



RETENÇÃO DE PESSOAS DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

Luís Fernando Costa Compiani¹

Walter Fernandes Sório²

Eliza Helena Ercolin³

Tânia Cristina dos Guedes Pinto⁴

Manoel Fernando Passaes⁵

RESUMO: Este trabalho de pesquisa pretende demonstrar um problema comum a muitas empresas, o da perda de mão de obra qualificada. Muitos são os motivos e consequências, entende-se que todos estejam relacionados à forma de administração e liderança dentro da organização, ou seja, uma identidade que a empresa ostenta e que é vista e sentida por quem trabalha nela. Por outro lado, com a propagação do pensamento de sustentabilidade empresarial, as organizações sofrem constantemente pressões na sua forma de explorar e gerar escala de produção competitiva que se transformem em produtos ou serviços, onde a sociedade organizada, de maneira em geral, percebeu após décadas de exploração de recursos os efeitos nefastos ao ambiente em que ela está. Exigindo hoje das organizações reparação e melhor adequação e utilização dos recursos, para estas exigências se faz necessário o desenvolvimento de novas tecnologias e para tanto é preciso um corpo de funcionários capaz. Para isto a administração de recursos humanos precisa ser também capaz de entender este cenário e preencher lacunas identificando talentos, além de mantê-los. A retenção destes talentos em uma organização é algo que hoje vem sendo amplamente discutido e pesquisado na administração.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas.

² Mestre em Matemática.

³ Mestre em Psicologia da saúde.

⁴ Mestre em educação.

⁵ Bacharel em Direito e Doutor em Letras.



Palavras chave: administração RH, gestão de pessoas, motivação.

ABSTRACT: This research aims to demonstrate a problem common to many businesses, the loss of skilled labor. Many are the reasons and consequences, it is understood that all are related to the form of administration and leadership within the Organization, i.e., an identity which the undertaking bears and that is seen and felt by those who work in it. On the other hand, with the spread of corporate sustainability thinking, organizations suffer constantly pressures on its way to explore and generate competitive production scale are transformed into products or services, where the organized society, so in General, realized after decades of resource exploitation the adverse impacts on the environment in which it is. Requiring repair organizations today and better adaptation and use of resources, to these requirements it is necessary to develop new technologies and to this end we need a capable staff. This human resource management must also be able to understand this scenario and identifying talent gaps and keep them. The retention of these talents in an organization is something that today is being widely discussed and researched in the administration.

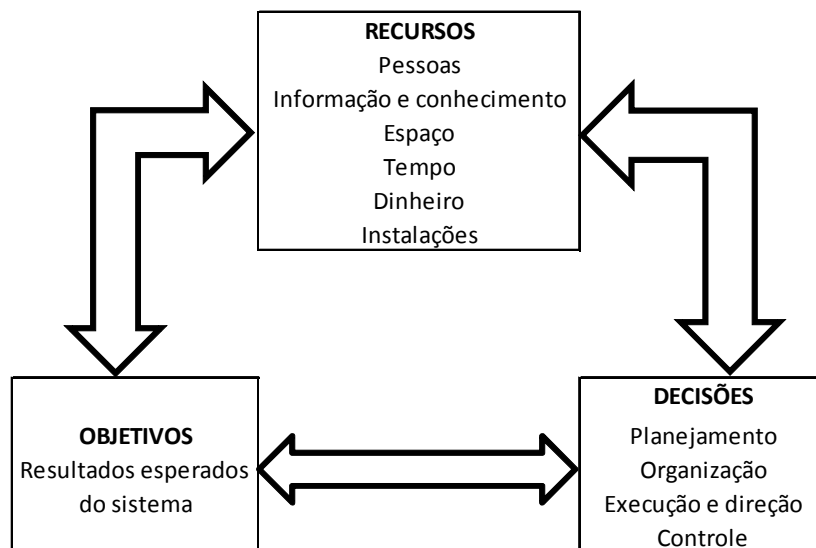
Keywords: HR management, personnel management, motivation.

1. Conceitos gerais de administração

Segundo Maximiano (2004), “Administração” é definida como sendo um processo de tomar e colocar em prática decisões seja de nível estratégico, tático, ou até mesmo operacional, sobre objetivos e utilização de recursos, entenda-se por recursos algo precioso à empresa, como: informações, conhecimento, dinheiro, instalações, tempo, pessoas, entre outros. Fayol destaca que a “Administração” é importante em qualquer escala de utilização dos recursos, definindo uma relação entre o aumento da quantidade de recursos e a complexidade do processo administrativo. Se aprofundar no assunto é buscar compreender o impacto dela no desempenho das organizações, tal estudo é denominado “Teoria Geral da Administração”.

