O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS E A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS

Maurinei Stédile[1]

Luis André W. Fumagalli[2]

Resumo: Os desafios enfrentados diante da globalização, competitividade e o forte impacto tecnológico, fizeram com que o capital humano se tornasse o principal diferencial nas empresas. Diante disso, a nova tendência do setor de recursos humanos/gestão de pessoas busca atrair pessoas com grande potencial profissional, com capacidades de inovar, criar e gerenciar equipes. Contudo, o desafio não está somente na hora da contratação, mas também no investimento em treinamentos e desenvolvimento do colaborador e na capacidade de manter os talentos como colaboradores da empresa. Nesse viés, é imprescindível que a empresa conte com líderes capazes de conhecer cada um de seus subordinados, suas características, potencialidades, a fim utilizar adequadamente essas informações para melhor aproveitá-lo dentro da empresa, bem como identificar o fator motivador para estimular sua permanência na organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Talentos; Líderes.

Abstract: The challenges to globalization, competitiveness and strong technological impact, made the human capital became the main differential in companies. Thus, the new trend of human resource industry / people management seeks to attract people with great professional potential, with capacities to innovate, create and manage teams. However, the challenge is not only in hiring but also on investment in training and development of employees and the ability to keep talent as the company's employees. In this bias, it is essential that the company to have leaders able to know each of their subordinates, their characteristics, potential, in order to properly use this information to better take advantage of it within the company and to identify the motivating factor to stimulate their stay in the organization.

Keywords: HR management; Talents; Leaders.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atravessaram mudanças significativas ao longo dos anos, tendo atualmente fatores como a globalização, competitividade e o forte impacto tecnológico os maiores desafios fora das instituições.

Para acompanhar essas transformações e manter-se concorrentes, as empresas investem no conhecimento humano como forma de conseguir soluções satisfatórias na criação e modificação de produtos e serviços inovadores, visando, assim, adequar-se às novas

[1] Maurinei Stédile, Pós-Graduando do Curso de Liderança e Gestão de Negócios em Cooperativas de Crédito da FAE – Business School Blumenau.

[2] Luis André W. Fumagalli, Professor Doutor em Administração pela PUC-PR e professor na FAE Centro Universitário, PUC-PR e Centro Universitário Curitiba.

exigências e necessidades da atualidade. Assim, à proporção que os desafios foram se tornando mais complexos o capital humano da empresa – com seus conhecimentos e habilidades mentais – passou a ser a principal base da nova organização.

Nesse norte, considerando a relevância no alinhamento das questões organizacionais com a área humana, surge a importância da administração dos recursos humanos não somente como um departamento das organizações preocupado em contratar, demitir e cuidar dos benefícios dos funcionários de forma mecânica, mas também preocupado com a valorização das pessoas como principal patrimônio dentro das organizações

Importante destacar que com a evolução da área dos recursos humanos surgiram várias denominações como desenvolvimento de recursos humanos, administração de recursos humanos, gestão de pessoas, ou seja, uma quebra de paradigmas que indicam um longo caminho a ser trilhado dentro da área dos recursos humanos, gestão de pessoas e lideranças a fim de desenvolver o potencial humano.

Outrossim, sendo o capital humano cada vez importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas, surge a importância e a necessidade de investir na retenção de seus talentos com treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que quanto maior o investimento, melhor qualidade, maior eficiência nos serviços executados e consequentemente maior lucratividade e competitividade para a empresa.

Depreende-se que a importância de desenvolver talentos está atrelada à capacidade dos gestores em conhecer seus colaboradores, suas características e particularidades, e utilizar adequadamente essas informações, oportunizando treinamento, desenvolvimento e ascensão na carreira profissional, motivando e retribuindo o trabalho prestado visando sua permanência em seu quadro de trabalho por mais tempo.

É imprescindível que a empresa conte com líderes capazes de conhecer cada um de seus subordinados, suas características, potencialidades, a fim utilizar adequadamente essas informações para melhor aproveitá-lo dentro da empresa, bem como identificar o fator motivador para estimular sua permanência na organização

A comunicação efetiva com os colaboradores, visando à motivação e demonstrando preocupação é uma das práticas mais eficazes. O feedback é uma ferramenta bastante utilizada que permite a comunicação entre diferentes níveis de trabalho e desenvolve o relacionamento interpessoal, de modo que conhecendo cada um de seus colaboradores, suas capacidades, suas deficiências, seus anseios e objetivos, fica mais fácil otimizar as atividades e atribuições e atingir os objetivos e metas traçadas.

Destarte, inserido nesta perspectiva o presente artigo tem como propósito demonstrar a preocupação do gestor de pessoas com a valorização dos seus colaboradores como parceiros da empresa, destacar a importância e a necessidade de investir na retenção de talentos com treinamento e desenvolvimento, expor a relevância do líder no processo de manutenção e motivação da equipe e a importância do feedback como um retorno positivo tanto para a empresa como para seus colaboradores.

O objetivo principal desse artigo é analisar e elencar políticas adotadas dentro do setor de recursos humanos /gestão de pessoas, que visam a satisfação de seu quadro funcional e a retenção dos talentos inseridos na Instituição Viacredi Alto Vale, Cooperativa de crédito do Sistema Cecred, estabelecida no Alto Vale do Itajaí, composta por 129 colaboradores dos setores administrativos e dos postos de atendimento.

