiavenato (2003):

(...) o processo de seleção é central para a administração de pessoal. A análise de cargo, planejamento de recursos humanos e recrutamento são empreendidos principalmente para ajudar a seleção de pessoal. Se a seleção for feita de modo impróprio, estes esforços iniciais ficam desperdiçados e mostrará a falha departamento de pessoal nos objetivos estabelecidos e nos desafios impostos pela empresa empregadora. (CHIAVENATO, 2003: p. 56)

Os insumos para a seleção, segundo este autor são:

- a) A informação de análise de cargo proporciona a descrição dos cargos, as especificações humanas e os padrões de desempenho que cada cargo exige;
- b) Os planos de recursos humanos dizem aos gerentes de emprego que vagas têm a probabilidade de ocorrer. Estes planos permitem que a seleção se processe de um modo lógico e efetivo;
- c) A necessidade de candidatos para que o gerente de seleção disponha de um grupo de pessoas dentre as quais possa escolher.

Estes três insumos determinam em grande parte a efetividade do processo de seleção. Se a informação da análise de cargo, os planos de recursos humanos e os recrutados forem de alta qualidade, o processo de seleção deve funcionar bem.

4.1.4 Treinamento

Mesmo depois de uma orientação global, raramente os empregados se desempenham satisfatoriamente. Precisam ser treinados nas atividades que devem desenvolver.

Segundo Chiavenato (2003), o treinamento pode ter benefícios para a carreira toda, ajudando a desenvolver os empregados para responsabilidades futuras.

Outros benefícios se acham resumidos na rentabilidade que retornará à empresa. Como se pode ver, o treinamento ajuda a organização, o indivíduo e as relações humanas do grupo de

trabalho. Talvez a maneira mais fácil de resumir seus benefícios seja considerá-lo como um investimento que a organização faz nos empregados. Esse investimento paga dividendo para o empregado, para a organização e para os outros trabalhadores.

A pessoa responsável pelo treinamento ou desenvolvimento deve avaliar as necessidades do empregado e da organização a fim de aprender que objetivos devem ser seguidos. Uma vez que estes sejam estabelecidos, são considerados o conteúdo específico e os princípios de aprendizagem. (DUTRA, 2004)

Conforme Sanches (2005);

(...) a avaliação das necessidades de treinamento resulta em objetivos de aprendizagem. Estes devem declarar o comportamento desejado e as condições sob as quais deve ocorrer. Os diagnósticos da avaliação de necessidades apresentam problemas e desafios ambientais que podem ser atendidos através de treinamento, ou os desafios futuros podem ser enfrentados por desenvolvimento em longo prazo. Algumas vezes uma mudança na estratégia da organização pode criar uma necessidade de treinamento. (SANCHEZ, 2005: p. 148).

Dessa forma, qualquer que seja o programa de treinamento há de se atender às necessidades da organização e dos participantes. Se as metas da empresa não forem propiciadas, os recursos estarão sendo desperdiçados.

4.1.5 Retenção de Talentos

O vocábulo retenção pressupõe a idéia de que uma empresa seja capaz de segurar, manter funcionários talentosos em seu quadro funcional de forma a tornar a organização mais competitiva, garantindo sua permanência no mercado global. Nessa competição acirrada no mercado global, tão importante quanto ter um talento é mantê-lo na empresa, pois o conhecimento hoje é a maior força de valor econômico.

Reter talentos passou a ser vantagem competitiva tão essencial para as organizações que esse processo nas empresas deve obrigatoriamente ter como principal responsável às lideranças, com a assessoria do departamento de RH.

Para Kaye e Jordan-Evans (2000), o papel principal do profissional de recursos humanos é direcionar a “guerra do talento”, de acordo com interesse da organização. A área de RH deve desenhar a sistemática do processo de retenção e ser o pensador estratégico. Deve também verificar a situação, apontar o custo da perda do talento e depois estimular ações que possam solucionar o problema da evasão. Para os autores, a maior responsabilidade no dia-a-dia pela manutenção do empregado talentoso, é do gestor imediato, que deve estar comprometido e ciente do poderoso papel na batalha pela manutenção do talento na organização.

Johnson (2004) ressalta que em razão da crescente preocupação das empresas com os talentos e pela escassez destes profissionais no mercado, está acontecendo uma “guerra” de caça aos talentos na quais as empresas estão cada vez mais dispostas a atrair e reter os talentos existentes no mercado.