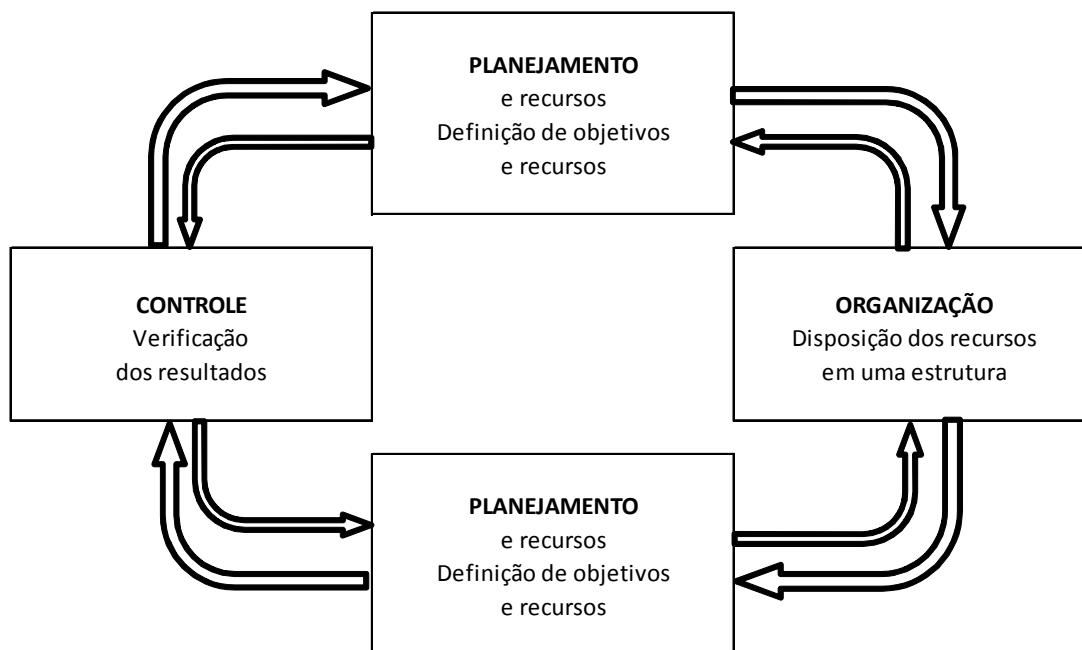


Figura 1: Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos



Fonte: Maximiano (2004) - página 26

Figura 2: Principais decisões do processo de administrar



Fonte: Maximiano (2004) - página 27



No ambiente competitivo dos dias atuais, surgimento de novas tecnologias e o desenvolvimento social, levou ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações, e estas são chamadas de paradigmas da administração. Maximiano (2004) define “Paradigmas da Administração” como sendo “*modelos ou padrões, que servem como marco de referências, para explicar e ajudar as pessoas a lidar com diferentes situações*”, sendo eles principalmente:

- Premissas ou hipóteses: explicações que ajudam a entender as organizações e orientam a maneira de administrá-las.
- Modelos de administração e organização: todos os tipos de técnicas e soluções para administrar as organizações.
- Contexto: compreende a conjuntura (social, econômica, tecnológica, competitiva, etc...) dentro da qual as organizações são administradas.

Os paradigmas da administração mudam constantemente, variando em velocidade, permanência e magnitude. A “Revolução Industrial” é um dos exemplos de mudança de grande magnitude em um tempo relativamente curto, que moldou inúmeras características da sociedade atual.

Tabela 1: Mudanças de paradigmas para o terceiro milênio



PARADIGMAS TRADICIONAIS	PARADIGMAS DO TERCEIRO MILÊNIO
Revolução Industrial: substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas.	Revolução Digital: substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores.
Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.	Trabalhadores em serviços do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos.
Trabalhador especializado: operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.	Grupo de trabalhadores autogeridos e polivalentes com educação de nível superior.
Emprego e carreira estáveis.	Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo.
Grandes estruturas organizacionais.	Estruturas organizacionais enxutas.
Ênfase na eficiência.	Ênfase na competitividade.
Interesse da empresa e do acionista.	Ética e responsabilidade social, cidadania empresarial.

