



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**PRÁTICAS DE RETENÇÃO NA DIMINUIÇÃO DA EVASÃO DO  
CAPITAL HUMANO**

**FERNANDA MEDEIROS SOUSA**  
**RA: 2027496/2**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

Brasília, Junho de 2008

FERNANDA MEDEIROS SOUSA

**PRÁTICAS DE RETENÇÃO NA DIMINUIÇÃO DA EVASÃO DO  
CAPITAL HUMANO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília, Junho de 2008

FERNANDA MEDEIROS SOUSA

**PRÁTICAS DE RETENÇÃO NA DIMINUIÇÃO DA EVASÃO DO  
CAPITAL HUMANO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

**Brasília, 03 de Junho de 2008.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof. José Maria  
Examinador

---

Prof. Alexandre Zioli  
Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu namorado, pelo apoio, incentivo, amor e carinho demonstrados.

Agradeço,

A Deus, a força e as condições que me proporcionou, para estar aqui hoje concluindo mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais, que são pessoas muito importantes para mim e, que me incentivaram e orientaram a trilhar meu caminho.

Ao meu namorado Rogério, que nos momentos difíceis me incentivou a continuar, e que hoje compartilhamos todas as vitórias de nossas vidas.

Às pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho; em especial, a professora Mariângela Abraão, a orientação, o profissionalismo, a dedicação e o incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Cada dia que se passa, fica mais evidente  
que o principal ativo de uma empresa é o  
capital humano.

(Autor desconhecido)

## RESUMO

A nova perspectiva organizacional tem como ponto central as pessoas. Pois elas são as responsáveis pela criação da vantagem competitiva das organizações, é o chamado capital humano. É considerado como fonte de inovação organizacional, trata-se do ativo intangível pertencente ao indivíduo que contempla desse modo seus conhecimentos, aptidões, capacidade criativa entre outras características. O capital humano de uma organização compreende ainda as habilidades e as experiências individuais de seus talentos. As organizações estão começando admitir a influência do capital humano como elemento que as impulsiona de forma competitiva no mercado e o considera como o ativo mais importante. Apesar dessa perspectiva, o que se pode perceber é que as empresas estão gerenciando seus talentos de modo aleatório e inadequado, o que acarreta numa evasão do capital humano nas organizações, dada a relevância deste elemento para as organizações, o presente trabalho trata da retenção do capital humano. O objetivo foi estudar e descrever os principais mecanismos e estratégias utilizadas para reter o capital humano nas organizações. A pesquisa também tratou das razões que levam as pessoas a trocarem de emprego. O embasamento teórico foi constituído por uma pesquisa bibliográfica que trata do tema em questão. O método utilizado foi o bibliográfico, que analisa as principais estratégias descritas pela literatura para a prática de retenção do capital humano nas organizações. Utilizou-se ainda de casos de empresas que tiveram sucesso na retenção de talentos, apenas para ilustrar a teoria e as práticas utilizadas por empresas de relevância no cenário nacional.

Palavras-chave: capital humano, retenção, guerra pelo talento, vantagem competitiva.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Conceito de Capital Humano .....	11
2.2.Diferenças Conceituais de Capital Humano e Capital Intelectual .....	13
2.3 Desenvolvimentos Históricos do Conceito de Capital Humano.....	14
2.4 A Importância do Capital Humano para a Organização .....	16
2.5 O Papel dos Recursos Humanos na Prática da Retenção.....	19
2.6 A Guerra pelo Talento.....	21
2.7 As Razões que Levam as Pessoas Trocarem de Emprego, Verdades Sobre a Rotatividade .....	25
2.8 Como Reter o Capital Humano .....	29
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Caso Sabin.....</b>	<b>36</b>
4.1.2 <i>As estratégias</i> .....	37
4.1.3 <i>O Plano de Benefícios do Sabin</i> .....	38
<b>4.2 Caso Cisco Systems .....</b>	<b>39</b>
4.2.1 <i>As estratégias</i> .....	39
<b>4.3 Caso Santander Banespa .....</b>	<b>41</b>
4.3.1 <i>As ações de Retenção no Santander.....</i>	42
4.3.2 <i>Os Resultados.....</i>	42
<b>4.4 A Realidade Verificada nas Empresas .....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tornou-se um ativo de grande importância nas organizações. É por meio dele que as empresas obtêm vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Esse diferencial é o capital humano que se refere à capacidade intelectual humana; esta abrange os conhecimentos, as competências, criatividade e as diversas virtudes dos indivíduos os quais formam uma organização, considerados como ativos intangíveis.

O presente trabalho aborda o talento intelectual inerente às pessoas que fazem parte das empresas. Nesse contexto, torna-se relevante a valorização do capital humano, porque este determina a posição competitiva da empresa. Deve ser gerido de forma sistêmica, numa cultura que busque e valorize o conhecimento que as pessoas têm e que as tornam diferentes; criando assim valor para a empresa, mais que seus ativos físicos.

A criação do capital humano, na organização, ocorre por meio da troca do conhecimento e pela forma que é aplicado. Para a sua aquisição é importante que se tenha uma cultura de aprendizagem, visando obter conhecimento e experiências disponíveis para, dessa forma, expandi-lo. O capital humano é valor para a organização. Ele é perdido por não ter uma gestão adequada e uma cultura que o valorize e o reconheça como fator competitivo.

Considerada a importância que o capital humano representa para o desenvolvimento das organizações e seu interesse como fator competitivo, esse estudo visa conhecer as formas de reter os talentos nas organizações. Logo, a gestão e a retenção do capital humano são vistas como um desafio para as empresas que buscam um diferencial para seu desenvolvimento no ambiente empresarial.

A justificativa para o desenvolvimento desse trabalho foi a aquisição de maior conhecimento em relação ao assunto estudado e seus impactos na organização. Por ser um assunto de grande importância na gestão das organizações, traz maior eficiência para o desempenho organizacional através do conhecimento compartilhado numa gestão sistêmica, conscientizando os empresários da importância da valorização do capital humano e transformando seu conhecimento em um bem aplicável para o desenvolvimento social.

Nesse contexto, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: “quais os mecanismos que podem ser utilizados na retenção do capital humano nas organizações?”

O objetivo geral consiste em estudar e descrever os principais mecanismos utilizados pelas organizações, para reter o capital humano na visão dos diferentes autores pesquisados. Especificamente, levantar as estratégias que as organizações usam para reter, desenvolver, e aproveitar o capital humano como vantagem competitiva.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa, que visa oferecer maior familiaridade com o problema, o que facilitou o entendimento do assunto pesquisado. No que concerne aos procedimentos técnicos, utilizou-se da pesquisa bibliográfica que é constituída através de material já publicado.

O trabalho está estruturado em cinco partes: sendo a primeira parte introdutória e de contextualização do assunto pesquisado; na segunda parte encontra-se o embasamento teórico; na terceira parte, a metodologia, ou seja, o percurso feito para a elaboração deste estudo. A quarta apresenta e analisa os resultados e as considerações finais que encerram a proposta do trabalho.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente estudo faz uma revisão bibliográfica a respeito do capital humano e sobre as estratégias e mecanismos para a prática de retenção desses talentos nas organizações. A pesquisa segue a visão de autores como Andrew Mayo (2003), Thomas Stewart (1998 e 2002), Leigh Branham (2002) sendo este último autor, especialista em retenção de funcionários entre outros autores que discutem sobre o conceito e importância do capital humano no ambiente corporativo e as possíveis práticas para manter, atrair e reter os talentos.

### 2.1 Conceitos de capital humano

De acordo com Fitz-enz (2001), o termo capital humano teve origem com Theodore Schultz, um economista que dirigia seus estudos para as situações precárias e incertas das nações subdesenvolvidas. Para Schultz os conceitos tradicionais econômicos não tratavam dessa questão. Ele alegava que o bem-estar para os pobres não seriam a terra e os equipamentos, mas sim o conhecimento, o qual Schultz designou de “capital humano”, e o descreveu do seguinte modo:

Considere todas as habilidades humanas como sendo inatas ou adquiridas. Toda pessoa nasce com um conjunto de genes que determina sua habilidade inata. As características de qualidade das habilidades adquiridas, que são preciosas e que podem ser aperfeiçoadas por intermédio de investimentos apropriados, serão tratadas como o capital humano. (SCHULTZ *apud* FITZ-ENZ, 2001, prefácio).

Assim como no desenvolvimento da sociedade, o capital humano foi o agente transformador. As organizações também perceberam esse agente, pois nas circunstâncias do desenvolvimento, viu-se que os fatores de produção como a terra, mão-de-obra, capital, estavam gerando retornos cada vez menores, Chiavenato (2004a, p.38) ratifica essa perspectiva, assim: “é a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico, e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento”.

Chiavenato (2006b, p.53) considera que capital humano “é o capital de gente, de talentos e de competência. A competência de uma pessoa está na capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis quanto intangíveis.”, portanto, para o autor, não basta que as empresas tenham pessoas,

elas devem propiciar uma estrutura e um clima que estimulem as pessoas a usar seus talentos, assim Chiavenato (2006b, p.53) vê capital humano como: “basicamente constituído de talentos e competências”.

Talento é um complexo formado pelas habilidades de uma pessoa, são os seus dons, conhecimentos, suas experiências, inteligência, capacidade de discernir, o caráter, os impulsos, como também a capacidade de aprender e desenvolver. (MICHAELS *et al.* 2002).

De acordo com Chiavenato (2004 a, p.54), a idéia e o significado de talento humano levam ao conceito de capital humano, o que para o autor é “o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:” (i) Talento relativo ao conhecimento, as habilidades e competências, sendo que é suplementado e atualizado continuamente; o talento não atua sozinho como um sistema fechado. Ele atua dentro de um contexto, com autonomia e liberdade para expandir. (II) O contexto é o ambiente interno apropriado para que o talento cresça, sendo que, o mesmo, é determinado pelos seguintes aspectos:

1. Desenho organizacional flexível, com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada.
2. Cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe e solidariedade.
3. Estilo de gestão baseado na liderança renovador e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*. (CHIAVENATO, 2004a, p.54).

Nesse aspecto, subentende-se que não é suficiente ter pessoas talentosas para possuir o capital humano. Para obtê-lo, faz-se necessário que os talentos estejam dentro de um contexto (ambiente) incentivador ao crescimento. Chiavenato (2004a) destaca que a junção de talento e contexto (ambiente) conduz ao conceito de capital humano.

No ambiente empresarial, o capital humano pode ser descrito ainda como a reunião de fatores do tipo: os traços de personalidade que a pessoa traz com ela para o trabalho (sua inteligência, energia, atitudes positivas, confiança e responsabilidade), a habilidade de uma pessoa em aprender (aptidão para o trabalho, imaginação para criação, invenção, sensatez; a motivação para

compartilhar informação) e conhecimento (o espírito de equipe e a orientação para metas e resultado.) (FITZ-ENZ, 2001).