Numa perspectiva diferente, O’Reilly e Pfeffer (2001) assinalam que não é necessário uma “guerra” por talentos em uma busca desenfreada por pessoas excelentes fora da empresa. Os autores defendem que as organizações devem aprimorar os seus processos de identificação de talentos dentro da própria empresa e, dizem ainda que, o grande desafio dos gestores contemporâneos é descobrir os talentos ocultos que existem em suas organizações.

O’Reilly e Pfeffer (2001) ao criticarem a atual corrida das empresas para recrutar, selecionar e reter pessoas propõe uma abordagem organizacional que vai além de contratar e manter talentos. Os autores afirmam que:

(...) as empresas precisam dos talentos, mas, é necessário algo ainda mais difícil de se conseguir: culturas e sistemas nos quais essas pessoas possam utilizar seus talentos e práticas gerenciais que obtenham resultados de quase todos. Eles incluem entre os talentos potenciais todos profissionais, ajudando a (...) pôr ao alcance de pessoas comuns a possibilidade de apresentar uma performance digna dos 10% melhores. (O’REILLY e PFEFFER, 2001: p.47 – 48).

Como se pode observar, a necessidade do tratamento sistêmico à questão da gestão de talentos torna-se essencial. Nessa abordagem é primordial o comprometimento mais acentuado dos gestores na retenção de talentos, para atender a suposta escassez ou competição por talentos no contexto da empresa, articulada a outras dimensões organizacionais.

No que tange à avaliação de potencial, de acordo com Michaels et al (2002), um processo de avaliação de talentos eficiente é tão fundamental quanto um processo orçamentário eficiente, e a maioria das empresas está longe de dispor da avaliação de talentos de que precisa. Um processo confiável deve servir de base para a alocação de oportunidades, remuneração e desenvolvimento. A avaliação de talentos é diferente da avaliação de desempenho tradicional. Ela envolve a identificação dos talentos que apresentam melhores e piores desempenhos e pressupõe a definição sobre o desenvolvimento das pessoas e empresa.

No que se refere à retenção, o processo se inicia antes mesmo de a pessoa se filiar à organização, uma vez que estão ligados ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade, fatores que geram a atratividade da empresa. Para Salibi Neto (2001), os fatores que atraem os talentos são os tipos de trabalho oferecido, características tais como imagem, princípios e posição comparativamente a outras empresas, e a compensação, que pode até incluir participação acionária.

Manter os funcionários talentosos motivados e comprometidos com os resultados do negócio e também dispostos a permanecerem empregados da corporação, as lideranças nas empresas têm que se preocupar em propiciar a eles visão de futuro e de negócio, bem como investir na satisfação e auto-realização. Destaca também que os gerentes das organizações precisam buscar maior participação desses talentos nos processos de desenvolvimento e crescimento, nas soluções para as melhorias dos programas de trabalho e que, ao mesmo tempo, invistam no aprimoramento das competências individuais das pessoas talentosas, conforme Diório (2002).

Dutra (2004), por sua vez, afirma que as empresas têm, em geral, grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõem à empresa é o de criar condições para que as pessoas possam atender suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Gubman (2007) sugere dentro de cada etapa no processo da gestão de talentos a possibilidade de ações e medidas flexíveis, além de ter como ponto forte à valorização das pessoas dentro do processo, enaltecendo como positivo as diferenças de competências e comportamentos das pessoas envolvidas.

Dentro desse contexto de gestão de pessoas, entende-se que cabe a empresa a responsabilidade de dar o suporte necessário para que elas possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, conforme Dutra (2004).

Para manter seus talentos motivados, a empresa tem de dispor de algumas características importantes como credibilidade; potencializadora de crescimento; projetada internacionalmente; consciente do valor do ser humano; incentivadora do aprendizado contínuo; competitiva na remuneração; orientada para busca de desafios (RODRIGUES et al, 2006).

Além dessas características, o que mantém os talentos na empresa é a oferta de treinamento e o desenvolvimento de programas de desenvolvimento de carreira, pois esses contêm valiosos benefícios para a empresa e para os empregados. O autor afirma ainda que o treinamento e o desenvolvimento dos empregados talentosos propiciados pela empresa aos seus empregados fazem com que elas sejam beneficiadas. Quando a empresa investe em pessoas, demonstra respeito e em contrapartida receberão o retorno do investimento ao vencer a guerra pela retenção dos talentos tendo o comprometimento, a satisfação e a motivação para obter o melhor desempenho e o esforço extra dos beneficiados para o sucesso do negócio (DUTRA, 2004).