Fonte: Maximiano (2004) - página 43

Maximiano (2004) ao discorrer sobre “Teoria Geral da Administração” destaca o estudo da seguinte forma:

- ✓ Escola Clássica da Administração, onde temos inserido:
 - Fayol e a “Escola do Processo de Administração”;
 - Max Weber e o “Estudo da Burocracia”;
 - Taylor e a “Administração Científica”.
- ✓ Administração da Qualidade;
- ✓ Modelo Japonês de Administração;
- ✓ Enfoque Comportamental na Administração;
- ✓ Pensamento Sistêmico;
- ✓ Administração Estratégica;
- ✓ Administração Participativa.



Discorrendo sobre a “Teoria Geral da Administração”, os autores Muniz e Faria (2007), fundamentam o assunto dizendo que sem eficiência e produtividade não há organização, complementando dizendo que sem aumento da eficiência não existe desenvolvimento, em outras palavras não existe organização sem a administração. E da mesma forma como Maximiano (2004), com o intuito de facilitar a compreensão do estudo, posicionam as diversas teorias sobre uma linha temporal, destacada no quadro a seguir.

2. Gestão de pessoas

A revisão conceitual da “Teoria Geral da Administração”, vista no capítulo 1 deste trabalho de pesquisa, em suas diversas teorias e vertentes, cada uma com sua forma de pensar e agir, proporcionou compreender as várias formas de como organizar e administrar pessoal, em suas técnicas e filosofias. No desenvolvimento deste capítulo buscar-se-á, através da pesquisa bibliográfica de pensadores da área, demonstrar o problema da “retenção de pessoas” pela organização e atitudes e estratégias que podem contribuir para eliminar ou amenizar tal situação. Para tanto se faz necessário perguntar então o que é o termo “Gestão de Pessoas”, e que está mudando o comportamento das organizações na sua relação com a força de trabalho.

Segundo Chiavenato (2004) “Gestão de Pessoas” é a evolução da “Administração de Recursos Humanos”, que por sinal foi uma evolução do antigo “DP – Departamento de Pessoal” ou “Departamento de Pessoal e de Relações Industriais”. Onde este antigo “DP” cuidava basicamente das obrigações legais da relação de trabalho, faziam às admissões, anotações em carteiras de trabalho, apuravam frequência, aplicavam advertências, elaborava a folha de pagamento, os cálculos de rescisão de contrato, entre outros. A base do trabalho era operacional e burocrática sob o conceito de “mão de obra” e a palavra “adestramento” figurava em detrimento da palavra “treinamento”.

Com o passar dos anos, e a evolução da tecnologia associado ao início do processo de globalização, as relações entre capital e trabalho ficaram mais complexas, e houve por consequência uma necessidade de mudanças com o intuito de diminuir as tensões, com isto, aquele processo meramente burocrático e operacional chamado de