Percebe-se que os conceitos dados ao capital humano, pelos diversos autores pesquisados, não se opõem, muito pelo contrário, eles se complementam. Seguindo na definição, Hatch (*apud* DUFFY, 2000.p.73), relata que o capital humano diz respeito ao intelecto inerente das pessoas, bem como suas experiências e conhecimentos; uma perspectiva que corrobora essa visão é de Rezende (2002). Para ela, capital humano tem a ver com o conhecimento e a *expertise* das pessoas, suas habilidades, a capacidade criativa e até mesmo a liderança dos colaboradores da organização. Desse modo, entende-se que o capital humano é característico do ser humano enquanto indivíduo, sendo assim, não pertencente às organizações.

Outras abordagens acerca da definição do capital humano são apresentadas pelos seguintes autores. Roos, Edvinsson e Dragonetti *apud* Mayo (2003, p. 228). Assim o mesmo se divide em: Competência; atitude e agilidade intelectual. A competência está intrinsecamente relacionada ao conhecimento e às habilidades. No que se referem ao conhecimento, os autores compreendem como o “conhecimento técnico ou acadêmico das coisas” o que para eles trata-se do conhecimento proveniente da educação. Quanto às habilidades, seria o que eles chamam de contraparte da prática desse conhecimento.

O conhecimento, para Mayo (2003, p.228), tem mais a ver com as experiências do que com uma educação formal. Ele afirma “o que uma pessoa sabe pode ter muito pouco a ver com uma educação formal”. No que se refere a atitude, de acordo com Roos e os outros autores, as atitudes são resultadas dos traços de personalidade, como também são influenciadas pela motivação e pelo comportamento. E por fim, agilidade intelectual está relacionada com a capacidade de inovação, com a flexibilidade e a capacidade de se adaptar.

## **2.2 Diferenças Conceituais de Capital Humano e Capital Intelectual**

Segundo Duffy (2002), os conceitos dados ao capital humano e capital intelectual são muito próximos, portanto, muitas vezes confundidos. Ainda de acordo com Duffy (2002), o capital intelectual é algo mais amplo que abrange os conhecimentos acumulados de uma organização referentes às pessoas, às

metodologias, às patentes, entre outros. E o capital humano é relativo a um subgrupo do capital intelectual, portanto, é um componente do capital intelectual.

Chiavenato (2004a) descreve que capital intelectual é configurado como um ativo intangível e invisível. Ele é composto por três elementos: capital interno, externo e humano.

Para Stewart (1998), o capital intelectual também é dividido em três componentes: o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Verifica-se, portanto, que a essência dos conceitos e estrutura do capital intelectual são parecidas na visão dos autores pesquisados, o que muda, apenas, é a nomenclatura da composição do capital intelectual.

Antunes (2000) explica a causa desse equívoco entre capital humano e intelectual. Como o capital intelectual é composto por vários ativos intangíveis, além do próprio capital humano, o capital intelectual é visto como inerente ao intelecto humano, pois ele compreende o elemento que possui o recurso do conhecimento e o resultante disto.

Portanto, o capital humano e o capital intelectual são confundidos, porque se entende que o capital intelectual é aquele que somente deriva do conhecimento humano, logo a importância que as pessoas têm nas organizações é justamente porque elas são possuidoras do recurso essencial do conhecimento. (ANTUNES, 2000). Como o capital humano abrange os benefícios que as pessoas propiciam às organizações, existe muito interesse das organizações em identificar as pessoas que produzem vantagens para a organização: “quanto melhor o capital humano/ ativo humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no capital intelectual.” (ANTUNES, 2000, p.82).

### **2.3 Desenvolvimentos históricos do conceito de capital humano**

De acordo com Friedman *et al.* (2000), uma das primeiras percepções acerca da origem do capital humano é tão antiga quanto a escrita. Como compara o autor, ele narra que no século XXIV a.C, o escritor egípcio Phahhotpe percebeu, na sociedade em que vivia, que até os escravos — considerados a classe mais baixa da sociedade daquele período — poderia contribuir para a sociedade com algo. A essa percepção sucederam muitos pensamentos semelhantes.

Ainda de acordo com o autor, a análise da expressão capital humano pode dar respostas quanto à origem do termo. A palavra humano vem do latim *hominem*, se refere às pessoas, indica a espécie humana. Capital vem do latim *caput* — para cabeça, colocada nesse aspecto a palavra tem ampla aplicação de gênero, mas no seu uso mais simples está relacionada ao primeiro, maior, ou melhor. Friedman *et al.* (2000), acrescenta que nos últimos três séculos, a idéia de capital emergiu do indivíduo para a sociedade, sendo que foi usada, primeiro, no contexto econômico, significando riqueza em nível individual.

Já no século XVII, o termo capital passou a ser empregado na esfera organizacional, não sendo apenas referente ao sentido individual. Nesse período surgiam as sociedades comerciais, e o termo capital passou a representar os recursos para lançar um empreendimento. (FRIEDMAN *et al.*, 2000).

Crawford (1994) acrescenta que o termo capital humano representa pessoas estudadas e especializadas, sendo o ponto principal para a transformação global. Segundo o autor, o conceito de capital humano já era conhecido no século XVIII, por Adam Smith e outros economistas da época. Mas o termo capital humano surgiu na literatura econômica no ano de 1961, no artigo intitulado “Investindo em Capital Humano”, publicado na *American Economic Review*, escrito por *Theodore W. Schultz*, Prêmio Nobel de Economia, em 1979.

O quadro a seguir apresenta um resumo do desenvolvimento histórico do capital humano, que de acordo com Friedman *et al.* (2000) evoluiu do indivíduo para a corporação.

Período	Características
1611	Cotgrave define "capital" como a riqueza possuída por um indivíduo.
1776-1790	Adam Smith e Edmund Burke escrevem sobre o “capital social” de uma empresa e sobre a importância de começar um empreendedorismo (“comércio”) com “capital”.
1793	Jeremy Bentham estende a noção de capital dos níveis individual e empresarial para o nacional.
1867	Karl Marx afirma que todo valor vem da mão-de-obra.
1911	As idéias de Frederick Taylor compartmentam o trabalho, reduzindo seu valor percebido.
1979	Theodore Schultz e Sir Arthur Lewis recebem o Prêmio Nobel de Economia por seu trabalho pioneiro sobre capital humano.
1998	Em um obituário do Chicago Tribune, Theodore Schultz é aclamado como "o pai do capital humano". A noção de capital humano ganhou bastante reconhecimento, com quase dois milhões de sites na internet sobre o assunto.

Quadro 1: Destaques da história do "capital"

Fonte: Friedman *et al.* (2000, p.18).

## 2. 4 A importância do capital humano para a organização

De acordo com Mayo (2003), muitas empresas e seus executivos concordariam com o fato dos colaboradores serem o maior ativo de uma organização. No entanto, o que pode se verificar é que, na maior parte do tempo, as pessoas não vivenciam decisões e políticas que retratem essa reflexão no seu dia-a-dia na organização.

Friedman *et al.* (2000, p.15) revela que as empresas afirmam serem as pessoas os seus maiores ativos, e que essa declaração se tornou um clichê. O autor acrescenta, “na verdade, o guru da reengenharia, Michael Hammer, a denominou “a maior mentira nos negócios contemporâneos da América”, e é difícil discordar.

As contradições de palavras e ações de uma empresa com relação ao capital humano que a compõe, desagradam os funcionários que vêem tal expressão como uma hipocrisia corporativa.

Nesse sentido, Friedman *et al.* (2000) propõe alguns questionamentos: Como as organizações podem dizer que ‘valorizam’ seus colaboradores? Como podem afirmar que colocam seus funcionários em primeiro lugar? Será que as empresas estão mentindo ao proclamar que as pessoas são seu maior ativo? Ele responde: o que acontece é que as empresas sabem do valor das pessoas para a organização, não é que elas não valorizam seu capital humano, o problema é que as organizações não sabem como fazer para valorizar seus colaboradores.

Friedman *et al.* (2000) ainda completa, as organizações devem buscar uma forma que seja confiável para dar valor ao capital humano que ela já possui ou ainda aumentar o valor do capital humano através de um gerenciamento adequado. Para isso acontecer, as organizações devem ir além da noção das pessoas como recursos humanos, mas enxergá-las como capital humano, um bem que deve ser desenvolvido.

O autor ainda questiona: “por que as empresas ainda vêem seus colaboradores como recursos em vez de capital a ser desenvolvido?” Friedman *et al.* (2000) responde explicando que há dois aspectos que impedem o progresso da noção de capital humano: (i) existem limitações quanto aos sistemas de medição e contabilidade, pois não há uma norma de medição do capital humano e (ii) há limitações na perspectiva e na motivação gerencial, no que concerne à perspectiva.

Os gerentes consideram difícil fazer uma avaliação do capital humano, porque eles próprios fazem parte do mesmo. Quanto à motivação dos gerentes em mudar, é algo difícil para qualquer um deles, que devem transformar sua visão em relação aos seus colaboradores, vendo-os como algo valioso e não como despesas.

Para Mayo (2003), o problema é que as pessoas não se enquadram na definição financeira de 'ativo'. Entretanto, as organizações têm certa preocupação com a disputa de talentos, de capital humano, porque o foco das empresas vem mudando desde a década de 90. Nesse período, começou-se a dar maior valor aos ativos intangíveis, como por exemplo, o conhecimento porque "somente as pessoas – o 'capital humano' – que constroem valor." (MAYO, 2003, p.2).

Na visão de Welch (*apud* MAYO, 2003), a grande parte das coisas depende das pessoas, como por exemplo: aptidão, criatividade, habilidades necessárias para atuar na organização e até mesmo a liderança. Portanto, pode-se aferir que conhecimento e o talento estão em alta demanda, pois as organizações compreendem que as pessoas são ativos importantes, embora ainda existam organizações que tratam as pessoas como um simples recurso.

O sucesso das empresas que valorizam seu capital humano corrobora com a importância das pessoas para a organização, pois são atentas às influências do capital humano para o desenvolvimento organizacional. O êxito é percebido através da relação mútua entre o indivíduo e o desempenho. Logo, quanto melhor se trata as pessoas melhor será o desempenho da empresa, e sua chance de ser bem sucedida vai ser bem maior. (MAYO, 2003).

Somente ao final do século XX, as empresas começaram a aceitar e perceber a importância das pessoas, como diferencial competitivo, não mais o dinheiro em caixa, ou ativos físicos, como edifícios e equipamentos. Isso porque, no novo milênio, a economia tem como base o conhecimento, e não tem como negar que as pessoas são as responsáveis pela alavancagem dos lucros de uma organização.

Essa alavancagem pode ser percebida através da valorização das ações da *Microsoft*, que são negociadas até dez vezes a mais que seu valor contábil, ou seja, cerca de 90% do valor da *Microsoft* é intangível; esse valor se refere ao conteúdo do *software*, da marca do produto e do *marketing* agressivo. Esses fatores advêm das pessoas. (EDVINSSON, 1998).