Para a coleta de dados foram utilizadas as pesquisas bibliográficas extraídas de obras de fontes secundárias, acessos a dados virtuais e dados colhidos por meio de setor de recursos humanos da Empresa Viacredi Alto Vale.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O cenário mundial organizacional passou por diversas mutações ao longo dos anos, migrando de um sistema engessado e centralizador para um segmento mais competitivo e dinâmico. Chiavenato (1999) relaciona três fases distintas que contribuíram para que essas mudanças ocorressem:

- Era da industrialização clássica: abrangeu o período entre 1900 a 1950. Época caracterizada pelo formato piramidal e centralizador onde as decisões eram estabelecidas no topo prevendo regras e regulamentos internos a fim de disciplinar e padronizar os participantes. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com as máquinas, equipamentos e capital. O homem servia a tecnologia.
- Era da industrialização neoclássica: perdurou entre o período de 1950 até aproximadamente 1990. Tendo em vista as mudanças que ocorriam no ambiente e procurando inovar e ajustar às novas condições surgiu a estrutura matricial. Com essa implantação adicionou-se um esquema de departamentalização por produtos/serviços buscando inovar, dinamizar e alcançar maior competitividade.
- Era da informação: teve início nos anos de 1990. O avanço da tecnologia provocou o surgimento da globalização e a competitividade tornou-se mais acirrada entre as

organizações. A velha estrutura matricial tornou-se insuficiente para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente que se tornou célere, imprevisto, inesperado e turbulento.

Para Chiavenato, (1999) a tecnologia trouxe desdobramentos imprevistos e transformou o mundo em uma aldeia global, sendo que a competitividade se tornou mais intensa entre as organizações. Na era da informação, as organizações passaram a ser compreendidas como um conjunto integralizado e planejado de competências, dispostas a enfrentar qualquer adversidade emergencial. Para corroborar Souza (2001, p. 107) preconiza acerca dos avanços da tecnologia que:

> Vivemos uma era em que as circunstancias mudam todos os dias, em todos os lugares, em todos os negócios e cada vez mais de forma imprevisível e acelerada. (...) Mais do que numa economia global ou numa economia digital, vivemos numa era da velocidade que exige decisões rápidas em um ambiente não apenas muito mais competitivo como também muito volátil.

Ribeiro (2012) afirma ainda que com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico e o intenso movimento por qualidade e produtividade constatou-se que o grande diferencial na corrida competitiva, decorre das pessoas que geram e fortalecem a inovação.

Ao contrário do que vivenciado na era industrial neoclássica, onde o êxito das organizações era alicerçado em recursos financeiros e físicos, a nova fase das organizações – que iniciou aproximadamente na década de 1990 e vivencia-se atualmente – passou a ser o elemento humano.

Consoante ensinamentos de Chiavenato (2009, p. 2):

> A era da informação colocou o conhecimento humano como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações. E isso trouxe situações completamente inesperadas. Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional.

Nesse sentido, verifica-se que as mudanças ocorridas ao longo dos anos, fizeram com que as empresas olhassem para as pessoas como um elemento que introduz a inteligência e racionalidade nos negócios e nas decisões. Passou-se o tempo em que as pessoas eram tratadas como meros servidores braçais, em que seu potencial era a realização de trabalhos repetitivos. Atualmente, o recurso humano não é apenas considerado a mão-de-obra, mas uma parte extremante importante da organização, e cabe às organizações agregar e lapidar os valores e potenciais de cada indivíduo.

Mayo (2003) também preza pela importância da valoração das pessoas quando ensina que: a incomparável contribuição das pessoas compreende fatores como a informação, experiência, habilidade, inovação e intuição. Sem as pessoas, os elementos estruturais poderiam desintegrar-se e deixar de crescer.

Outrossim, na concepção das pessoas, as organizações representam a maneira pela qual elas buscam alcançar seus objetivos pessoais e realizar seus sonhos, tendo como o trabalho em equipe, a integração e a cooperação um dos caminhos para atingi-lo. O individualismo das teorias antigas da administração deu espaço ao trabalho em equipe. O espírito coletivo é fundamental para que as tarefas sejam realizadas com sucesso, pois a equipe envolve-se mutuamente mantendo o foco, a determinação e visando atingir objetivos comuns.

Na visão de Chiavenato (1999) as pessoas se agrupam para formar organizações e por meio delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis atingir individualmente. Tendo em vista as limitações de cada um, as pessoas buscam a cooperação para alcançar seus objetivos e metas.

As estruturas organizacionais modernas vem utilizando o desenvolvimento de trabalho baseado em equipes como maneira de alterar o foco gerencial e potencializar a execução do conhecimento. Acerca do tema Chiavenato (2009, p. 17) apregoa que:

> Desenvolva as pessoas e elas desenvolveram a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. (...) As pessoas constituem o recurso inteligente, vivo e dinâmico das organizações. Entre vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento.

Desse modo, verifica-se que há uma interdependência entre as pessoas e as organizações, pois uma depende da outra para sobreviver. As pessoas escolhem as empresas que pretendem aplicar seus esforços e habilidades, buscando alcançar seus objetivos pessoais, e as empresas escolhem as pessoas que desejam como funcionários.

De acordo com os ensinamentos de Chiavenato (1999), as pessoas e as organizações estão envolvidas em uma inarredável interação: as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam sobreviver e as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver.