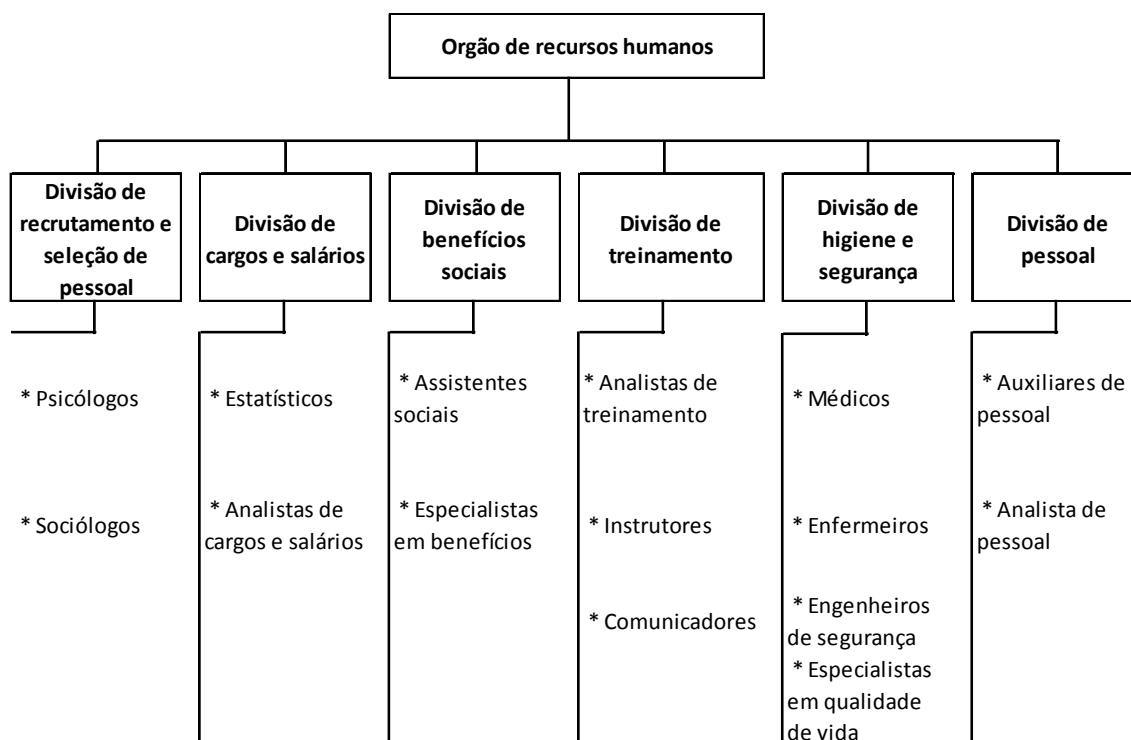


“DP”, passa a ser chamado de “Recursos Humanos”, tal mudança vai além do nome, pois o intuito era por assim dizer “humanizar” as relações, deixando de tratar apenas das obrigações, mas ampliando suas atividades dentro destas funções burocráticas pertinentes a área, principalmente no que tange a forma de receber, lidar e se comunicar com os funcionários da organização, ou em outras palavras, a grande mudança está na profissionalização do departamento criando áreas específicas, com profissionais especializados para cada processo, e também na linguagem que será levada aos funcionários da organização.

Conforme Gil (1994) a evolução da administração de recursos humanos tem suas raízes no pensamento sistêmico onde as organizações são vista como sistemas dentro de sistemas. Onde a administração de recursos humanos seria um sistema dentro do sistema da organização. Sendo a administração de recursos humanos algo complexo ela também é dividida em subsistemas, não de forma rígida, mas específica de organização para organização, mas em todas contendo as mesmas atividades.

Segundo Chiavenato (2004) a administração de recursos humanos era tradicionalmente estruturada dentro do esquema de departamentalização funcional, que privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, de acordo com o quadro a seguir.

Figura 3: Organização funcional tradicional do órgão de RH



Fonte: Chiavenato (2004) - página 17

Conforme Chiavenato (2004) tal estrutura departamental e a desejada cooperação intradepartamental produz duas consequências indesejáveis:

1. Subobjetivação (os objetivos departamentais) tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais, que funciona como uma força centrífuga de esforços.
2. A enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.

Apesar dos avanços obtidos com esta especialização e na das relações capital e trabalho o objetivo de pacificação não foi alcançado em sua plenitude, mas parcialmente, e a rotatividade de mão de obra de funções que poderíamos dizer estratégicas para organização permaneceu. Isto representa um alto custo para a empresa, pois o investimento inicial na contratação e qualificação é perdido, e se for para a concorrência, mais alto será este custo, e um novo gasto em contratação e qualificação



terá que ser feito. Esta bola de neve pode até levar uma organização há uma estagnação em inovação e lançamentos de novos produtos ou serviços. Um grande exemplo deste problema de retenção de valores versus inovação é o caso da Apple Computer, nasceu sendo uma empresa de inovações com um grande celeiro de mão de obra qualificada, onde se acreditava que a relação capital e trabalho pareciam apaziguadas, tendo ambas as partes suas aspirações atendidas. Entre muitos problemas que a Apple Computer sofreu em sua estagnação, um dos levantados era a tensão que existia entre a alta direção e seu corpo de desenvolvedores. Muitos destes desenvolvedores saíram indo para concorrência já existente, ou pior se tornando concorrentes diretos com o nascimento de novas empresas de tecnologia, levando conhecimento e “Know How (significado: técnica, conhecimento, capacidade desenvolvida)”.

Este fato foi observado em vários segmentos, pessoas instruídas sendo capacitadas, trabalhando em desenvolvimento de novos produtos, técnicas e tecnologias, em um determinado momento, com a experiência adquirida, deixam estas empresas migram para a concorrência ou abrem seus próprios negócios e concorrem diretamente com suas “ex”. No Brasil temos dois exemplos do setor aeronáutico, de ex-funcionários da Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.) em conjunto com alunos e ex-alunos do ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica) abriram empresas se aproveitando do “Know How” adquirido anteriormente. Sendo uma a “Flight Technologies”, que desenvolve sistemas para veículos aéreos não tripulados (VANT), e a outra a “Gyrofly” que desenvolveu um mini-helicóptero não tripulado com quatro rotores, ambos os produtos podem ser utilizados nas áreas de defesa e segurança pública e também na área privada especificamente agronegócio. A pergunta que fica é: “Quanto em dinheiro a Embraer perdeu com estes dois produtos e a não retenção de pessoas de valores estratégicos em seu parque de desenvolvimento”? Ainda mais sendo um mercado de alta concorrência como é o aeronáutico a nível mundial.