Gates *apud* Edvinsson (1998), completa que o triunfo da *Microsoft* se deu porque a empresa se preocupou em contratar as pessoas mais inteligentes, portanto, essas pessoas são as responsáveis por essa alavancagem e pelo aperfeiçoamento dos produtos da *Microsoft*, tornando-os assim os melhores do mercado. Essas mudanças que as empresas estão vivenciando, que não é somente pelo fato da globalização, se referem também ao intercâmbio de informações que as tornam mais competitivas. Fitz-enz (2001) relata que as pessoas criam mais informações que a sua capacidade de absorção, isso porque as mudanças acontecem a uma velocidade muito rápida.

Nesse cenário de mudanças Drucker *apud* Fitz-enz (2001) afirma que as empresas têm como desafio responder a essas transformações de uma economia industrial para uma nova economia que tem como base o conhecimento, e lembra que a organização tem como propósito promover a integração do conhecimento especializado com uma tarefa comum, pois essa integração é o diferencial; que afeta toda organização, compreendendo assim a eficácia operacional, o *marketing*, e os investimentos em capital humano. Esses elementos são decorrentes das habilidades que as pessoas têm em lidar com as mudanças.

Chiavenato (2004a) relata que é no capital humano que tudo se inicia. É a fonte de inovação da organização. O autor observa que “o dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam”. (2004a, p.45). No entanto, pensar e criar são considerados os ativos fixos de uma organização que depende do conhecimento e que o trabalho rotineiro não é gerador de capital humano para a organização.

Em suma, as pessoas que compõe a organização formam o capital humano da empresa, que é dotado de talentos e competências que agregam valor e tornam as organizações competitivas, percebe-se a importância do capital humano, à medida que ele consegue influenciar os atos e destinos da organização, e para que essa influência seja concretizada a organização deve usar quatro alavancadores, são eles: Autoridade, informação, recompensas e competências.

No que abrange a autoridade, é necessário que as pessoas tenham poder de decisão e autonomia em suas ações para que as pessoas possam desenvolver seu trabalho de acordo com seu domínio. A organização deve disponibilizar a informação necessária e facilitar a disseminação para criar assim caminhos diferentes na tomada de decisão, com relação às recompensas buscar promover

benefícios e incentivos, sinalizando o que a organização espera do seu pessoal e por fim as competências, ajudar as pessoas no desenvolvimento das suas habilidades, pois a criação do talento tem relação direta com as competências que a organização necessita para chegar ao seu objetivo. Nesse sentido a organização promove o aprendizado e desenvolvimento de novas competências. (CHIAVENATO, 2006b).

Diante do novo contexto empresarial, as empresas precisam das pessoas. Logo proferir a existência da capital humano na organização, sugere algumas coisas, como relata Friedman *et al.* (2000, p.21 e 22), para ele os seres humanos:

[...] em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos — eles próprios são ativos que podem ser *valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação.*

[...] são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor.

[...] são os *mais importantes de todos os ativos.* Capital, lembre-se, é sinônimo de patrimônio líquido — os ativos restantes de um negócio após a dedução de todos os passivos.

[...] e os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam *uma parte principal da empresa do valor de qualquer empresa* — tanto quanto ou mais do que os outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual.

O valor de uma empresa e, portanto, *o valor para o acionista* (o valor das ações de uma empresa) pode ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado.

Friedman *et al.* (2000), afirma que existe o reconhecimento em mudar a antiga noção de recursos humanos bem como a forma que esses recursos são gerenciados, pois essas antigas perspectivas não se enquadram nas intenções da empresa moderna.

## **2.5 O papel dos recursos humanos na prática da retenção**

Segundo Chiavenato (2006b) o papel da nova Administração de Recursos Humanos – ARH é tratar as pessoas como pessoas. Até pouco tempo as pessoas eram tratadas como objetos, como simples recurso produtivo. O autor acrescenta que na antiga concepção de recursos humanos as políticas para o tratamento das pessoas eram padronizadas. A nova perspectiva exige manter as diferenças individuais e a diversidade nas empresas, isso porque quanto maior a diferenciação das pessoas maior será a criatividade e inovação.

As mudanças e as transformações na função de recursos humanos acompanharam as três eras ao longo do século XX: Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação. Ao decorrer dessas eras a ARH, passou por três etapas diferentes: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

A seguir será apresentado um quadro resumo, que mostra as mudanças e as transformações na área de recursos humanos.

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900- 1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional piramidal, centralizadora rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase, na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Estrutura organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao meio ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável e imprevisível, turbulento, com grandes e intensa mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

Quadro 2: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

Fonte: Chiavenato (2004a, p.40).

A nova perspectiva da ARH pode ser chamada de Gestão de Pessoas, porque retrata essa nova percepção, as pessoas como parcerias e colaboradores do negócio da empresa. Onde as pessoas são dotadas de inteligência, personalidade, competências, habilidades entre outras características. (CHIAVENATO, 2006b).

Para Fitz-enz (2001) a gestão eficiente do capital humano está ligada ao apoio da área de recursos humanos, considerada pelo autor, como a anfitriã do capital humano, nesse sentido o departamento de recursos humanos administra a gestão para a incorporação, desenvolvimento e retenção das pessoas que fazem o diferencial. O autor completa que o processo de gestão não é um trabalho específico da área de recursos humanos, é um trabalho que envolve todos na organização, que incide de cima para baixo.

Michaels *et al.* (2002) concorda com Fitz-enz, o autor afirma que para ter uma gestão mais eficiente do capital humano, é necessário que todos os líderes estejam envolvidos com essa meta, que a área recursos humanos não pode desempenhar essa tarefa sozinha. O autor acrescenta que a gestão eficaz dos talentos não está relacionada com os melhores processos de recursos humanos, mas sim com uma mentalidade diferente.

Adotar uma mentalidade diferente é ter uma mentalidade voltada para os talentos, é ter certeza que dispor os melhores talentos em todos os níveis, é a maneira que a empresa pode se sobressair aos concorrentes, já que os talentos são o manancial da vantagem competitiva. (MICHAELS *et al.*, 2002).

Fitz-enz (2001) conclui que para ele a área de recursos humanos deve trabalhar em conjunto com a gerência, considerando os funcionários como *clientes*, logo a função dos recursos humanos é contratar, remunerar, aperfeiçoar e auxiliar a empresa no processo de retenção do capita humano. Logo, a clássica abordagem de recursos humanos, que considerava as pessoas como meros recursos, e tratava todas as pessoas da mesma forma, não atende as novas necessidades, em que as pessoas são vistas de acordo com o valor que trazem para a empresa. (MAYO, 2003).

Michaels *et al.* (2002) afirma que o líder de recursos humanos tem um papel muito mais estratégico a exercer nos próximos anos. O autor relata os papéis que os líderes de recursos humanos devem adotar: Ajudar a estabelecer o elo entre a estratégia comercial e o talento; servir como líder intelectual que compreende o que é necessário para atrair grandes talentos; facilitar o processo de avaliação do talento e os planos de ação; tornar-se o construtor da estratégia de desenvolvimento para os principais gerentes. O autor acrescenta que para desempenhar o papel estratégico, o líder de recursos humanos deve garantir que as funções menos estratégicas como remuneração, benefícios, as transferências sejam delegadas ou terceirizadas.

## **2.6 A guerra pelo talento**

O mundo moderno vive uma situação complexa. As mudanças ocorrem cada vez mais rápidas, originando uma invasão tecnológica, novas necessidades e desejos, e acarretando transformações que atingem vários segmentos da sociedade,

tais como: impactos sociológicos, comportamentais, econômicos, políticos, entre outros. Tais impactos atingem a vida das pessoas e alcançam as organizações, pois essas também estão inseridas nesse ambiente de constantes mudanças e inovações que exigem cada vez mais competência e qualidade.

A vantagem competitiva das organizações acompanhou essas rápidas e intensas mudanças. Na era agrícola, a terra era considerada fator primordial para determinar a vantagem estratégica e econômica. Nesse período quem tinha o poder de controlar a terra dominavam a vantagem econômica. Chegada à revolução industrial, a vantagem econômica passou para as mãos daqueles que possuíam a essencial fonte de energia da época: o motor a vapor e, logo mais tarde, os motores de combustão interna e elétricos. (HESSELBEIN, *et al.*, 1997).

Com a passagem da era industrial, a sociedade e as organizações do mundo moderno pedem fontes de energias diferentes, consideradas mais difíceis de administrar e cultivar do que as terras e as máquinas tratam do capital humano, da tecnologia; das estratégias, das alianças globais e das inovações. Tais fatores são fundamentais para a vantagem competitiva no futuro. Eles necessitam do talento humano, pois é o talento humano que os impulsiona. Portanto, a vantagem competitiva será das organizações que tiverem competência para atrair, desenvolver e reter talentos humanos. (HESSELBEIN, *et al.*, 1997).

A guerra pelo talento teve origem na década de 80, com o surgimento da era da informação, quando o interesse por bens como: máquinas, fábricas e o capital diminuíram em vista da importância dos bens intangíveis como: marcas e patentes, capital intelectual, em especial o talento. O que se percebe no ambiente corporativo é uma dependência das organizações pelo talento humano. Logo, a guerra pelo talento vai persistir, pois existem três forças que impulsionam a disputa pelas pessoas talentosas: (i) a irreversível passagem da era industrial para a era da informação; (ii) a intensa demanda pelos talentos gerenciais; (iii) a tendência das pessoas mudarem de empresa. De acordo com Michaels *et al.* (2002), esses fatores persistirão por muito tempo no ambiente corporativo, porque eles não mostram indícios de enfraquecimento.

Branham (2002) concorda com Michaels *et al.* (2002), acerca de que a guerra pelo talento persistirá. O autor relata que as empresas norte-americanas vão lutar pelo menos por mais vinte anos e apresentam alguns fatos que confirmam essa perspectiva: Todo mês, cerca de 13% dos trabalhadores pedem demissão para

assumir outros postos e as empresas de capital aberto perdem metade de seus funcionários num período de quatro anos, 55% dos colaboradores americanos planejam pedir demissão; assim as empresas estão tendo gastos expressivos nas atividades de substituição e retreinamento, após a perda do colaborador.

Michaels *et al.* (2002), aponta que assim como as empresas passaram a admitir suas necessidades por gerentes e talentos altamente qualificados, as pessoas também perceberam a vantagem de trocar de empresa. O que justifica esse comportamento é justamente o período de *downsizing* que ocorreu no final da década de 80. Esse período foi o responsável pelo rompimento do acordo tradicional do trabalho que existia entre a empresa e seus funcionários. A empresa oferece a segurança no emprego, em troca o funcionário confere sua lealdade para a organização.