Ainda para Chiavenato (1999) a comunicação psicológica entre empregado e empregador é essencialmente um processo de reciprocidade: o funcionário trabalha desempenhando suas tarefas e em contrapartida a organização remunera, dá segurança e status.

No cenário atual, as pessoas são vistas como parceiras da empresa, fornecendo conhecimento, aptidão, inteligência, interpretação, raciocínio lógico e, sobretudo, capacidade de decidir e agir rapidamente diante de uma situação imprevista. Para Chiavenato (2009) com a crescente globalização dos negócios e a forte concorrência na luta pela produtividade, qualidade e competividade, as pessoas deixam de ser o mero recurso organizacional para se tornar o parceiro principal do negócio.

Destarte, fatores como a tecnologia, globalização e a transformação da sociedade fizeram com que as organizações dependessem cada vez mais das habilidades e competências das pessoas que nela trabalham. Nesse sentido, é de suma importância o engajamento das questões organizacionais com a área humana, pois considerando que as pessoas são o diferencial e possuem um valor inestimável nas empresas é imprescindível a preocupação com o seu bem-estar e o uso racional de seus recursos humanos.

Assim sendo, a organização deve proporcionar um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação de algumas de suas necessidades individuais, tais como bom relacionamento interpessoal, bem-estar, saúde ocupacional, segurança e confiança na organização. Nesse norte, surge a importância da administração dos recursos humanos, não somente como um departamento das organizações preocupado em contratar, demitir e cuidar dos benefícios dos funcionários de forma mecânica, mas também preocupado com a valorização das pessoas como principal patrimônio dentro das organizações.

Importante destacar que a área de recursos humanos precisou modernizar-se no tocante o alinhamento das estratégias empresariais, buscando no papel humano o grande trunfo frente a forte competividade, às novas tecnologias e a globalização mundial. Para Ribeiro (2012) o principal objetivo da área dos recursos humanos é administrar as relações entre a organização e as pessoas que a compõe, consideradas parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais.

Ainda, para corroborar ensina Ribeiro (2012, p. 5) que:

> A área dos recursos humanos deve estar voltada, permanentemente para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva politicas éticas e o comportamento socialmente responsável.

Dentro desse contexto, pode-se conceituar a Administração de Recursos Humanos como um conjunto de técnicas imprescindíveis para promover os aspectos gerenciais com o elemento humano, que vão desde o recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, bem como manter a qualidade de vida no trabalho, promover a motivação e incentivo. Logo, a Administração dos Recursos Humanos torna-se o principal meio de aprimorar as pessoas, desenvolvendo habilidades, conhecimentos e competências, buscando, assim, transformá-las em autênticos talentos humanos.

Com a evolução da área dos recursos humanos surgem várias denominações como desenvolvimento de recursos humanos, administração de recursos humanos, gestão de pessoas, dentre outros. Constata-se, assim, que houve uma quebra de paradigmas e tudo indica que há um longo caminho a ser trilhado dentro da área dos recursos humanos, gestores e lideranças a fim de desenvolver o potencial humano.

Isso porque, com as constantes mudanças no dia a dia, a tecnologia e a globalização aceleradas, a empresa deve estar atenta com o comprometimento do corpo funcional e buscar especialização, reciclagem e atualização contínua de seus colaboradores. Com a valorização do elemento humano dentro da empresa, a gestão de pessoas deve ter a capacidade de gerenciar com eficiência e competência, promovendo educação continuada e programas de incentivo, buscando, assim, a retenção de talentos.

De acordo com Chiavenato (2004) a moderna gestão de pessoas integra várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, relações sindicais, saúde e bem estar, entre outros.

Para Gil (2011) o mais relevante é dar foco aos papéis desenvolvidos pelos profissionais ligados à gestão de pessoas no âmbito das organizações, o que abrange os papéis de comunicador, selecionador, treinador, avaliador, analista, motivador, líder, administrador de conflitos, negociador e *coach.*

A nova tendência de gestão de pessoas busca atrair pessoas com grande potencial profissional, com capacidades de inovar, criar, desenvolver produtos, gerenciar equipes, ou seja fornecer às organizações seu conhecimento, aptidão, inteligência, interpretação, raciocínio lógico e capacidade de decisão diante de uma situação eminente e imprevista.

A gestão de pessoas é um moderno viés inserido dentro das organizações. Estando em alta a valorização do elemento humano, a gestão de pessoas torna-se responsável por gerar um clima

organizacional de integração, educação continuada e programas de incentivo visando a retenção de talentos.

Assim, nota-se que a gestão de pessoas não se restringe a um determinado setor encaixado na estrutura organizacional, mas diz respeito a todos os que formal ou informalmente conduzem processos de trabalho que envolvem a valorização de pessoas, tendo em vista que o capital humano caracteriza-se como o grande diferencial dentro das organizações.

Segundo Souza (2001) a gestão de talentos é considerada o diferencial decisivo das empresas. A matéria-prima mais cobiçada no ambiente empresarial são os talentos diferenciados capazes de agregar valor às empresas. A forte competividade, o acelerado mundo tecnológico e as formas variadas de concorrência emergiram a necessidade de reestruturação às empresas, tendo como a valorização do conhecimento humano o principal trunfo em busca do sucesso.