Com isto a “Administração de Recursos Humanos” ganhou novos desafios a vencer, principalmente no que tange a relação capital e trabalho. Segundo Chiavenato (2004), dentro deste contexto a área está passando por grandes transformações e em algumas organizações até o nome está sendo alterada por termos como “Gestão de Talentos”, “Gestão de Parceiros ou Colaboradores”, “Gestão do Capital Intelectual”, ou simplesmente “Gestão de Pessoas”. A principal mudança está na política de condução



das relações, onde o “funcionário” passa a ser visto como “colaborador” parceiro da organização. Se no início das grandes organizações o capital era o principal e único parceiro da organização, tudo era em função dele e tudo era para ele, e em um segundo momento o fornecedor era colocado como também um parceiro importante, pois a qualidade, o “Just-in-time” (entregas no tempo exato) dependia desta qualificação e desta aproximação, hoje a administração moderna entende que o funcionário ou o colaborador deixa de ser apenas um recurso para os processos e ganha o “status” de parceiro, onde muitos pensadores o qualificam como o principal parceiro da organização, pois contribuem diretamente para o desenvolvimento tecnológico e a longevidade da organização.

Tabela 2: Os parceiros da organização

Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos e tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação e valor agregado

Fonte: Chiavenato (2004) - página 7

Segundo Chiavenato (2004) o processo de retenção dos valores de pessoal para uma organização começa com a mudança de postura da organização, ou seja, vendo estas pessoas como “Capital Intelectual” da organização.



Sendo os fundamentos políticos desta nova visão baseado em três aspectos:

1. **As pessoas como seres humanos:** onde cada pessoa tem sua personalidade própria, com uma historia pessoal particular e diferenciada (conhecimento, habilidade e competência);
2. **As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:** onde as pessoas são a fonte do dinamismo de geração do conhecimento para a organização;
3. **As pessoas como parceiras da organização:** onde as pessoas investem na organização com seu esforço, comprometimento, dedicação, entre outros, na expectativa de colherem retornos como salários, incentivos, carreira, entre outros (Principio da reciprocidade).

Para que esta nova política de administração de recursos humanos seja implantada contribuindo para a eficácia organizacional, Chiavenato (2004) estabelece sete meios:

1. **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** a administração de recursos humanos tem que conhecer o negócio da organização;
2. **Proporcionar competitividade à organização:** a função da administração de recursos humanos é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas;
3. **Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:** preparar capacitação continuamente e reconhecimento as pessoas;
4. **Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho:** para serem produtivas as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratadas equitativamente;
5. **Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:** proporcionar as pessoas autonomia para a tomada de decisão, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas ao trabalho e tarefas significativas e agradáveis;
6. **Administrar e impulsionar a mudança:** saber lidar com as mudanças proporcionadas pelo ambiente que a organização está inserida, a nível micro e

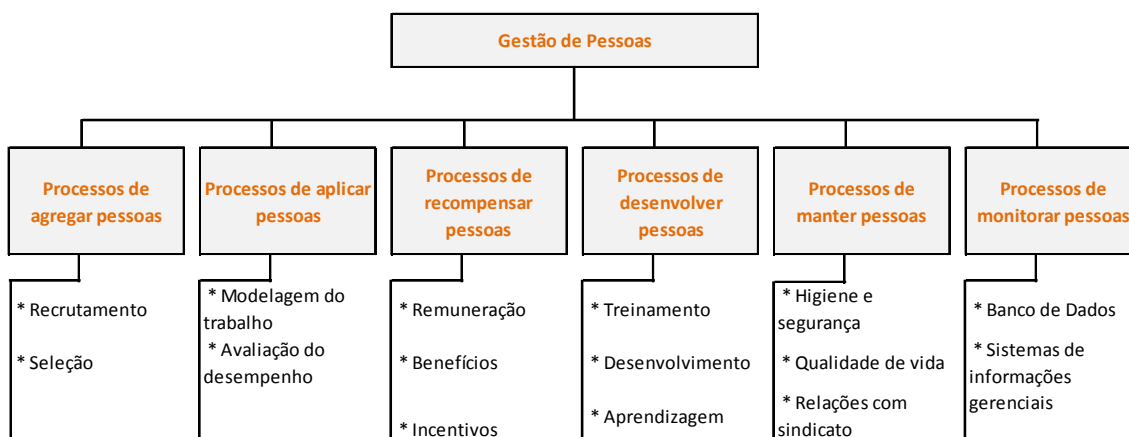


macro, onde as soluções requeiram a implantação de novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos, entre outros;

- 7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** as pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos.