A rescisão do acordo de trabalho, que existia na década de 80 resultou em meados da década de 90, novas oportunidades profissionais, quebrando os tabus acerca das trocas de empregos. Passar por várias empresas tornou motivo de orgulho para as pessoas. Esse rompimento trouxe preocupação para as empresas em disputar por esses profissionais que criam a vantagem competitiva das organizações; Michaels *et al.* (2002, p. 25) relata esse período da seguinte maneira:

A economia fervilhava no final dos anos 90, e as empresas lutavam para contratar e conservar as pessoas de que precisavam. As empresas pagavam luvas generosas, os funcionários pediam aumento três meses depois de terem sido contratados e os *headhunters* cercavam os recém-contratados mesmo antes que eles instalassem em suas mesas. Muitas empresas tinham centenas de vagas que não conseguiam preencher e alguns dos veneráveis baluartes de talentos [...], os perdiam para as novas empresas pontocom. Era fácil ver a guerra por talentos campeando no frenesi de contratação e retenção do final dos anos 90.

Branham (2002) acrescenta que a situação apresentada por Michaels *et al.* (2002) ocorreu devido a um conjunto sem precedentes de condições de negócios, tais como: a ansiedade e incertezas dos funcionários provocados pelo *downsizing*, reorganizações e pelas mudanças constantes; as pressões para reduzir custos buscava-se produzir mais com menos pessoas, pois as empresas desejavam atingir retornos de curto prazo; a dissipação dos degraus da escala profissional, reduzindo a chances de crescer na empresa; o enfraquecimento do interesse do emprego tradicional de horário integral entre outros aspectos.

Logo, os fatores que estimulam a guerra pelo talento são inabaláveis e contundentes, não dá para voltar atrás, acarretando em uma nova realidade empresarial. O quadro abaixo apresenta as características da antiga e da nova realidade corporativa.

A antiga realidade	A nova realidade
As pessoas precisam das empresas	As empresas precisam das pessoas
Máquinas, capital e geografia representam a vantagem competitiva	Pessoas talentosas representam a vantagem competitiva
Mais talento faz alguma diferença Empregos são raros	Mais talento faz uma enorme diferença Talentos são raros
Empregados são leais e empregos são seguros	Pessoas são móveis e seu comprometimento tem curta duração
As pessoas aceitam o pacote padrão que lhes é oferecido	As pessoas exigem mais

Quadro 3: A antiga realidade e a nova realidade  
Fonte: Michaels *et al.* (2002, p. 31).

A guerra pelo talento implicou em dois pontos importantes: o poder passou das mãos das organizações para as dos indivíduos dotados de talentos, esses passaram a ter o poder de negociar, aumentando assim as expectativas relacionadas às suas carreiras e o segundo ponto é que talento gerencial transformou-se numa peça fundamental para a vantagem competitiva. (MICHAELS *et al.* 2002).

Grande parte das organizações têm um longo caminho a percorrer. Muitas acreditam que as pessoas são o maior ativo da empresa, no entanto, agem de modo inadequado. Diante desse quadro, Branham (2002) questiona “o que as empresas estão fazendo perante a essa realidade?”

De acordo com Branham (2002, p.3), “embora 75% dos executivos seniores digam que a retenção de funcionários é uma grande preocupação, apenas 15% tornaram a questão uma prioridade estratégica nas suas respectivas empresas”. Apesar de ser um percentual baixo, vem aumentando o número de empresas que buscam formas de vencer e de se destacar na guerra pelos melhores profissionais, isto porque elas compreenderam que as pessoas são as responsáveis pelo sucesso das organizações.

## **2.7 As razões que levam as pessoas trocarem de emprego, verdades sobre a rotatividade**

A valorização do capital humano é necessária para a organização atuar de forma competitiva. Duffy (2000) aponta que existe um consenso no mercado de trabalho: os colaboradores estão exigentes na hora de escolher quem serão seus superiores e avaliam se o emprego oferece desafios e oportunidades para a carreira, caso contrário, desistem. Mayo (2003) também destaca que a sensação de não estar progredindo e a falta de oportunidades são motivos para as pessoas deixarem a organização.

Ainda segundo Mayo (2003), somente o dinheiro, ou seja, a remuneração por si só, não é uma razão suficiente para o funcionário deixar a organização, na verdade, existem uma série de fatores que levam à perda do capital humano da organização. Bispo (2005) relata os fatores a essa mobilidade: o estresse causado pelas pressões, o não investimento do patrimônio humano; a não valorização, a falta de reconhecimento, o desrespeito com os profissionais, a inviabilidade de encarecimento, e outras atitudes comuns as organizações que faz com que as pessoas busquem novas oportunidades.

Mayo (2003, p.101) acrescenta que as organizações não sabem criar oportunidades para os funcionários, portanto falta imaginação e criatividade por parte das organizações, e que essas atitudes fazem com que a mudança de emprego seja mais fácil para o colaborador insatisfeito, “quanto mais as pessoas mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.”

Já Bispo (2005, s.p.) acredita que essa mudança é uma característica das pessoas que estão buscando seu crescimento profissional, pois o mercado é muito dinâmico e essas pessoas que deixam a empresas que não oferecem oportunidades de crescimento, o fazem porque tem visão e por isso buscam algo novo, “mesmo que essa busca signifique dar alguns passos para trás, para, num futuro, dar um passo para frente, porém um passo promissor, ousado, viabilizador de sucesso. Recuar é também uma forte estratégia humana”.

Portanto, é necessário que a organização entenda o que faz um funcionário sair da organização, compreender as causas que fazem as pessoas se demitirem, Mayo (2003) conclui que esses motivos podem ser de três categorias: as razões

peçoais, insatisfação com as condições de trabalho e insatisfação com as inadequações dos aspectos que deveriam auxiliar na motivação, corroborando assim com a visão de Bispo (2005) sobre as causas da perda do capital humano.

Stewart (1998a) acrescenta que quanto mais os empregadores delibitam os vínculos como a segurança e a lealdade, mais dependentes eles ficam dos detentores do capital humano; essa falta de cuidado com as relações com seu capital humano, só piora o problema em torno da perda desses.

Ainda de acordo com Stewart (1998a, p.91), os trabalhadores do conhecimento são leais à sua função, ao seu trabalho, logo a lealdade não se estende ao empregador. O que se torna preocupante, pois essa falta de valorização, a falta de cultivo dos vínculos entre o empregador e as pessoas que compõem o capital humano da organização, “os trabalhadores do conhecimento mais valiosos são também os mais prováveis de sair da empresa, levando junto seu talento e seu trabalho”.

Harrigan e Dalmia *apud* Stewart (1998a, p. 91) confirmam e acrescentam essa visão de Stewart; para eles, os colaboradores vão permanecer comprometidos com a empresa desde que essas “[...] lhes forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes. Se isso não ocorrer, os trabalhadores do conhecimento procurarão espaços maiores para brincar com as idéias [...]”.

Aprofundando mais essa questão, Chiavenato (2004a, p. 53) aponta que existe um paradoxo em relação à mobilidade do capital humano. Para ele as pessoas constroem a vantagem competitiva para a organização, logo a empresa deve investir no desenvolvimento das pessoas, mas é justamente aí que estabelece a contradição, pois “quanto mais ela fizer isso, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há como escapar do paradoxo, pois não se pode dar ao luxo de deixar de investir nesses bens moveis.”

Para Chiavenato (2004a) a justificativa dessa sua visão está relacionada com o desenvolvimento e importância do capital humano, para ele as pessoas vão transformar ainda mais o ambiente organizacional de modo que as empresas se tornem em grupos de projetos, como se fossem um condomínio empresarial onde vão atuar de modo temporário. O que poderá ser bom ou ruim para as empresas, pois a inovação e criatividade serão ainda mais indispensáveis, logo os colaboradores vão investir cada vez mais em si e não deixarão seu futuro nas mãos dos seus empregadores.

Fitz-enz (2001, p.111) argumenta que a perda do capital humano está relacionada com duas perspectivas: o comportamento dos supervisores e a falta de oportunidade de crescimento. Já Bontis *apud* Stewart (2002b) ressalta que a satisfação dos empregados gera comprometimento, e esses dois aspectos juntos possibilitam a motivação dos seus colaboradores, acrescenta também que a satisfação e comprometimento determinam o compartilhamento do conhecimento, que por sua vez, suaviza o esgotamento do capital humano, e quando este é muito baixo ou inexistente leva as pessoas a deixarem a organização.

A saída dos funcionários causa alguns problemas no clima interno da organização, que é afetado facilmente, sendo que qualquer acontecimento pode gerar motivação ou desmotivação. A perda do capital humano pode gerar uma diminuição na capacidade produtiva, na qualidade, na lucratividade, e nas possibilidades de êxito da organização no mercado, contaminam o ambiente, as pessoas que permanecerem na organização, comprometem a credibilidade organizacional, e conseqüentemente, afetam a saúde financeira da organização, até porque a alta rotatividade gera custos. (BISPO, 2005).

Observa-se que, enquanto alguns autores apontam faltas que as organizações têm com seu capital humano e que essas geram a perda do seu pessoal mais valioso, outros acreditam que essa perda é inevitável, pois, por mais que a organização possa investir no capital humano, não tem como segurá-lo. Considera-se ainda o fato de que a maioria dos autores pesquisados concordam que não há lealdade dos funcionários com a organização.

A rotatividade existe e sempre existirá, é o que aponta Branham (2002, p. 7). Para ele rotatividade de 0 % não é desejável, isso porque, “se todos os funcionários ficarem e a organização crescer de forma estável, a maioria deles chegará ao topo, ou perto, de suas faixas salariais, e as despesas com salários serão extremamente altas.”. O autor completa que a chegada de novos colaboradores é benéfica, pois eles trazem novas idéias, abordagens, aptidões entre outras características que permitem a renovação e impede que a organização fique estagnada; logo, um pouco de rotatividade é contemplada como saudável.

As pessoas que formam o capital humano de uma organização deixam as empresa por uma série de fatores. As organizações devem direcionar seus esforços para manter, o que Branham (2002) considera como “taxa de rotatividade evitável”.

Isso significa que as empresas devem preocupar-se com as pessoas nas quais ela não podem se dar ao luxo de perder.

Tendo em vista que é necessário ter alguma rotatividade, Branham (2002) faz um questionamento — Quem são as pessoas certas? Ele responde são aquelas que a empresa deseja manter são pessoas de desempenho estável. Em geral são as pessoas que garantem a notoriedade da empresa, as mais difíceis de substituir e que são importantes para o êxito da estratégia de negócios da organização. Stewart (1998a) classifica as pessoas de uma organização em quatro quadrantes. O quadro a seguir, faz uma análise das pessoas que compõem a empresa.

DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO	DIFÍCIL DESUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO
FÁCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO	FÁCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO

Quadro 4: Quadrantes das pessoas que formam a organização

Fonte: Stewart (1998a, p. 81)

No quadrante inferior esquerdo, encontra-se a mão-de-obra especializada e semi-especializada; as organizações carecem dessas pessoas, mas o sucesso da empresa não depende dessas pessoas como indivíduo, isso porque de acordo com Stewart (1998a, p. 81) “uma pessoa que ocupe o cargo pode ser tão boa quanto outra basta um anúncio e dezenas de indivíduos qualificados se candidatam ao cargo”. No quadrante superior esquerdo, estão as pessoas que aprenderam e dominam operações difíceis, mas não dão as cartas, são pessoas que desempenham atividades importantes, e que podem ser difíceis de substituir, como por exemplo, uma secretária experiente (STEWART, 1998a).