O que se observa é a evidência do fato de que o capital humano é inatingível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias fazendo necessária uma política diferenciada para a retenção dos funcionários que o detém. O que se observa é que quando uma organização perde um talento perde também todo o investimento feito nele, algumas vezes ativos como: clientes, fornecedores e contatos de parcerias, bem como a constatação de que esse talento vai fortalecer o concorrente, trazendo para a organização deixada perdas de vantagens em eficiência, efetividade e competitividade.

Para Mausbach (2005) o custo pessoal e organizacional quando um talento deixa a organização é altíssimo. Para eles não é surpresa que a retenção de empregados talentosos tenha tomado à atenção do nível gerencial superior nas organizações. De acordo com os

autores, as questões que têm desafiado atualmente os cientistas sociais e os gerentes são: por que as pessoas talentosas partem? Por que as pessoas talentosas permanecem nas organizações? Segundo eles, a resposta parcial tem respondido a essas questões: as pessoas permanecem nas organizações se estão satisfeitas com o trabalho delas e também comprometidas com a organização. Caso contrário, não permanecem na empresa. Para eles, além de apurar a satisfação e o comprometimento dos indivíduos, outros fatores devem ser apurados para se entender o motivo da rotatividade de pessoas-chave nas organizações.

De acordo com Dias (2000), a rotatividade tem como causa a relação ineficiente entre o funcionário e a cultura organizacional, o treinamento inadequado e a falta de incentivo. A maioria dos gestores equivocadamente negligencia outras necessidades dos funcionários, ao imaginarem apenas a questão salarial como fundamental.

Por essa razão, Ferreira et al (2007) já argumenta que o fenômeno deve ser estudado pelas empresas para se evitar índice zero ou índice elevado de rotatividade, ambos indesejáveis, pois no primeiro caso configuraria estagnação da organização, e, no segundo caso a rotatividade elevada, geradora de custos administrativos demasiados e prejuízos à qualidade dos serviços desenvolvidos.

As afirmações de Ferreira et al (2007) são preocupantes ainda mais quando se constata que o índice elevado de rotatividade está concentrado na saída das pessoas talentosas das organizações, principalmente quando o talento vai ingressar na concorrente. Essa migração provoca custos administrativos diretos elevados e indiretos bastante significativos em razão da possibilidade de levar o cliente junto consigo.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de identificação e análise dos fatores críticos que têm induzido e/ou dificultado recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários no setor varejista de calçados, foram adotados a abordagem qualitativa, que considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e o sujeito (Marconi e Lakatos,).

Godoy (2005) diz que pela pesquisa qualitativa o pesquisador é capaz de analisar os diversos aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação realizada entre os seus integrantes.

Como será realizada uma investigação em uma única organização, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. O ponto forte nesta tipologia é o de permitir o estudo de um fenômeno em profundidade dentro de seu contexto, permitindo uma análise processual à medida que eles ocorrem dentro das organizações. Para Vergara (2005), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas com os proprietários da empresa estudada, coletando dados para análise, onde tendo sido apresentado o tema o entrevistado teve liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerava adequada. (Marconi e Lakatos, 2006)

Como o observador pertence à mesma empresa que investiga, a observação pode ser classificada como participante (Flick, 2004).

A observação participante teve por objetivo a busca das informações complementares à entrevista, com a finalidade de colaborar e valorizar as evidências oriundas das entrevistas.

Assim, a pesquisa nesse estudo, foi qualitativa, exploratória, descritiva em uma revisão bibliográfica. Utilizou-se como técnica de coleta de dados a observação participante, entrevista não estruturada, pesquisa documental e bibliográfica para o estudo dos fenômenos

que têm induzido ou dificultado o recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários no setor varejista de calçados.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa investigada é uma rede de lojas, do setor varejista de calçados, com sede no Bairro Barreiro, em Belo Horizonte e outras quatro lojas da família que se encontram na capital e no interior.