Desta forma a moderna administração de recursos humanos ou “Gestão de Pessoas” ganha uma nova organização em função de seis processos básicos, de acordo com Chiavenato (2004).

Figura 4: Os seis processos de "Gestão de Pessoas"



Fonte: Chiavenato (2004) - página 14

Segundo Chiavenato (2004), com a abordagem sistêmica a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa, a ênfase está em juntar, o foco não está mais nas tarefas mas nos processos, não mais nos meios mas nos fins e resultados, não mais nos cargos individualizados mas no trabalho conjunto de equipes autônomas e multidisciplinares. Os movimentos de reorganização empresarial, como a reengenharia e o downsizing, provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes focadas em processos. E isto também está ocorrendo na “Gestão de Pessoas”.



3. Retendo pessoas de valor para a organização

Uma grande questão que as organizações têm enfrentado nos últimos anos é a capacidade de ser inovadora e desenvolvedora de tecnologia, com o objetivo de se manter viva em um ambiente cada dia mais concorrido, para isto ela precisa ter a capacidade em sua cultura organizacional de gerar, mas principalmente reter o conhecimento. Para isto a organização necessita compreender que este conhecimento gerado em seu ambiente, é composto e atingido por pessoas capacitadas e qualificadas, muitas vezes por ela mesma. Compreendo isto, ela entenderá que estas pessoas são um grande ativo, para muitos pensadores inclusive o ativo mais importante, e não mais só um recurso. Desta forma a administração de recursos humanos precisa rever sua postura e forma de agir, mas criar políticas para atrair pessoas de valor, mas principalmente para retê-las na organização, e contribuir efetivamente para a missão e os objetivos da organização.

Ao visto no capítulo 2 deste trabalho de pesquisa sobre a reorganização da administração de recursos humanos sob a bandeira da “Abordagem Sistêmica”, substituindo o modelo tradicional de departamentalização por uma organização em rede de equipes focadas em processos, enxergando as “pessoas” da organização como parte integrante do sistema, não como meros recursos, ou ainda os vendo como seres humanos parceiros da organização, para isto se faz necessário acrescentar uma visão humanista aos diversos processos definidos para a nova administração de recursos humanos ou como a chamamos anteriormente “Gestão de Pessoas”. Como visto na revisão bibliográfica no capítulo 1, ao abordado na “Teoria Geral da Administração” em suas diversas teorias e vertentes, a “Abordagem Sistêmica” tem uma ligação próxima com a “Teoria das Relações Humanas” e a “Teoria Comportamental”, pois esta busca entender o comportamento humano nas organizações, integrados através de um tratamento sistêmico.

Segundo Maximiano (2004) na visão humanista as pessoas são iguais no que tange a seus direitos e deveriam ser iguais nas oportunidades, no entanto, do ponto de vista físico e comportamental, não há duas pessoas iguais. Cada pessoa é diferente não apenas de todas as demais, mas de si própria em diferentes momentos e situações de sua vida. Ao visto no capítulo 1, entre as várias escolas, teorias e vertentes, a “Teoria



Comportamental” é a que melhor foca os estudos na motivação das pessoas, onde esta é definida como sendo uma energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

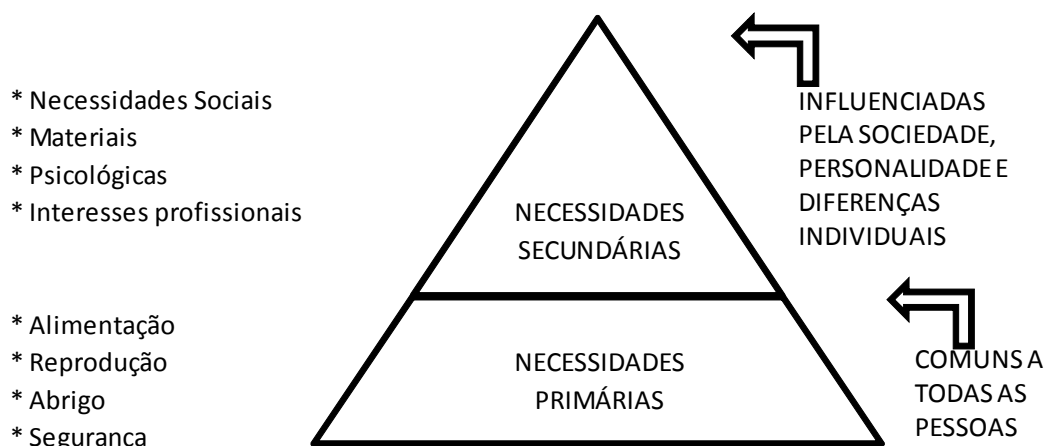
- Direção: direção para a qual a motivação leva o comportamento;
- Intensidade: magnitude da motivação;
- Permanência: duração da motivação.