O quadrante inferior direito é formado pelas pessoas que desenvolvem coisas que os clientes apreciam, mas como indivíduos são descartáveis para a empresa. Stewart (1998a, p. 81) acrescenta que “muitas pessoas com habilidades alavancadas entram nesse quadrante: um livro precisa de uma bela capa, por exemplo, mas existem inúmeros excelentes programadores visuais.” No quadrante superior direito ficam as pessoas que Stewart considera como estrelas da organização, são as pessoas que exercem papéis essenciais, e que como indivíduos também são insubstituíveis. Stewart (1998a, p.81) considera que o capital humano da empresa encontra-se nesse quadrante, autor explica que esse quadrante reúne

peças que “cujo talento e experiências criam os produtos e serviços que são motivos pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes. Elas são um ativo. O resto — os outros três quadrantes — são apenas custos de mão-de-obra.”

Stewart (1998a, p. 81) explica porque considera os outros três quadrantes como custo de mão-de-obra:

Quanto maior a intensidade de capital de uma empresa — ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que gere alto um alto grau de valor agregado, realizado por pessoas cuja substituição seja difícil —, mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes, pois eles terão ainda mais dificuldade de reproduzir essas habilidades do que a primeira empresa tem para substituí-las. As organizações inteligentes, portanto, gastam e investem o menos possível no trabalho que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos funcionários sejam de fácil substituição, automatizando o que podem; a retenção de funcionários não interessa muito para cadeias de *fast food*, por exemplo.

## 2.8 Como reter o capital humano

Uma característica comum do capital humano é sua mobilidade, e quando a organização dispõe de pessoas valiosas para o seu desenvolvimento, ela vai querer mantê-las na empresa, ainda mais se tiver feito algum investimento nessas pessoas. Segundo Mayo (2003) na década de 90, as organizações aceitaram a mobilidade do capital humano, porque enxergavam essa realidade como uma norma que estava se desenvolvendo. Diante dessa perspectiva, as empresas tinham uma postura *laissez-faire* com a crescente saída do capital humano da organização.

Para Gubman (1999), a mobilidade do capital não era vista como um problema, pois parecia que tinham pessoas qualificadas superiores à demanda do mercado de trabalho. Ambos os autores, Mayo (2003) e Gubman (1999) apontam que essa questão mudou, Gubman (1999) afirma que nos próximos anos, encontrar pessoas que fazem o diferencial de uma empresa será uma tarefa cara e difícil. Desse modo os autores concluem que a força de trabalho não está diminuindo, o que acontece na verdade, é que existem poucos talentos qualificados para acompanhar a nova realidade do mercado.

Para Mayo (2003, p.101) essa mudança está relacionada com a valorização do capital humano, a nova perspectiva leva as organizações a adotarem estratégias de retenção, que segundo o autor, “agora estão em alta nas agendas da maioria das

organizações.” Ainda de acordo com Mayo (2003), por mais que as organizações usem e desenvolvam ações para manter o capital humano, as pessoas vão continuar deixando seus empregos.

Ele justifica essa visão pelo acirramento em torno do capital humano, isso porque em mercados altamente competitivos por essas escassas qualificações, essas pessoas valiosas para a organização são seduzidas, pelas ofertas da concorrência. Portanto, “perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós.” (MAYO, 2003, p.101).

A procura contínua da concorrência em relação ao capital humano de outra organização denota o quanto é valioso o capital humano da empresa assediada. Logo, a empresa que não tem atratividade, ou inabilidade de oferecer oportunidades, terá grandes chances de perder seu pessoal para os concorrentes. Gubman (1999) faz um alerta, o autor considera que as empresas dispõem de muitas vagas de trabalho e que existe a dificuldade de preenchê-las, pois, esses cargos necessitam de pessoas talentosas, e que encontrar esses talentos é algo demorado. Gubman (1999, p.13) afirma ainda que “Quando você encontra as pessoas de que precisa, você começa a se preocupar em perdê-las para o grande número de ofertas de emprego tentadoras e lucrativas. O mercado de pessoas talentosas é vendedor.”

As empresas devem se preocupar em desenvolver estratégias de retenção voltadas para a lealdade com seu capital humano, como também um tipo especial de trabalho, o desenvolvimento de uma cultura que faça as pessoas se sentirem a vontade, esses são exemplos que podem ser adotados para manter o capital humano (MAYO, 2003).

Para Mayo (2003) existem muitos fatores que influenciam o sucesso da retenção do capital humano, ele acrescenta que esses fatores são variados, mas de forma peculiar estão relacionados com os níveis de motivação e da satisfação que as pessoas têm na organização.

Portanto, a retenção do capital humano deve ser prioridade na organização, que almeja e privilegia a criação de valor, observa que para a organização não ter surpresa com a saída do capital humano, deve gerenciá-lo, isso pode ser feito através de uma compreensão do que impulsiona e motiva cada indivíduo, através de uma apresentação de uma abordagem flexível às condições de emprego, provisão de um ambiente que minimize os fatores de insatisfação e maximize os satisfatores

por meio da criação de um futuro atraente, esses são os meios fundamentais para garantir a prática para a retenção, na visão de Mayo (2003).

Mayo (2003) enumera e descreve os fatores que influenciam na retenção do capital humano:

(i) Compreensão do que impulsiona e motiva cada indivíduo: nesse aspecto a organização deve procurar manter diálogo com seus colaboradores para saber como eles se sentem a respeito ao trabalho e à organização.

(ii) Apresentação de uma abordagem flexível às condições de emprego: Como os fatores que motivam os funcionários são muito variados, a organização pode dispor de alguma flexibilidade para atender a essas necessidades dos indivíduos; por exemplo: criar opções de horários e de local de trabalho, criar políticas flexíveis de benefícios ou desenvolver estratégias diferentes de recompensa.

(iii) Provisão de um ambiente que minimize os fatores de insatisfação e maximize os satisfatores: criar um ambiente saudável para o trabalho e principalmente na relação de chefe/subordinado, pois nesse relacionamento é comum ter estresse, que pode gerar a perda do funcionário.

(iv) Criação de um futuro atraente: essa tem sido uma estratégia comum para manter o capital humano, onde se procura promover equidade aos colaboradores, bem como outras maneiras de se recompensar os funcionários a longo prazo; a organização pode oferecer promoções antecipadas, dar maior responsabilidade, desenvolver expansão planejada e diversificação que poderá trazer novas oportunidades, promover o envolvimento do funcionário com algum aspecto especial da organização que esteja fora da ocupação atual do funcionário, criar oportunidades de trabalhos internacionais ou até mesmo a promessa de uma aposentadoria antecipada.

Outra forma de se reter o capital humano apontada por Stewart (2002b) é a força da liderança, que tem papel indispensável nesse processo, porque as pessoas desejam trabalhar para líderes que elas admiram. Bons líderes instigam ao compartilhamento de valores que levam as pessoas a permanecerem unidas.

Para Gubman (1999) visto que há escassez de talentos, as empresas que saem à frente dos concorrentes são justamente aquelas que criam um ambiente de trabalho atrativo. Ele alerta que existem bons empregos disponíveis no mercado, no

entanto, não há bons lugares para trabalhar. Portanto, a vantagem competitiva pertence a quem sabe atrair, selecionar, distribuir e desenvolver os talentos.

Levering *apud* Chiavenato (2004a, p.48) apresenta duas características que considera como principais para que uma empresa seja considerada um bom lugar para se trabalhar, em primeiro lugar deve existir respeito, “A melhor empresa para se trabalhar é aquela em que você se sente respeitado e sente que pode ser você mesmo e crescer.” O outro ponto é a credibilidade, a organização propicia um ambiente de confiança em que o clima interno faz com que seus colaboradores se sintam a vontade para fazer perguntas e receber o *feedback*.

Ainda segundo Levering (*apud* CHIAVENATO 2004a), as empresas podem tomar as seguintes ações para não perder seu capital humano, inspirar confiança nas pessoas, fazer com que as pessoas tenham orgulho do que fazem respeitar e tratar de maneira justa o funcionário, criar um clima de camaradagem no ambiente de trabalho.

Para Stewart (2002b), as pessoas desenvolvem seus trabalhos por vários tipos de recompensas, ele afirma que o dinheiro é apenas uma das formas de se recompensar, entretanto, ele aponta que no mundo dos negócios o dinheiro simboliza de forma visível de como o trabalho de alguém pode ser valorizado, e recompensado.

Bispo (2005) aponta que num primeiro momento o capital humano pode até ser influenciado pela remuneração, mas as pessoas vêem que a qualidade é fundamental. Para ela, as empresas devem estar atentas ao que os funcionários buscam e desejam na organização. Nesse sentido, as empresas podem desenvolver várias ações para evitar a perda do capital humano, podem utilizar estratégias como o desenvolvimento de treinamentos, promoverem palestras e eventos, atividades direcionadas para a diminuição do estresse como a ginástica laboral e massoterapia, por exemplo.

Segundo Mayo (2003), as empresas proporcionam salários, benefícios, como também as bonificações, e, às vezes, equidade para o capital humano, quando, na verdade, as pessoas almejam mais do que recompensas financeiras. Elas podem mostrar interesses por outras coisas, tais como: desenvolver trabalhos interessantes e desafiadores, trabalhar com equipamentos e recursos, em que outras situações, não teriam acesso; ser reconhecido pelos gerentes ou por colegas

de trabalho, como também ter o trabalho reconhecido publicamente, participar de eventos sociais, entre outros.

Portanto, o que uma organização pode fazer para manter seu capital humano está diretamente relacionado com o modo que se dá valor às pessoas, pois o tratamento que se emprega a elas vai condicionar a motivação, o comportamento e a lealdade dos funcionários - chaves da empresa e conseqüentemente, a forma como esses funcionários vão contribuir na adição de valor.

Para Fitz-enz (2001), as empresas devem se perguntar o que fazer para manter seus funcionários, antes que esses deixem a organização. Ele aponta que as empresas estão vivendo uma nova realidade, em que as pessoas têm uma série de obrigações e necessidades pessoais que não se encontravam na sociedade passada. O que se pode ver é: famílias separadas, pais solteiros, as pessoas buscando ajuda e apoio no trabalho.

Então, a forma como o trabalho influencia a vida dos seus funcionários nessa realidade, afeta a como as pessoas passam a enxergar o seu trabalho, pois estas pessoas buscam conciliar sua expectativa de rendimentos e de uma carreira digna e promissora com equilíbrio pessoal e profissional. A organização assume novos papéis com seus funcionários. Tais atitudes colaboram com a retenção, pois as pessoas sentem valorizadas: “as empresas estão sendo compiladas a assumir os papéis de vizinhos, família, igreja e comunidade em uma nova proporção, muito mais intensa do que jamais visto”. (FITZ-ENZ, 2001, p. 90).