A rede estudada é uma empresa familiar, varejista, limitada e atuante no ramo de calçados, que foi fundada no ano de 1999. A rede de lojas de calçados possui no momento cinco lojas e conta em média com 25 funcionários.

A empresa atua no mercado de Belo Horizonte e interior com marcas famosas e de grande qualidade como: Azaléia, Picadilly, Via Scarpa, Perlatto, Topper, Olympikus, Kid, Pampilli, Terra e água, All Star, Príncipe Verde, Pathway, dentre outras.

No caso das empresas estudadas no setor varejista de calçados observou-se que se deve refletir sobre até que ponto os mecanismos de reconhecimento e recompensa, uma vez que os mesmos são motivadores e atuam de maneira preponderante na retenção de talentos.

Os resultados encontrados através das entrevistas com os proprietários na empresa e pela revisão de literatura realizada mostram que as políticas de retenção de talentos nas organizações se impõem pela mensuração dos resultados em função da competitividade que deve produzir a transformação cultural da empresa. Essa forma de gestão trouxe mudanças no mundo organizacional, no que diz respeito aos seus talentos, tem exigido dos gestores foco nas questões das habilidades individuais, objetivando maximizar as competências, conforme Medeiros (2001).

Mendonça (2002) diz que há pessoas que fazem o diferencial das organizações por deterem competências de difícil aquisição e de importância estratégica. No entanto, essas competências serão perdidas se não estiverem vinculadas aos objetivos da organização e se não forem claramente estabelecidas relações entre o desempenho, as práticas de reconhecimento e a recompensa adotada. A autora conclui que reconhecer e recompensar talentos vai muito além de abonos e prêmios pecuniários e materiais. Alega que embora

estímulos externos sejam importantes, a motivação em permanecer em determinada organização é intrínseca ao talento e está associada ao espaço de vida, no momento que ele se percebe respeitado, integrado ao grupo, recompensado justamente e plenamente reconhecido diante do esforço empreendido.

A questão da rotatividade de funcionários talentosos nas empresas estudadas no setor varejista de calçados está de acordo com o pensamento de Lara (2006) ao dizer que, para não perder essa mão-de-obra especial e não desperdiçar os recursos mais valiosos é necessário saber administrar e motivar os talentos.

Navarro (2008) propõe a reflexão sobre o que ocorrerá com a empresa se o mais talentoso funcionário dela for trabalhar para o principal concorrente, levando o potencial e o treinamento por ele recebido que estarão agora a serviço do rival. Continua e afirma que os gerentes e os supervisores devem aprender a conectarem-se com os integrantes da equipe, identificar os problemas, necessidades e aspirações. Essa interação contínua vai propiciar o clima ideal para a permanência de bons funcionários na empresa.

A visão das empresas estudadas é de que para reter os recursos humanos mais talentosos seria fonte de vantagem competitiva e nesse sentido as ações para frear o *turnover* se dariam através da análise dos custos correspondentes ao rompimento na relação de trabalho e o processo subsequente de contratação de outro profissional. As empresas estudadas concluíram que esses custos podem ser significantes em termos pessoais, de unidade de trabalho e de reajuste organizacional.

Esse fator custo, de um *turnover*, quando diretos leva as empresa estudadas a refletirem sobre:

- a) Custo do tempo de entrevista demissionária e requerimentos administrativos;
- b) Custo do pagamento de férias ainda não desfrutadas;
- c) Custo das horas extras pagas a outro funcionário para suprir as atividades requeridas pela posição de trabalho aberta;
- d) Custos relacionados ao processo de preenchimento da posição em aberto como, por exemplo, anúncios, processamento dos candidatos, tempo de entrevistas e seleção;
- e) Custos de treinamento formal e informal do novo candidato, conforme Pontes (2001)

As empresas também repensam esses custos na forma indireta expressos em:

Custo da perda do conhecimento e da *expertise* acumulada através da experiência;

Custo da relação com o cliente, uma vez que, muitas vezes os funcionários de uma organização estabelecem relacionamentos próximos com seus clientes, e a sua saída pode significar tanto uma insatisfação temporária ou permanente do cliente, como uma perda do mesmo. (SANTOS, 2004)

Quanto à retenção de talentos, percebeu-se que as causas de rotatividade de pessoal são:

- a inexistência de política salarial e de benefícios;
- impossibilidade de ascensão profissional;
- condições físicas e ambientais precárias;
- trabalho inadequado;
- liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação pessoal, bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