Assim sendo, um dos principais desafios do gestor de pessoas é identificar os talentos e, após, buscar maneiras de retê-los dentro das empresas, tendo em vista que cada membro é único e tem sua importância, razão pela qual deve ser valorizado individualmente. De acordo com Souza (2001, p. 46) o que diferencia as empresas vencedoras é a qualidade dos talentos humanos quando nos afirma que:

> A gestão de talentos passou a ser a grande vantagem competitiva das empresas vencedoras. Isto porque a facilidade de acesso às outras fontes de competitividade – tecnologia, capital, informação, recursos naturais – tem tornado menos nítida a comparação entre as empresas. O que tem diferenciado as empresas vencedoras de seus competidores tem sido cada vez mais a qualidade de seus talentos humanos. Os empresários estão finalmente chegando à conclusão de que ainda não inventaram nada melhor do que as pessoas para aumentar a competitividade de seus negócios.

Os novos modelos de gestão de pessoas são mais flexíveis, focando na atração e retenção de talentos. O novo estilo de gestão de pessoas aponta para a uma formação cultural de competência e resultado não só estrutural e sistemático, mas, precipuamente, na mentalidade organizacional e individual.

No mesmo sentido, para corroborar Michaels, Handfield e Axerold (2002) apregoam que talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa, abrangendo os dons, experiência, conhecimento, discernimento, caráter, bem como a capacidade de aprender e disposição para assumir desafios.

Destarte, as novas mudanças ocorridas no mercado de trabalho em relação às atribuições desejáveis na hora da contratação prezam por características como criatividade, dinamismo, comunicabilidade, auto iniciativa, dentre outras. As empresas vêm buscando

maneiras de atrair pessoas com alto potencial profissional para comporem suas equipes de trabalho.

De acordo com Chowdhury (2003) as empresas podem utilizar sete maneiras para atrair talentos: tratar os talentos como clientes; ter um sistema de gerenciamento de talentos; prometer recompensas e reconhecimentos por meio de opções de ações e pacotes baseados em desempenho; manter um ambiente flexível e cultura positiva; primar por instalações adequadas de treinamento e pesquisa; praticar administração e liderança visionárias e realizar revisões de desempenho e plano de carreira.

O segredo do sucesso nas organizações é saber captar valores humanos e integrá-los em suas atividades laborais, conforme preconiza Chiavenato (2009, p. 2) ao afirmar que:

> O segredo das organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades. Saber buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a organização a navegar pelas turbulências dessa nova era. Nesse aspecto o subsistema de desenvolvimento de recursos humanos constitui o principal meio de melhorar e acrescentar conhecimentos, habilidades e competências às pessoas e transformá-las em verdadeiros talentos humanos capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna.

Tendo em vista que a atração é pautada em promessas do que a empresa pode oferecer às pessoas, a retenção depende do cumprimento dessa oferta. Nesse sentido, os gestores tem que usar estratégias diferenciadas na empresas para reter seus colaboradores.

Para Chiavenato (2009, p. 152) ter talentos nem sempre significa ter capital humano, pois a diferença está na situação e nas condições em que os talentos trabalham, consoante apregoa a seguir:

> Muitas vezes os talentos não têm condições de realizar suas potencialidades devido ao fato de estarem presos e limitados a cargos rotineiros, a estruturas rígidas de organização ou a cultura de desconfiança. Capital humano significa talentos trabalhando em uma arquitetura organizacional adequada (em equipes e não em cargos restritos), em uma cultura organizacional (participativa e não autocrático). Capital humano significa talentos envolvidos por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor, participativo, envolvente, alegre e agradável

Contudo, o desafio não está somente na hora da contratação, mas também no investimento em treinamentos e desenvolvimento do colaborador e na capacidade de manter os talentos como colaboradores da empresa. Isso porque, as mudanças nos valores e atitudes das pessoas também as influenciam na busca de autonomia, liberdade, reconhecimento e compensação justa pelo trabalho prestado.

Chowdhury (2003) afirma que a remuneração justa é um fator preponderante de retenção, a remuneração inadequada é um desestímulo e a remuneração excessiva não garante a felicidade do talento. Contudo, a remuneração não deve ser considerada o principal fator na atração e retenção de talentos, pois os colaboradores têm visão, objetivos e valores diferenciados.

Depreende-se, assim, que a retenção de talentos está atrelada à capacidade dos gestores em conhecer seus colaboradores, suas características e particularidades, e utilizar adequadamente essas informações, oportunizando treinamento, desenvolvimento e ascensão na carreira profissional, motivando e retribuindo o trabalho prestado visando sua permanência em seu quadro de trabalho por mais tempo.

Com as novas mudanças no cenário empresarial, os treinamentos e desenvolvimentos deixaram de ser apenas teóricos e técnicos, pois buscam maior aplicabilidade de conceitos utilizados na hora da contratação.

Willian e Keith (1983) ensinam que raramente os empregados recém-contratados são capazes de desempenhar integralmente suas atribuições, contudo, mesmo os mais experientes precisam de treinamento, desenvolvimento, reciclagem e aperfeiçoamento de seus conhecimentos, aptidões e atitudes necessárias.

De acordo com Chiavenato (2009) há uma diferenciação entre treinamento e desenvolvimento. Aquele diz respeito a um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos organizados e sistemáticos onde as pessoas de nível gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Em contrapartida, este é um processo a longo prazo que usa procedimentos organizados e sistemáticos onde as pessoas de nível gerencial aprendem conhecimentos teóricos para um propósito genérico.