Fitz-enz (2001) coloca que a manutenção do capital humano é possível, por meio de ordenados e benefícios, os chamados sistemas de remuneração. Ele acrescenta que recompensas do tipo não-monetárias e reconhecimento estão relacionados como esforços para motivar o capital humano, portanto, para retê-lo deve-se: “pagar um salário justo e prover um razoável grau de estabilidade por meio de programas de benefício é aceito como algo de rigor para manter uma força de trabalho de qualidade. Somente disso vem os adicionais”. (FITZ-ENZ, 2001, p. 86).

Branham (2002) lista estratégias para reter e manter os talentos na organização. O autor organizou essas estratégias em quatro grupos de fatores básicos, são eles: ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar, selecionar as pessoas certas logo de início, preparar as pessoas certas para um grande começo e, por fim, treiná-las e recompensá-las para manter o compromisso com a organização.

Em suma, Bernardi (1997) resume as estratégias voltadas para a retenção do capital humano, a autora afirma que os programas de retenção não podem ter como base uma estratégia isolada, o que deve ser feito é o que ela chama de tripé composto pelas perspectivas de carreira, pacote de remuneração e dispor de um ambiente de trabalho adequado.

### 3 MÉTODOLOGIA

Este estudo buscou analisar as práticas de retenção do capital humano nas organizações, por meio das teorias acerca do assunto e possibilitou relacioná-lo com as práticas de organizações que adotam estratégias de retenção. Desse modo, para a concretização do estudo, empregou-se o método da pesquisa exploratória, que visa oferecer maior familiaridade com o problema pesquisado, tornando-o mais claro. (GIL, 2002).

Para Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória tem como objetivo tratar do “[...], aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado, [...]”. Esse tipo de pesquisa envolve: o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e utiliza de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto aos métodos de procedimento a pesquisa bibliográfica concebida no embasamento de material já elaborado, como os livros e artigos científicos, foi priorizada. Gil (2002, p.44) explica que, “embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.”

O trabalho contemplou a apresentação de três casos, com o propósito de ilustrar a teoria apresentada a respeito do assunto pesquisado, os casos apresentados servem como exemplo de estratégias adotadas, segundo as teorias apresentadas pelos autores pesquisados. Os casos são ilustrativos e objetivaram um paralelo da teoria com a prática. Os três foram disponibilizados na Internet e bibliotecas públicas.

Os casos abordados relacionam-se às seguintes empresas: Laboratório Sabin, a multinacional Cisco Systems e o Banco Santander Banespa. São empresas que adotaram estratégias de sucesso na retenção do seu capital humano. O caso do Laboratório Sabin, foi extraído do artigo fruto do trabalho de conclusão de curso da egressa do curso de Administração do UniCEUB, Hélia Carolina Nadler de Freitas Braga (2006). O caso da Cisco Systems foi retirado do artigo de Bernardi (1997), disponível na Internet. O caso do Santander Banespa foi retirado do artigo publicado por Bispo (2006), também disponível na Internet.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Considerando-se que este estudo é uma pesquisa bibliográfica, neste capítulo serão apresentados três casos de empresas que adotaram a gestão estratégica direcionada para a prática de retenção e atração de capital humano. Com o objetivo único de ilustrar que empresas com vantagens competitivas consideráveis, aplicam o que propõem os autores estudados e apresentados no embasamento teórico deste trabalho.

### 4.1 Caso Sabin

O Laboratório Sabin de Análises Clínicas Ltda., é uma empresa privada, que oferece serviços de laboratório e médico-hospitalar. Foi constituído no ano de 1984, pelas bioquímicas Janete Vaz e Sandra Costa. No ano de 1986 o Sabin deu início à ampliação de seus serviços, ao abrir uma unidade no Hospital Geral e Ortopédico de Brasília - HGO, no decorrer dos anos 90; o Sabin foi solidificando seu plano de expansão e em 2006 contava com 36 unidades espalhadas pelo Distrito Federal.

O quadro de colaboradores que atuam diretamente no Laboratório Sabin no ano de 2006 era constituído por 380 profissionais. O Laboratório contempla também com um parque tecnológico que dispõe de equipamentos e tecnologias de última geração; disponibilizando serviços de consultoria médica e assessoria científica aos seus clientes, bem como a produção científica que é disposta para a comunidade.

O Laboratório Sabin, estava sofrendo defasagem em torno dos seus técnicos de laboratório que atuavam na coleta; perdendo seus profissionais para os laboratórios concorrentes. Com a finalidade de mudar esse quadro de perdas, o Laboratório Sabin adotou estratégias visando à manutenção e a retenção desses profissionais na empresa.

De acordo com esse cenário, percebe-se que o Sabin é uma empresa que se preocupa com seus talentos, e compreende que as pessoas são as responsáveis pelo diferencial da organização. A atitude de adotar estratégias para manter seu pessoal, confirma o que Friedman *et al.* (2000, p.37) afirma sobre a postura que a empresa deve tomar, “ a iniciativa deve partir da empresa”. Essa iniciativa para

minimizar a perda dos técnicos, foi adotada para proteger a organização, pois, segundo a visão de Bernardi (1997, s.p) “já que é impossível impedir que o concorrente vá caçar no seu território, o desafio que você tem pela frente é dificultar ao máximo a vida dele”. Para solucionar a evasão dos seus talentos o Sabin tomou algumas ações.

#### 4.1.2 As estratégias

O Laboratório Sabin proporciona um ambiente de trabalho que beneficia tanto o desempenho das atividades exercidas por seus profissionais, como o processo de socialização dos colaboradores; esse processo é monitorado para que as pessoas possam desempenhar suas funções de forma efetiva em razão do bom inter-relacionamento que é visto como positivo. O ambiente de trabalho exerce papel fundamental na retenção, manutenção e atração de talentos; o Sabin cria o que Chiavenato (2006b) chamou de *contexto* que é o ambiente interno, adequado que impulsiona as pessoas a usar seus talentos em prol da organização.

Uma das causas apontadas como a perda do capital humano é a falta de vínculo entre o empregador e o colaborador como aponta Stewart (1998a) e o Sabin preocupa-se com essa questão, por isso, utiliza o processo de socialização entre os colaboradores e a empresa. Esses aspectos apresentados são considerados por Mayo (2003) como geradores de um ambiente proveitoso que eleve os fatores de satisfação. A política de gestão do Laboratório Sabin incentiva à qualificação e capacitação dos funcionários por meios pacotes de benefícios que visam o estudo, como graduações, pós-graduação, mestrado, doutorado, entre outros.

Permite a participação nos resultados da empresa; disponibiliza assistência médica, odontológica, nutricional, laboratorial entre outros benefícios que visam à qualidade de vida dos seus colaboradores. Além dessas estratégias, o Laboratório Sabin criou um pacote de benefícios para intensificar as estratégias de retenção. O Laboratório realizou uma pesquisa no ambiente interno, para descobrir fatores que minimizassem a perda dos técnicos de laboratório, fez também uma pesquisa externa visando conhecer as estratégias dos concorrentes.

Com os resultados em mãos o setor de recursos humanos fez uma interseção das informações que levou a seguinte resultado por parte dos dirigentes do Sabin: que um bom pacote de benefícios seria uma ferramenta eficaz na

retenção dos colaboradores. O êxito para a gestão do capital humano não pode ser fundamentado em apenas um fator. Michaels *et al.* (2002) considera que “as empresas que transformam o desenvolvimento em parte integrante da organização atrairão mais talentos, vão conservá-los por mais tempo e apresentarão melhor desempenho a longo prazo.”

O Sabin fez o levantamento dos fatores que estavam ocasionando a perda dos técnicos de laboratório. Ao fazer tal procedimento, a empresa buscou conhecer a causa do problema que estava passando. Para Mayo (2003) poucas empresas estão preocupadas em fazer pesquisas sobre seus funcionários. Conhecer os fatores que levam a perda do capital humano auxilia na projeção de estratégias para a gestão do capital humano, pois os fatores que a empresa necessita para alcançar o êxito são os mesmos que os empregados precisam para serem sucedidos.

A adoção da pesquisa feita pelo Sabin por parte dos recursos humanos e da administração da empresa corrobora com a perspectiva que de Fitz-enz (2001) de que a gestão das pessoas que compõe a empresa é uma responsabilidade dos dirigentes e da área de recurso humanos. Os resultados da pesquisa levaram o departamento de recursos humanos junto à direção do Sabin a adotar um pacote de benefícios espontâneos para combater a evasão dos talentos da empresa.

#### 4.1.3 O Plano de Benefícios Sociais do Sabin

O Laboratório Sabin dispõe aos seus colaboradores um pacote composto por 33 benefícios, que estão divididos em três grupos: fixos, flexíveis e diferenciados, sendo que neste último há uma subdivisão, eles podem ser: quanto à hierarquia e quanto ao tempo de serviço.

O Laboratório Sabin conseguiu reduzir a rotatividade por meio desse pacote de benefícios que a empresa disponibiliza aos colaboradores. Isso porque o Sabin investe nos seus colaboradores, e acredita que existe uma relação direta entre satisfação interna e o aumento da produtividade. Os benefícios que a empresa oferece são considerados mecanismos apropriados para retenção; segundo Fitz-enz (2001, p. 88) as pessoas percebem e gostam do modo como as organizações se comprometem em ajudá-las em alcançar seus objetivos, o que para o autor inclui “um ordenamento justo, estabilidade por meio de benefícios e o mais importante, assistência no que diz respeito ao aperfeiçoamento da carreira”. Os benefícios

diferenciados têm importância para os colaboradores no sentido que influenciam tanto a vida pessoal e profissional de forma positiva, melhora o clima organizacional, atuando assim como um agente motivador para o aumento da produtividade e agindo diretamente na perda de colaboradores.

Logo, o objetivo de reter os colaboradores no Laboratório Sabin, foi atingido pela adoção desse novo pacote de benefícios. Fitz-enz (2001, p.110) faz uma afirmação sobre os benefícios, “eles podem fazer uma grande diferença na produtividade e na retenção dos empregados”.

## **4.2 Caso Cisco Systems**

No vale do Silício nos Estados Unidos, encontram-se as maiores indústrias de ponta do mundo. Nessa região, o ambiente corporativo apresenta alta competitividade, pois necessita de pessoas de talentos e as empresas precisam fazer uma boa contratação, para isso elas burlam os mecanismos de defesa dos concorrentes. A Cisco Systems é uma empresa de equipamentos para comunicação de dados. Em 1997 teve crescimento no seu faturamento, nesse ano o faturamento da empresa foi de 6,4 bilhões de dólares, esse valor foi 53% a mais que em 1995. Para manter esse crescimento a Cisco dobrou seu quadro de funcionários. Foram efetuadas a cada trimestre em torno de 1000 contratações. Para manter seu crescimento a Cisco adotou algumas estratégias:

### **4.2.1 As estratégias**

Primeiramente, a Cisco empregou um recurso muito utilizado no ambiente corporativo, que é a compra de outras empresas. Desse modo, ela conseguiu ampliar de forma rápida, o contingente de pessoal treinado, isso porque a empresa buscou aproveitar as pessoas das companhias que adquiriu. Desse modo é realizado nos três primeiros meses um acompanhamento desses colaboradores, com a finalidade de extrair, e saber o que eles têm de melhor para oferecer a Cisco.