Percebeu-se também que, embora os profissionais procurem bons salários muitas vezes deixam empregos onde atingiram nível salarial desejável em busca de outras conquistas tais como melhores condições de trabalho, benefícios reconhecimento pessoal e profissional, conteúdo do trabalho e uma supervisão que valorize e reconheça o potencial deles. Os gestores devem estar sempre atentos a estes sinais de possível rotatividade, diariamente no ambiente de trabalho, para que não venha ser pegos de surpresa e prejudique o resultado dos negócios. Assim se observa a existência de uma correlação forte entre o comprometimento, a rotatividade e a retenção de talentos nas empresas estudadas.

Na retenção de talento nas empresas no setor varejista de calçados deve considerar a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um seu conjunto de habilidades e não no seu cargo. A remuneração por competência deve compreender a competência como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e mais a capacidade de entrega do trabalho de forma a agregar valor à organização. Para isso a empresa necessita de uma correta avaliação dos cargos e certa adequação salarial diante do mercado.

Aliando-se aos gerentes gerais e RH das empresas estudadas observa-se que, apesar das mesmas possuírem práticas usadas na retenção de talentos as mesmas não são eficazes nessa retenção. Nesse sentido empresa deve procurar mais valorização do profissional de seus talentos central e nas filiais.

Diante do novo contexto empresarial o desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos. A pesquisa considera esse aspecto e enfoca a gestão de pessoas e a cultura organizacional que permeia as relações dentro da organização no processo de retenção de talentos.

Ações efetivas devem ser desenvolvidas pelos os gestores e a área de RH na organização, objetivando conquistar e manter talentos que representam vantagem competitiva sustentável.

Quanto a questão recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, as empresas estudadas não apresentam esses processos formalizados. Na maioria das vezes a seleção acontece por meio de indicações de funcionários, sem o rigor necessário.

O treinamento acontece no próprio local de trabalho, onde o funcionário mais antigo demonstra o atendimento e a maneira e prioridades com que a empresa determina o perfil da mesma.

As políticas organizacionais ganham relevância e os talentos humanos tornam-se pilares fundamentais como recursos estratégicos nas organizações. As empresas buscam utilizar os melhores talentos para resolver problemas cada vez mais complexos ou aumentar sua participação em quase todas as atividades de inovação ou solução de problemas que ela possui.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa investigação foi compreender a importância e as peculiaridades das políticas do RH, nessas empresas, no que concerne à gestão de pessoas quando tratam do recrutamento, seleção, treinamento e retenção de bons funcionários ou talentos.

Essa questão tem exigido grande habilidade dos gestores e do RH no sentido de aperfeiçoar políticas que coíbam ou minimizem a evasão desses funcionários, uma vez que esse profissional considerado estratégico.

Atendendo ao objetivo proposto os resultados encontrados apontam para o fato de que a responsabilidade pela retenção de talentos não é exclusiva do RH, mas, de toda organização, com planos e ações que possibilitem não apenas a retenção como também a atração de talentos.

Foi observado pela investigação, que essa evasão está vinculada às políticas salarial e de benefícios, oportunidade de crescimento, tipo de liderança, clima organizacional e motivação pessoal, o que vem de encontro à literatura estudada no que concerne às causas para a saída desses talentos da empresa.

É possível concluir que somente por meio da humanização de suas estruturas, no sentido ético do respeito às pessoas, a autoconfiança, a confiança mútua, o reconhecimento positivo dos membros, o sentido de realização existencial e aproveitamento integral dos potenciais de seus integrantes as empresas conseguirão despertar, captar e reter talentos potenciais.

Recomenda-se que, para futuros trabalhos, se aprofunde e aperfeiçoe as conclusões obtidas neste estudo uma vez que gestão do talento humano é responsabilidade de toda a empresa. Isso requer um grau elevado de compreensão e estímulo aos processos humanos no sentido de que os talentos organizacionais possam ser melhores utilizados no que melhor sabem fazer ou motivados e incentivados a se aprimorar no que possuem lacunas.

O assunto é vasto, complexo e delicado, merecendo uma atenção especial dos gestores organizacionais, devido à importância para não tornar os processos de retenção dos talentos

apenas uma busca de recompensas, sendo necessário ampliar e aprofundar pesquisas que possam enriquecer os conhecimentos acerca das políticas que gerem identificação e retenção de talentos.