Destaca-se, assim, que apesar de serem palavras semelhantes, o treinamento diz respeito às pessoas não gerenciais, com operações técnicas e mecânicas, buscando conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos e o desenvolvimento abrange as pessoas de nível gerencial com conceitos educacionais filosóficos e conceituais, visando buscar resultados mais satisfatórios do que os obtidos por meio do simples treinamento.

Em que pese as terminologias das palavras e seus significados, observa-se que é de suma importância a qualificação das pessoas nas organizações, não somente no tocante aos jovens talentos, mas sim todo o quadro de funcionários e colaboradores. Destaca-se, ainda, a

necessidade de individualizar cada integrante, de modo a aperfeiçoar pontos a serem melhorados e revigorar e aprimorar as qualidades já desenvolvidas.

Após a captação, treinamento e desenvolvimento, as organizações têm que se preocupar com a manutenção de seus colaboradores dentro das empresas, pois se a empresa perder o talento ela perde o tempo, o investimento realizado e a experiência profissional adquirida durante a atuação organizacional.

Preconiza Chiavenato (2009) que as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar seus colaboradores de modo que absorvam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas.

Para corroborar, Willian e Keith (1983) pontuam que a motivação é o impulso da pessoa em agir porque ela assim deseja. Se não houver motivação, elas reagem à pressão de ter que realizar a atividade por obrigação. Em sentido oposto, quando há motivação os colaboradores fazem a escolha positiva porque visualizam o ato como significativo para elas.

No mesmo sentido, Ribeiro (2012) enfatiza que a motivação pode ser caracterizada como aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento, de maneira que, espontaneamente, atinja objetivos propostos pelo programa de formação. Na área de desenvolvimento de pessoal é verificável que o aprendiz consiga assimilar com mais eficiência e interesse, se houver uma boa motivação para atingir determinado propósito.

Nesse viés, é imprescindível que a empresa conte com líderes capazes de conhecer cada um de seus subordinados, suas características, potencialidades, a fim utilizar adequadamente essas informações para melhor aproveitá-lo dentro da empresa, bem como identificar o fator motivador para estimular sua permanência na organização.

Para Souza (2001) as mudanças negociais exigem uma nova maneira de desenvolver líderes eficazes e identificar e treinar talentos com potencial de liderança, sendo que o líder eficaz é aquele que consegue aflorar a liderança em outros, identificando e cultivando lideres potenciais em todos os níveis, não só no topo da pirâmide.

Ainda, preconiza o referido autor que o líder atual necessita apreender a motivar não somente seus subordinados diretos e sim pessoas fora da equipe, clientes, autoridades, celebridades. Os líderes precisam apreender a produzir resultados não somente internamente, mas, sim, do lado de fora, liderando equipes com diversidade de interesses.

Outrossim, o líder deve conhecer cada um de seus colaboradores, saber as variáveis que os afetam, buscar extrair, identificar, estimular e potencializar o trabalho dos integrantes e

ter visão e sensibilidade para revigorar, aprimorar e aperfeiçoar as qualidades já desenvolvidas de seus talentos.

De acordo com Carvalho (2008) os gerentes são, em sua essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos. Se o gerente vê as pessoas apenas como recursos de produção, sua preocupação maior será a de maximizar esse recurso, em termos de produto físico mensurável. [...] Em contrapartida, se o gerente tem uma visão mais humana, ele passa a ter uma compreensão mais ampla das motivações humanas, bem como da influência externa à organização sobre o comportamento das pessoas. Percebe que a organização não é apenas um sistema de produção, mas também como um sistema social onde os desejos, necessidades, valores, interesses e objetivos das pessoas desempenham um papel muito importante na concretização dos objetivos organizacionais.

Exercer liderança demanda comprometimento e cabe ao gestor adotar algumas estratégias em relação às pessoas não simplesmente no cumprimento de suas atribuições mas também clareza nos resultados esperados. Deve criar condições para que as pessoas atinjam suas expectativas, anseios e objetivos e identifique e desenvolva o talento das pessoas, delegando responsabilidades e buscando adequar meios para a formação de uma equipe de trabalho competente e realizada.

Ainda, o gestor deve acompanhar os resultados obtidos e assegurar condições de liberdade para que as pessoas desenvolvam uma visão crítica e realizem escolhas adequadas compreendendo a relevância da negociação como maneira de edificar uma realidade organizacional com diferentes agentes.

Ainda, o gestor de pessoas deve estar atento a uma perspectiva inovadora e crítica, que implica em mudanças na sua própria atitude e comportamento, porquanto deve manter-se favorável às mudanças e aberto a novas tecnologias, estar sempre preocupado com a qualidade de vida no trabalho e reconhecer as pessoas como parceiras da instituição, visando gerenciar a favor dos resultados e das pessoas.

O papel do líder não se limita em planejar, ordenar e supervisionar seus subordinados, mas também em impulsionar, motivar, vibrar, estimular os integrantes a aprender continuamente, ajudar a superar as dificuldades e participar do crescimento da empresa. Seu comprometimento e esforço são colocados a prova constantemente, pois o dia-a-dia apresenta problemas para resolver, decisões a tomar, tarefas para cumprir e metas e objetivos para alcançar.