A motivação é específica, ou seja, uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar e vice-versa, ou ainda, para uma organização uma pessoa motivada significa que demonstra alto grau de disposição para uma tarefa ou atividade, no entanto a mesma pessoa pode ser motivada a fazer coisas que não agradam a empresa, como greves, sabotagens, roubos, entre outros. Conforme Maximiano (2004) o “Modelo do Comportamento” é uma das teorias que explicam como os motivos determinam o comportamento.

1. Todo Comportamento é motivado;
2. O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo;
3. O comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.

Maximiano (2004) cita que a “Teoria das Necessidades” é a mais importante explicação para compreender como as pessoas são motivadas. Quanto mais forte é a necessidade mais intensa será a motivação, e que uma vez esta satisfeita cessa o motivo que movimenta o comportamento e a motivação acaba. Tal teoria pode ser mais bem entendida vista de duas formas, sendo a primeira de acordo com o quadro a seguir.

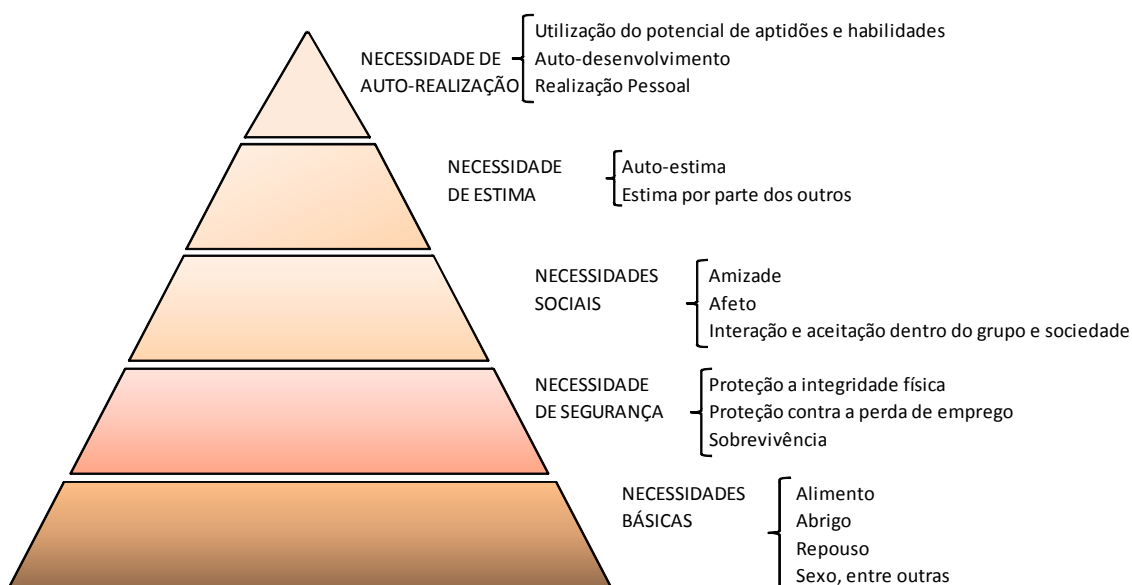
Figura 5: Hierárquia das necessidades em dois grupos



Fonte: Maximiano (2004) - página 287

E a segunda forma, conforme Maximiano (2004), seria através da “Hierarquia das Necessidades de Maslow” de autoria de Abraham Maslow (1908 – 1970), psicólogo de formação dedicou-se ao estudo do comportamento humano, e desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dispõe de uma forma mais complexa do que uma simples divisão em dois grupos, sendo retratada a seguir.

Figura 6: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2004) - página 288

Segundo Maximiano (2004) esta é uma visão positiva sobre a motivação e de acordo com Maslow as pessoas estão em processo contínuo de evolução, progredindo



ao longo das necessidades buscando atender uma após outra para atingir a auto realização.