No que concerne na estratégia de adquirir outras empresas para aumentar o número de colaboradores, Fitz-enz (2001, p.101) afirma “em uma fusão ou aquisição o capital humano é fator chave. [...], apenas nas aquisições envolvendo empresas de alta tecnologia o comprador se concentra no talento-chave existente na

empresa”. Observa-se nesse tipo de estratégia a compleição do que os autores Michaels *et al.* (2002) e Branham (2002) chamaram de guerra pelo talento.

A Cisco também aborda os funcionários de outras organizações em locais, como as feiras de arte, festivais de cerveja entre outros eventos sociais, com a finalidade de atrair essas pessoas para seu quadro funcional. Para isso ela dispõe pessoas especializadas, que atuam nesses locais, com o objetivo de conversar com os funcionários dos concorrentes sobre carreiras e bem como colher informações dessas pessoas. A disputa pelos profissionais qualificados em mercados competitivos é impetuosa, visto que esses talentos são escassos. Mayo (2003) considera que a concorrência pelo talento faz com que as pessoas sejam atraídas e cortejadas por outras empresas, é justamente o que a Cisco realiza.

Ao colocar pessoas posicionadas estrategicamente em locais onde se encontram potenciais candidatos, a Cisco pode conhecer os interesses desses profissionais e usar essas informações para atrair esses talentos para a empresa. Logo, a concorrência pelo capital humano requer atitudes inovadoras. A empresa dispõe de um programa batizado de “Faça um amigo na nossa empresa”.

Esse programa conta com a participação de mais de 1000 colaboradores, que tem o papel de conversar com pessoas de fora da organização, sobre a Cisco, falar sobre o ambiente de trabalho, as possibilidades de crescimento na empresa entre outras coisas. Para cada contratação feita por indicação, os funcionários que participam como aliados da Cisco recebem um prêmio no valor de 500 dólares.

Percebe-se que a Cisco tem preocupação de obter o máximo de pessoas talentosas; com esse programa a organização facilita o acesso de informações aos seus colaboradores para que eles possam falar sobre as vantagens de trabalhar na Cisco. Mayo (2003, p.98) afirma que para atrair o capital humano, “é preciso assegurar que os potenciais candidatos sintam que vale a pena se juntar à organização”. Portanto, quando um funcionário descreve o ambiente organizacional da Cisco sobre os benefícios de fazer parte da empresa e das oportunidades de crescimento, o programa tem mais chances de obter sucesso; Branham (2002) esclarece que a melhor contratação é feita por indicação.

Outra ferramenta utilizada para conquistar os profissionais dos concorrentes, é a página da Cisco na internet. A empresa criou um mecanismo para facilitar o acesso de funcionários de outras empresas, que procuram empregos na Cisco, pois esse mecanismo funciona como um botão de escape, que quando acionado oculta a

página da Cisco, caso o funcionário esteja buscando sugestões de emprego, no horário de trabalho, se o chefe estiver por perto é só acionar o botão que em um segundo aparecerá na tela, uma página que contém sugestões de presentes.

### **4.3 Caso Santander Banespa**

O Santander Banespa é constituído pelos bancos Santander Brasil, Santander S.A, Santander Meridional e Banespa. Sua área de atuação compreende cerca de dois mil pontos-de-venda compostos por agências e postos de atendimentos, é considerado o maior banco privado, os ativos totais da instituição equivalem a um total de 104,1 bilhões de reais, e 105,9 bilhões de reais do total de captação. O banco inclui ainda recursos de terceiros sendo 29,2 milhões de reais em depósitos e 34,6 bilhões de reais em fundos de investimento e, 6,9 milhões de clientes.

O Santander Banespa monitora a taxa de rotatividade de seus talentos. Em 2005, a taxa era 11,1% enquanto o mercado apresentava uma taxa 11,4% de rotatividade. O monitoramento é feito mensalmente, ocorre do seguinte modo: o banco estratifica em números os desligamentos: voluntários e induzidos. Esses dados são repassados aos gerentes e para alta administração. A empresa utiliza ainda da entrevista de desligamento para melhorar os processos e a gestão dos colaboradores.

Pode-se perceber que o Santander preocupou-se em controlar a rotatividade dos seus colaboradores, é possível notar que Mayo (2003) e Branham (2002) concordam que é difícil manter as pessoas talentosas na organização, porém ter um pouco de rotatividade é visto como algo favorável, porque permitem renovar os padrões de pessoas talentosas na organização, que por consequência trazem novas atitudes, perspectivas para a empresa. Utilizar de ferramentas como a entrevista de desligamento permite, a empresa conhecer o motivo da saída do funcionário, essas informações devem ser compartilhadas com os gerentes, desse modo a organização pode criar ações corretivas que visem solucionar o problema ou melhorar os processos e a gestão, como é feito no Santander Banespa, as informações das entrevistas de desligamento pode produzir novas idéias para reter o capital humano.

Mesmo com a rotatividade estável, o banco oferece oportunidades para que novos talentos façam parte de seu quadro de colaboradores. Em 2005 o banco

contratou cerca de 3500 funcionários, o Santander também se preocupa em manter e reter seus talentos.

#### 4.3.1 Ações de retenção no Santander Banespa

O Santander Banespa dispõe de programas de treinamento, oferece oportunidades de crescimento profissional, com chances de fazer carreira no exterior, o banco também faz investimentos para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, oferece o *Programa Você* que é constituído por quatro pilares: saúde, família, trabalho e vida social, esse programa visa atender a saúde física e mental dos seus colaboradores, o programa contempla ainda atividades culturais e esportivas, e procura fazer uma maior aproximação dos níveis hierárquicos.

As estratégias de retenção adotadas pelo Santander Banespa são consideradas estratégias de sucesso. Porque a empresa atende as expectativas dos seus talentos, isso pode ser percebido através da possibilidade de crescimento que o banco oferece aos seus colaboradores. Michel *et al.* (2002) afirma que “ para vencer a guerra por talentos, as empresas precisam promover o desenvolvimento de seus funcionários”. Logo, o Santander atende as lacunas que o seus colaboradores desejam, isso porque é possível notar que as pessoas talentosas querem muito mais que bons salários, elas procuram qualidade de vida como foi apontado por Bispo (2005), ambiente democrático e participativo, oportunidades profissionais e etc.

#### 4.3.2 Os resultados da monitoração da rotatividade e das estratégias de retenção

O baixo índice de rotatividade oferece vantagens ao desenvolvimento do Santander como, por exemplo, o relacionamento com os clientes do banco, pois de acordo com o vice-presidente de Recursos Humanos, quanto menor a rotatividade melhor é o relacionamento com os clientes externos. O Santander preocupou-se em manter uma taxa aceitável de rotatividade, isso porque a empresa entende que seus colaboradores são os responsáveis pelo sucesso da organização, logo, quanto mais tempo um colaborador ficar na sua função, maior será o seu desempenho e desse modo irá fortalecer seus laços com os clientes, o que gera sucesso ao longo prazo. (BRANHAM, 2002).

#### 4.4 A realidade verificada nas empresas

Observa-se que de acordo com as teorias citadas, as pessoas representam o diferencial para as organizações que desejam se manterem competitivas. Portanto, manter e valorizar o capital humano são tarefas indispensáveis para o sucesso organizacional. Percebeu-se que nos três casos apresentados, existe o comprometimento com as pessoas; e que essas empresas não vêem as pessoas apenas como um recurso para a organização, mas sim como as responsáveis pela sobrevivência da empresa.

Percebeu-se também que as três empresas apresentadas, utilizaram mais de uma estratégia de retenção, Bernardi (1997) propõe que as empresas façam uso das estratégias de retenção de modo agregado, pois essas estratégias isoladas não surtem o efeito esperado. O quadro abaixo apresenta uma síntese das estratégias sugeridas pelos autores pesquisados. Pode-se constatar o uso desses mecanismos nos casos apresentados.

Prática	Abordagem
Desenvolvimento	Compõe como componente estratégico, a organização oferece desenvolvimento aos colaboradores através de educação, treinamento e pela aquisição de experiência no trabalho.
Carreira	Implica no desenvolvimento e crescimento profissional, visa estimular o progresso do colaborador.
Remuneração	Remunerar as pessoas de forma adequada, oferecendo maior participação nos lucros, oferecer benefícios e outros subsídios que ajudem a formar o contingente de talentos na empresa.
Ambiente de trabalho e Qualidade de Vida	Provisão de um ambiente saudável que estimule bom relacionamento entre colaborador/ supervisor. Respeito pelos funcionários, com uma comunicação aberta.
Cultura e Liderança	Desenvolver cultura participativa que estimule a troca de conhecimentos, que valorize e reconheça as pessoas, através de líderes que auxiliem na melhora do clima organizacional.

Quadro 5: Síntese das estratégias de retenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas idéias de Bispo (2005), Fitz-enz (2001) Mayo (2003), Stewart (1998) e Branham (2002).

Conclui-se, que as empresas podem fortalecer sua vantagem competitiva através do capital humano. Para isso ela deve se valer do desenvolvimento e da valorização das pessoas, da provisão de um bom ambiente de trabalho, oferecer oportunidades de crescimento, assim, é fundamental reter os talentos e adequá-los aos valores organizacionais

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova conjuntura econômica se caracteriza por um ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Nesse novo contexto, as organizações têm buscado desenvolver novas formas para se manterem competitivas, e o elemento capaz de tornar o desempenho organizacional mais eficaz é o capital humano, que pode ser considerado como uma das principais formas de se obter a vantagem competitiva.

Visto que o capital humano é fonte de inovação, ele atua como agente transformador dos recursos organizacionais, desse modo, pode-se entender que o capital financeiro e tecnológico existe em maior proporção que o capital humano, esse último de acordo com as teorias citadas está em plena crise de escassez, provocando uma verdadeira guerra por essas pessoas de talentos que agregam valor à organização.

Portanto, a questão central desse estudo tem relação direta com a evasão e escassez do capital humano. Devido a esses fatores, as organizações devem buscar reter seus talentos. Ao finalizar esse estudo, pode-se constatar que existe a dificuldade de reter, atrair e manter o capital humano na organização; dessa forma a retenção de talentos é vista como um desafio para os administradores.

Para superar esse desafio, as organizações devem entender que as pessoas são os reais contribuintes para o sucesso da empresa. Desse modo, esse trabalho descreveu as estratégias, mecanismos que as organizações podem utilizar no processo de retenção do capital humano, e também apresentou os motivos que levam o capital humano a trocar de empresa, assim atingiu-se o objetivo geral desse estudo.

Dada a natureza bibliográfica do trabalho, utilizou-se de três casos ilustrativos de empresas que adotaram estratégias, visando à retenção e atração do capital humano, assim alcançaram-se os objetivos que o trabalho propôs.