Ainda, para a escolha de ocupantes com funções gerenciais é importante que as organizações invistam na formação dos gestores enfatizando o seu papel de avaliador. Isso porque é de suma importância a realização do feedback, a fim de demonstrar o desempenho e atuação do colaborador, além da importância de exaltar e enaltecer os pontos positivos do funcionário como forma de motivação e identificar os pontos a melhorar e estabelecer desafios e metas a cumprir.

De acordo com Ribeiro (2012) o desempenho do colaborador no trabalho deve ser analisado e avaliado frequentemente. A empresa acompanha e registra como ele realiza suas atividades e atribuições e ao receber as informações sobre a sua atuação, o funcionário poderá efetuar as alterações em seu comportamento e, consequentemente, ter sua ascensão no ambiente funcional.

Depreende-se que a comunicação efetiva com os colaboradores, visando motivação e demonstrando preocupação é uma das práticas mais eficazes. O feedback é uma ferramenta bastante utilizada pois permite a comunicação entre diferentes níveis de trabalho e desenvolve o relacionamento interpessoal, de modo que conhecendo cada um de seus colaboradores, suas capacidades, suas deficiências, seus anseios e objetivos, fica mais fácil otimizar as atividades e atribuições e atingir os objetivos e metas traçadas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como metodologia, no presente artigo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e exploratória. Consoante Biazin e Scalco (2008) a pesquisa bibliográfica é aquela concebida a partir de material já elaborado, composto principalmente de livros e artigos científicos, sinalizando uma análise aprofundada sobre o tema.

No tocante as pesquisas exploratórias, Marconi e Lakatos (2003) apregoam que são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a concepção de questionamentos, indagações ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, inserir familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar ou clarear conceitos.

Para a coleta de dados foram utilizadas as pesquisas bibliográficas extraídas de obras de fontes secundárias, acessos a dados virtuais e dados colhidos por meio do setor de recursos humanos da Empresa Viacredi Alto Vale.

Os dados secundários encontram-se à disposição do pesquisador em livros, revistas, boletins, dentre outros. Preconiza Marconi e Lakatos (2000) que as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e examinam outras áreas onde os problemas ainda não se alteraram.

O presente artigo está embasado em pesquisa documental de livros e artigos que falam acerca de recursos humanos, gestão de pessoas e retenção de talentos. Além da pesquisa literária foram utilizados dados disponibilizados pelo setor de recursos humanos da empresa Viacredi Alto Vale.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES REALIZADOS NA EMPRESA VIACREDI ALTO VALE

A empresa Viacredi Alto Vale, Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto Vale do Itajaí, é uma instituição financeira organizada sob a forma de sociedade cooperativa e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil. Filiada ao Sistema Cecred, foi constituída em 13 de fevereiro de 2012 na cidade de Ibirama-SC e apesar de ser uma instituição relativamente recente, surgiu a partir de uma cooperativa com mais de 60 anos de história – A Viacredi. O número de colaboradores na data da constituição pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Colaboradores na data da constituição:

PA	**Cidade**	**Nº Colaboradores**
02	Ibirama/Ponto Chic	10
03	Ibirama/Centro	11
04	Presidente Getúlio	14
05	Ibirama/Dalbérgia	04
06	Lontras	08
07	Rio do Sul/J.Amércica	04
Sede Adm	Ibirama	09
Total		**60**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na data da sua constituição os colaboradores eram ainda funcionários da Viacredi, pois somente em 01 de janeiro de 2013 teve a migração para a Viacredi Alto Vale. Quando ocorreu a migração a empresa atuava em 4 municípios do alto vale – Ibirama, Presidente Getúlio, Lontras e Rio do Sul – e contava com 60 colaboradores. Atualmente sua área de atuação duplicou e abrange 8 municípios do Alto Vale sendo eles: Ibirama, Presidente

Getúlio, Lontras, Rio do Sul, Ituporanga, Agrolândia, Trombudo Central e Pouso Redondo e aumentou também a gama de colaboradores para o montante de 129, conforme demonstrado no Quadro 2.

A cooperativa Viacredi Alto Vale tem como missão oferecer soluções financeiras orientadas pelos princípios cooperativistas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que atua. Sua visão é ser reconhecida pelos cooperados e pelas comunidades onde atua, pela excelência no atendimento, com a melhor alternativa em soluções financeiras e como referência de preços no mercado.

Tem como compromisso perante os cooperados ofertar e disponibilizar produtos e serviços financeiros de qualidade, primando pelo atendimento simplificado, ágil e personalizado. É uma empresa com solidez no mercado e visa a transparência em suas atividades a fim de conquistar e fidelizar a confiança dos cooperados e da comunidade com ações éticas e responsáveis. Busca proporcionar aos seus colaboradores oportunidades de desenvolvimento profissional e qualidade de vida, além de disponibilizar programas de integração, fomento cooperativista, educação, gestão financeira e melhora da qualidade de vida aos colaboradores e à comunidade em geral.