8 REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. In FLEURY, M. T. (Org.) As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.
- BARBOSA, A.C.Q.; FERRAZ, D.M.; ÁVILA, F.B. **Recursos Humanos em Direção ao Futuro? A Gestão de Competências em Empresas de Telefonia Móvel**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- BARROS, R. P. de, RAMOS, L., FIRPO, S. **Geração de empregos e realocação espacial no mercado de trabalho brasileiro**. Notas sobre o Mercado de Trabalho — Mtb, n. 2, jul. 2000.
- BLECHER, Nelson. **O fator humano**. Exame, SP, v. 32. n. 17. p. 104-114. 12 ago. 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- CHOWDHURY, Subir (Org.). **A Era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **A guerra pelo talento**. HSM Management. SP, v.4. n.20. p. 14-17. maio/jun. 2000.
- DIAS, Edna Leite. **A Importância da Gestão do Capital Humano na Indústria do Turismo**. In: XXIV Encontro Anual da ANPAD 2000. Florianópolis, SC, 2000.
- DIÓRIO, Sergio. **Competência Emocional dos Gestores**. In. XXVI Encontro Anual da ANPAD. Salvador, BA, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA, M.C; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista de Administração Contemporânea. Brasília. V.5. n.2, p. 175-200. mai/ago, 2007.
- FISCHER, André Luiz. **Relatório da pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**. 2004. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PROGEP/projetos>>. Acesso em 17/10/2010.
- FLEURY, M.T., LACOMBE, B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro**, artigo apresentado no III encontro da Iberoamerican Academy of Management. São Paulo: FGV/SP, www.fgvsp.br/iberoamerican, 2003. Acesso em 17/10/2010.
- FLEURY, M.T.; FLEURY, A. **Alinhando estratégia e competências**, Revista de Administração de Empresas, vol 44, n.1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

GODOY, A. S. **Refletindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa**. *Gestão.Org*, Recife, v.3, n.2, p.85-94, maio/ago. 2005.

GONZAGA, G. M. Rotatividade, qualidade do emprego e distribuição de renda no Brasil. Rio de Janeiro: PUC, abr. 1999

GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

JOHNSON, Mike. **Vencendo a guerra de caça aos talentos: como obter e conservar as pessoas talentosas de que você precisa**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. **Como reter talentos e manter a competitividade em alta**. T & D, outubro/2000.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **Gestão do Conhecimento – A importância de Avaliar e Identificar o Capital Intelectual nas organizações**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAUSBACH, Artur. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. RH Central. Artigos, disponível em <http://www.rhcentral.com.br>, 2005. Acesso em nov de 2010.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Tese de mestrado sobre. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MENICUCCI, J.C. **Administração de Recursos Humanos na Gestão Estratégica** São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 2007.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra do talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINAYO, M.C.S. (org). **Pesquisa Social-Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2000.

NAVARRO, Elizangela S. C. **Retenção de Talentos**, São Paulo: Siamar, 2008

O'REILLY III, Charles A; PFEFFER, Jeffrey. **Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases, estratégias**. São Paulo: Makron Books, 2005.

PAZELLO, E., BIVAR, W., GONZAGA, G. **Criação e destruição de postos de trabalho por tamanho de empresa na indústria brasileira**. Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 30, n. 2, ago. 2006.

PERO, Valéria. **Terciarização e qualidade no emprego no início dos anos 90**. (Dissertação de mestrado em economia). Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 2005

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.

RAMOS, C. A., CARNEIRO, F. G. **Rotatividade e instituições: benefícios ao trabalhador desligado incentivam os afastamentos?** IPEA, 1997

RIBEIRO, E. **Rotatividade de trabalhadores e criação e destruição de postos de trabalho: aspectos conceituais**. Rio de Janeiro: IPEA, Rio de Janeiro, 2007.

RODRIGUES, Júlio Cesar Pina et al. **Como conquistar e manter talentos**. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, cap. 4. p. 54-67, 2006

SALIBI NETO, J. **Movido a talentos**. HSM Management, SP, v.5., n.25.mar/abr 2001

SANCHES, J. R. **Viabilizando Talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 2005.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. In: XXVI ENANPAD. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

SANTOS, M. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n12, jul/dez , p. 142-158. 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento - o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

Vergara, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998