Quanto às limitações, o tempo designado para o desenvolvimento do trabalho, não permitiu aprofundar outros pontos relevantes sobre o capital humano, como, por exemplo: de que forma prática, o profissional de recursos humanos pode atuar junto ao capital humano no comprometimento organizacional. Estudos relacionados ao capital humano são importantes; para auxiliar os gestores a trabalhar com os talentos novas maneiras de manter a competitividade da organização.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNARDI, Maria Amália. *O Capital humano* [1997]. Disponível em <[http://www.geocities.com/WallStreet/5703/o\\_capital\\_humano.htm](http://www.geocities.com/WallStreet/5703/o_capital_humano.htm)> Acesso em 8 de mar. de 2008.
- BISPO, Patrícia. *A perda de talentos humanos*. [2005] Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?>> Acesso em 12 de mar. de 2008.
- BISPO, Patrícia. *Santander Banespa controla rotatividade*. [2006] Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?>> Acesso em 25 de mar. de 2008.
- BRAGA, Hélia Carolina Nadler de Freitas. *Gestão de talentos: os benefícios sociais como instrumento de retenção de talentos – o caso Sabin*. Universitas: Administração, Contabilidade e Turismo. Centro Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, v. 2, n.1/2, p.91-107, jan./ dez. 2006.
- BRANHAM, Leigh. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUFFY, Daintry. *Uma idéia de capital*. HSM Management, São Paulo, n. 22, ano 4 set/out 2000. p. 51-88.
- EDVINSSON, Leif. , MALONE, Michael S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron Books, 2001
- FRIEDMAN, Brian., HATCH, James., WALKER, David. M. *Como atrair, gerenciar e reter Capital Humano: Da promessa à realidade*. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- GUBMAN, Edward. *Talento - Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4°. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HESSELBEIN, Frances., GOLDSMITH, Marshall., BECKHARD, Richard. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

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

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

RESENDE, Yara. *Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Artigo, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo> >. Acesso em: 04 abril de 2008.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

## GLOSSÁRIO

**Ativos intangíveis:** São os ativos organizacionais não mensuráveis pelos métodos tradicionais de contabilidade e que são identificados como as pessoas, clientes e a organização.

**Coaching:** A arte de facilitar a aprendizagem, o desempenho e a apreciação alheia. O coaching tem como meta a melhoria do desempenho, elevando o nível de autoconscientização da pessoa sob sua orientação e aumentando o conhecimento e as habilidades da pessoa em um cargo ou tarefas específicos.

**Downsizing:** Refere-se ao processo de reduzir, muitas vezes drasticamente, o número de pessoas empregadas em uma empresa.

**Empowerment:** Palavra da moda em gerenciamento, utilizada para descrever a variedade de iniciativas com o objetivo de aumentar o sentimento de propriedade e a responsabilidade dos funcionários com relação a seu trabalho.

**Expertise:** Qualificações; perícia; especialização.

**Headhunters:** Caçadores de talentos.

**Laissez-faire:** liderança que segue o estilo de liberdade total.

**Reengenharia:** É o redesenho radical dos processos empresariais para cortar despesas, reduzir custos, melhorar qualidade e serviço e maximizar benefícios da TI, questionando o como e por que as coisas estão sendo feitas.

**Retenção:** Habilidade para evitar a saída de alguma coisa ou alguém. Em gerencia, ausência de *turnover* em uma posição ou posições de trabalho durante um período específico.

## ANEXO A- OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO LABORÁTORIO SABIN

<b>Benefícios Fixos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio Casamento: Dispõe ao colaborador que for se casar, um auxílio no valor de um salário-mínimo.</li> <li>• Auxílio Funeral: Contribuição de um salário-mínimo para o funeral de parentes legais do colaborador, sendo que o benefício é estendido aos pais do funcionário.</li> <li>• Bonificação de Natal: Em dezembro o vale alimentação/refeição tem seu valor dobrado, \$para ajudar na obtenção da Ceia de Natal.</li> <li>• Café da Manhã: O Sabin habitualmente organiza um café da manhã para os funcionários.</li> <li>• Enxoval Bebê: Contribuição de um salário-mínimo para assistir na compra do enxoval de cada filho (a) dos funcionários. Essa ajuda é paga no último mês de gestação, com a comprovação médica.</li> <li>• Exames Laboratoriais: Feitos nas unidades do Sabin, o custo do exame fica em média 50% mais barato, é feito pela tabela d Fundação Hospitalar. Esse benefício assisti também os dependentes imediatos, pais, filhos, esposo(a), mediante autorização prévia, o valor total para a realização dos exames é de um salário-mínimo, caso esse valor seja ultrapassado, o caso será analisado.</li> <li>• Ginástica Laboral: Oferece exercícios de alongamento, relaxamento em intervalos programados.</li> <li>• Incentivo ao Esporte: Estimula a prática de esportes, com patrocínio de <i>Kits</i> com camisetas, <i>squeeze</i> e boné, bem com inscrições de eventos esportivos, aluga campo de futebol, os funcionários são incentivados a participar de maratonas de atletismo e campeonato de futebol.</li> <li>• Inclusão Digital: Treinamento básico de informática para os colaboradores que não tem acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação.</li> <li>• Kit Escola: Os colaboradores que estudam, ou tenha filhos em idade escolar, recebe um <i>kit</i> no início do ano letivo.</li> <li>• Massagem Relaxante: Realizada durante o horário de trabalho sem nenhum custo para o colaborador.</li> <li>• Plano de Assistência Médica: Oferece um plano básico, onde o custo é rateado em 80% pelo Sabin e 20% pelo colaborador, sendo que este pode ainda, escolher por outro tipo de plano, com a ressalva de que a diferença entre os 80% do plano básico custeado pelo Sabin e o custo do plano escolhido é de responsabilidade do colaborador.</li> <li>• Prêmio Melhor Idéia: Os colaboradores contribui com idéias para melhorar os processos do Sabin, eles preenchem formulários com as suas idéias, cada formulário preenchido recebe um premio no valor de R\$ 10,00 e para cada idéia implementada o colaborador recebe R\$ 300,00.</li> <li>• Programa de Participação em Resultados: É um prêmio pago no mês de dezembro aos colaboradores que alcançaram as metas estabelecidas. A importância é paga no salário bruto do colaborador.</li> <li>• Seguro de Vida: O Sabin assume o custo total do benefício.</li> <li>• Vale Refeição/ Vale Alimentação: O colaborador pode escolher de acordo com suas necessidades, os dois tipos de vale que o Sabin oferece.</li> </ul>

Quadro 6: Os benefícios fixos

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com Braga (2006).

No que diz a respeito aos benefícios flexíveis, o Sabin oferece esse pacote que permite ao colaborador decidir sua participação independente do cargo que ocupa, os benefícios que formam esse pacote são os seguintes:

<b>Benefícios Flexíveis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio Inglês: O Sabin promove na sua sede, aulas de inglês 2 vezes por semana. O colaborador paga R\$ 35,00 mensais pelo curso, ele pode optar por fazer o curso em instituições que ofereça inglês, nesse caso receberá auxílio junto com o salário.</li> <li>• Cartão de Crédito Valecard: O débito do cartão é feito no salário do colaborador, funciona como se fosse um adiantamento, sem opção de parcelamento.</li> <li>• Farmácia: Aquisição de produtos farmacêuticos em farmácias credenciadas, sendo que o valor da compra é descontado na folha de pagamento.</li> <li>• Nutricionista: Auxílio de 50% de desconto em consultas, esse benefício visa estimular a reeducação alimentar dos colaboradores e de seus dependentes.</li> <li>• Plano de Assistência Odontológica: Em mediação do Plano de Assistência Médica, o Sabin possibilita ao colaborador contratar o Plano de Assistência Odontológica com um custo diferenciado. Nesse caso, o plano é custeado pelo colaborador.</li> </ul>

Quadro 7: Os benefícios flexíveis

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com Braga (2006).

Os benefícios diferenciados atende a todos os colaboradores, dentro de das categorias estabelecidas, os benefícios diferenciados são ainda uma forma de complementação dos benefícios fixos e flexíveis oferecidos pelo Sabin.

<b>Benefícios Diferenciados</b>
<b>Quanto à Hierarquia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio Garagem: Como a sede do Sabin esta localizada no Centro Empresarial Brasília <i>Shopping</i>, os gerentes, supervisores que trabalham na sede, se beneficiam de vagas privativas, o auxílio visa a diminuição de gastos desses funcionários com estacionamento</li> <li>• Auxílio Supermercado: É o vale alimentação garantido aos gerentes.</li> <li>• Gratificação: É uma gratificação de posto, que vem no contracheque de colaboradores que exercem posições de liderança: são os gerentes, supervisores e coordenadores.</li> <li>• Roda Viva com a Diretoria: Os colaboradores de nível operacional podem participar de reuniões trimestrais com a Diretoria da empresa, para isso devem se inscrever no RH da empresa, com a participação de até 20 representantes dos colaboradores</li> </ul>

Quadro 8: Os benefícios flexíveis

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com Braga (2006).

<b>Quanto ao Tempo De Serviço</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de Automóvel: O Sabin oferece empréstimo correspondente a três salários, parcelados em 12 vezes com taxas de juros a 0,5% a.m, além do adiantamento do 13º salário e das férias, esse benefício é garantido somente aos colaboradores que estejam a mais de dois anos na empresa.</li> </ul>

- **Aquisição Casa Própria:** Dispõe de empréstimos de cinco salários, parcelados em 24 vezes com juros de 0,5%a.m além do adiantamento do 13º salário e das férias, esse benefício é garantido somente aos colaboradores que estejam a mais de três anos na empresa.
- **Bolsa de Estudos:** O Sabin oferece aos colaboradores a partir de um ano na empresa, com descontos de 25% a 80% dos custos dos cursos: ensino fundamental, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado- que devem obedecer as regras específicas que são consideradas para a aprovação dos pedidos.
- **Inclusão Digital:** Oferece crédito na aquisição de equipamentos de informática aos colaboradores com mais de três anos de serviço.
- **Premiação por tempo de serviço:** Abrange todos os colaboradores de acordo com o critério de tempo: 1 Ano, recebe 1 brinde Sabin, com 5 anos recebe um salário de bônus, com 10 anos de serviço, o Sabin oferece custear um plano de previdência privada, com 15 anos o colaborador é premiado com uma viagem de 7 dias, com 20 anos de serviço ganha um carro popular.

Quadro 9: Os benefícios diferenciados

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com Braga (2006).

<b>Benefícios Diversos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auxílio Babá:</b> Toda colaboradora que tem filhos de até um ano de idade recebem esse auxílio no valor equivalente a meio- mínimo por mês.</li> <li>• <b>Auxílio Roupas Branca:</b> No mês de Fevereiro o Sabin contribui com um salário- mínimo para os colaboradores que atuam nos laboratórios, para comprar roupas e calçados na cor branca. Sendo que esses colaboradores recebem apenas o jaleco da empresa.</li> <li>• <b>Flexibilidade de Horário:</b> Os colaboradores que cursam mestrado ou doutorado dispõem de horário flexível de trabalho.</li> </ul>

Quadro 10: Os benefícios diversos

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com Braga (2006).