Quadro 2 – Colaboradores atualmente:

PA	**Cidade**	**Nº Colaboradores**
02	Ibirama/Ponto Chic	12
03	Ibirama/Centro	16
04	Presidente Getúlio	16
05	Ibirama/Dalbérgia	05
06	Lontras	12
07	Rio do Sul/J.América	13
08	Rio do Sul/Rua XV	07
09	Pres.Getúlio/Nardelão	10
10	Agrolândia	06
11	Ituporanga	05
12	Pouso Redondo	06
13	Trombudo Central	03
Sede Adm	Ibirama	18
Total		**129**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destarte, inserido nesta perspectiva, a pesquisa buscou analisar e elencar políticas adotadas dentro do setor de recursos humanos na área de gestão de pessoas da Empresa

Viacredi Alto Vale, buscando identificar quais os fatores predominantes aplicados para a atração, retenção e motivação dos talentos, bem como demonstrar a preocupação da empresa com a valorização de seus colaboradores.

Preconiza Chowdhury (2003) que os talentos são relativamente as pessoas que contribuem ao máximo com a empresa e precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que maximizem os resultados positivos que só elas podem alcançar.

Nesse sentido, a empresa Viacredi Alto Vale destaca que a importância do colaborador é incontestável, pois ao buscar crescimento profissional ele contribui com suas experiências, conhecimentos diferenciados e habilidades, de modo que auxilia no desenvolvimento da cooperativa e com seu próprio crescimento profissional.

Constata-se, assim, que há uma união de interesses entre a cooperativa e colaborador, com ganhos e vantagens para ambos, fortalecendo os vínculos e valores cooperativistas de ajuda mútua, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade, transparência e responsabilidade social.

Importante destacar que as cooperativas são organizações voluntárias e democráticas, controladas por seus cooperados e que buscam promover a educação e a formação dos seus membros, representantes eleitos e seus colaboradores, buscando a sua contribuição para o desenvolvimento da cooperativa.

Após esse introito, adentra-se especificamente na área de recursos humanos, setor de gestão de pessoas, onde buscou-se informações de como são feitas as contratações de novos colaboradores para a Cooperativa Viacredi Alto Vale.

O processo de recrutamento e seleção dos novos colaboradores é terceirizado pela empresa Pró Gestão – Consultoria em Gestão de Pessoas, em todos os níveis de cargo, exceto quando se tem um bom currículo, referências e informações ou quando é feito uma recrutamento interno, onde é aberta a vaga para os candidatos, ambos os casos geram um processo interno pela própria cooperativa.

A empresa Pró Gestão – Consultoria em Gestão de Pessoas, faz todo o processo inicial de recrutamento e seleção de acordo com os critérios a serem observados (Grau de instrução do candidato, benefícios ofertados pela Cooperativa, política de cargos e salários, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, dentre outros) e, após, disponibiliza os currículos dos candidatos e agenda uma dinâmica com a empresa e com o coordenador.

A seguir os candidatos são selecionados para uma segunda etapa que são as entrevistas individuais e ao encontrar o candidato com o perfil da vaga ele é aprovado. A Cooperativa tem o cuidado e a sensibilidade de entrar em contato para o retorno positivo do aprovado e também negativo aos que não forem aprovados e depois disso é encaminhado o candidato aprovado para a área de Gestão de Pessoas da Sede para o processo de admissão.

Iniciando as atividades no novo cargo, o colaborador é apresentado aos demais colegas de trabalho, passando por treinamento específico na área em que irá atuar na Cooperativa e treinamentos direcionados na Central CECRED, para então, depois exercer suas atividades laborais. Passado o período de experiência (90 dias) a Cooperativa tem por prática habitual fornecer um aumento salarial motivacional de aproximadamente 5% (Cinco por cento).

Sobre a retenção de talentos a Empresa Viacredi Alto Vale tem como premissa oportunizar a ascensão profissional aos seus colaboradores, ofertando recursos e treinamentos presenciais e EAD's (Ensino a distância) para sua melhor capacitação, desde que haja por parte do colaborador sinais de comprometimento, interesse, engajamento e cumprimento de suas atribuições e metas, sempre observados e avaliados por sua liderança direta, realizando a avaliação individual do colaborador por meio do EVOLUIR (Programa de gestão, avaliação e desenvolvimento por competências) onde o colaborador faz a sua auto avaliação. Seu coordenador efetua a avaliação, em seguida é realizado o consenso da avaliação por competências.

Baseado nessas informações, o coordenador elabora um planejamento de desenvolvimento individual (PDI), formalizando feedbacks positivos e pontos a melhorar, registrando esses dados no passaporte individual do colaborador. Efetuado esse processo, o colaborador tem a possibilidade de crescimento profissional, pessoal, cargo e ou salário, de acordo com as demandas do seu Posto de Atendimento (PA) ou em outra cidade que a Cooperativa esteja disponibilizando vaga.

É importante destacar que é imprescindível a liderança estar atenta às atitudes e potencialidades de seus subordinados, conhecendo suas características, ouvindo-os atentamente, fornecendo ferramentas e suporte para as suas necessidades e anseios, visando utilizar adequadamente essas informações para melhor direcioná-lo dentro da Cooperativa, bem como identificar o fator motivador para estimular sua permanência na organização.

Destaca-se também o envolvimento e a importância que a Diretoria Executiva da Viacredi Alto Vale trata dos assuntos de aperfeiçoamento e capacitação de todo o quadro de colaboradores, exemplo disso, foi o lançamento do Programa Chave para promover o

desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, motivando, estimulando atitudes sustentáveis e responsáveis, a 1ª Olimpíada da Viacredi Alto Vale com o tema Conhecer para Pertencer, proporcionando um ambiente de aprendizado, conhecimento, amizade, igualdade e proximidade entre todas as áreas e postos de atendimento da Cooperativa, bem como a validação do propósito da Viacredi Alto Vale que é fazer a diferença na vidas das pessoas.

Diante disso, observa-se que a utilização das ferramentas de gestão de pessoas empregadas pela Cooperativa Viacredi Alto Vale, notadamente para a atração, motivação e retenção de talentos dos seus colaboradores, vem ao encontro dos anseios da Cooperativa, que juntamente com o Sistema Cecred, vem apresentando um crescimento anual em média de 30% (Trinta por cento) nos seus ativos, contando com mais de 38 mil cooperados, 12 Postos de Atendimentos e presente em 08 municípios da região do Alto Vale do Itajaí, pretendendo alcançar a marca de 50 mil cooperados em 2017, com isso, haverá a possibilidade de inauguração de novos Postos de Atendimento na região do Alto Vale e, consequentemente, novas oportunidades de crescimento profissional e admissional irão surgir.

Outrossim, há previsão de instalação da nova área de Gestão de Pessoas na Sede Administrativa de Ibirama, onde todo o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores será executado diretamente pela nova área.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que, a gestão de pessoas é imprescindível para o bom andamento das atividades e resultados das organizações, sempre alinhadas ao planejamento estratégico e com a preocupação de valorizar e desenvolver seus colaboradores, fornecendo ferramentas, conhecimentos e recursos necessários para o desenvolvimento profissional de sua equipe, gerando engajamento e comprometimento favoráveis ao alcance dos objetivos comuns da empresa.

Chiavenato (1999) destaca que, a comunicação psicológica entre empregado e empregador é essencialmente um processo de reciprocidade: o funcionário trabalha desempenhando suas tarefas e em contrapartida a organização remunera, dá segurança e status.

A comunicação é muito importante para que as pessoas trabalhem em conjunto para alcançar um objetivo comum, pois os liderados precisam entender de forma clara e objetiva o

que precisa ser feito e qual o propósito de suas atividades para que consigam se engajar e obter o sucesso nos resultados da organização.

A comunicação efetiva entre diferentes níveis de trabalho visando motivação, demonstrando preocupação e interesse por seus subordinados é uma das práticas mais eficazes para o desenvolvimento dos seus colaboradores. É imprescindível que as empresas contem com líderes capazes de conhecer cada um de seus subordinados, conhecendo seus anseios, suas características, potencialidades, dificuldades e necessidades. Promovendo o desenvolvimento profissional dos seus liderados, identificando o fator motivador para estimular sua permanência na organização, torna-se mais fácil otimizar as atividades e atingir os objetivos e metas traçadas.

Segundo Souza (2001) a gestão de talentos é considerada o diferencial decisivo das empresas. A matéria-prima mais cobiçada no ambiente empresarial são os talentos diferenciados capazes de agregar valor às empresas.

Exercer a liderança demanda comprometimento e cabe ao gestor adotar algumas estratégias em relação às pessoas, não simplesmente no cumprimento de suas atribuições mas também clareza nos resultados esperados. Deve-se criar condições para que as pessoas atinjam suas expectativas, anseios e objetivos, delegando responsabilidades e buscando adequar meios para a formação de uma equipe de trabalho competente e realizada.

Deste modo, o líder tem um papel muito importante na gestão de pessoas nas organizações, que é o de motivar, desenvolver e influenciar seus liderados, dando moral e sendo exemplo para que os objetivos e metas sejam atingidos de forma clara e objetiva. Fornecendo subsídios necessários para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador, fazendo com que sintam-se parte da equipe em relação aos objetivos da empresa.

Willian e Keith (1983) ensinam que a motivação é o impulso da pessoa em agir porque ela assim deseja. Se não houver motivação, elas reagem à pressão de ter que realizar a atividade por obrigação. Em sentido oposto, quando há motivação os colaboradores fazem a escolha positiva porque visualizam o ato como significativo para elas.

Ainda, o gestor deve estar preparado para estimular e desenvolver possíveis talentos adormecidos em sua equipe, promovendo o desenvolvimento e oferecendo oportunidades de crescimento profissional a este colaborador, pois conhecendo suas particularidades, seus desejos e anseios, desenvolverá futuros líderes para a organização.

REFERÊNCIAS

BIAZIN, D. T.; SCALCO, T. F. **Normas da ABNT & Padronização para Trabalhos Acadêmicos.** Londrina: UniFil, 2008.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V. de. **Gestão organizacional estratégica:** a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. Disponível em: <http//bibliotecadigital.fgvbr/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/8290>. Acesso em: 12 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** Fundamentos Básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. Barueri: Manole, 2009.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento:** obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

_____, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MASCARENHAS, A. **Gestão Estratégica de Pessoas.** São Paulo: Cengage, 2008.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa:** valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

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

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm>. Acesso em: 04 out. 2016.

PORTO, Cléa Cristina et al. Surgimento, evolução e perspectivas da gestão de pessoas. In: DUTRA, Ademar; MIROSKI, Christiane (Orgs.). **Gestão estratégica de pessoas**. Florianópolis: Insular, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima, **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2012.

SOUZA, César, **Talentos e competitividade, clentividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

WERTTHER, Willian , B. Jr; DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.