Além da motivação, que é individual e inerente a pessoa, o Maximiano (2004) destaca que o enfoque na “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” também influencia no comportamento e na eficiência da pessoa. Segundo este enfoque a saúde não é apenas a ausência de doenças, mas também o completo bem estar (biológico + psicológico + social). Entendido isto compreende-se que existe uma grande necessidade de se administrar alguns fatores psicosociais da vida moderna, em especial do ambiente de trabalho, sendo um destes fatores o “Stress”. As atividades que requeiram exaustivos esforços físicos, ou ainda, trabalho repetitivo, realizadas em ambientes com alguma tensão ou tensões, produzem efeitos psicológicos negativos, onde o nível do “Stress” gerado está associado a capacidade de adaptação de cada indivíduo, desta forma para se evitar isto e uma possível perda de estima deve-se buscar o equilíbrio, eliminando ou minimizando os riscos a saúde ocupacional. Sendo possível medir a “QVT” pelo índice de satisfação dos funcionários.

Em vista disto a administração de recursos humanos ou “Gestão de Pessoas” tem que fazer um grande esforço para conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais das pessoas, de forma a ter um ambiente de trabalho adequado e com qualidade, para obter pessoas motivadas, retendo assim o conhecimento e a capacidade de inovar sempre.

Tabela 3: Objetivos organizacionais e individuais das pessoas



Objetivos Organizacionais	Objetivos individuais
* Sobrevivência * Crescimento sustentado * Lucratividade * Produtividade * Qualidade nos produtos/serviços * Redução de custos * Participação no mercado * Novos mercados * Novos clientes * Competitividade * Imagem no mercado	* Melhores salários * Melhores benefícios * Estabilidade no emprego * Segurança no trabalho * Qualidade de vida no trabalho * Satisfação no trabalho * Consideração e respeito * Oportunidades de crescimento * Liberdade para trabalhar * Liderança liberal * Orgulho da organização

Fonte: Chiavenato (2004) - página 6

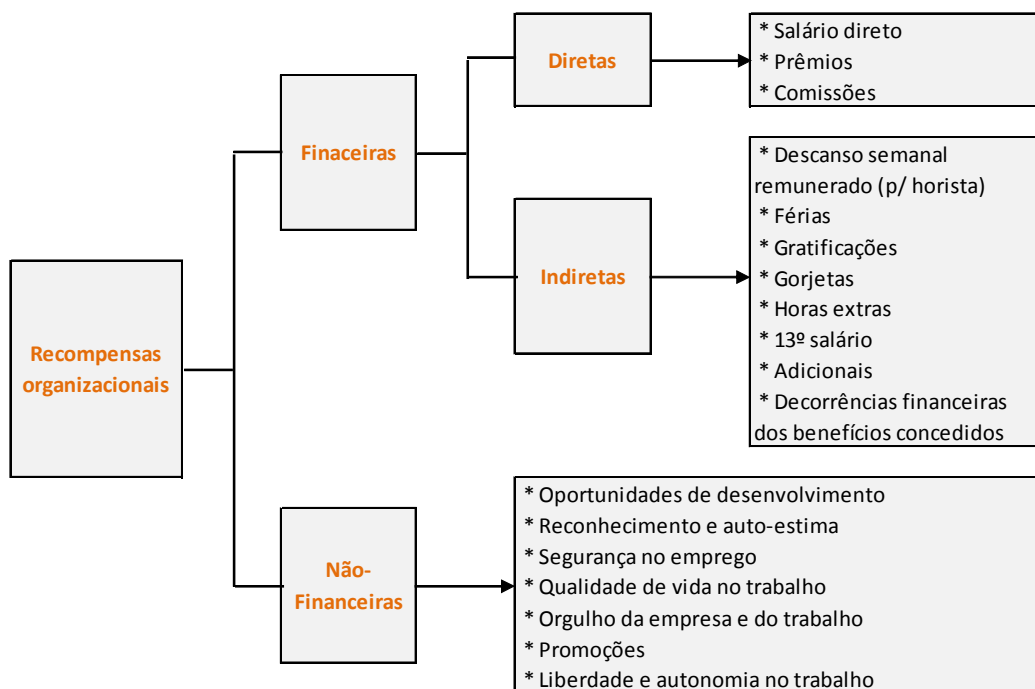
Ao observado no quadro anterior entendemos que o processo para a retenção de pessoas de valor pela organização, está diretamente ligado a duas questões, “como a empresa recompensa e qual é a forma de relacionamento que ela desenvolve com seus funcionários”.

3.1 Recompensado para reter o individuo

Segundo Chiavenato (2004), as diversas formas de recompensar as pessoas constituem elementos importantes para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, onde recompensar significa retribuir. A “Gestão de Pessoas” em seus “Processos de Recompensar Pessoas” tem como ferramentas a remuneração, incentivos, benefícios e serviços.

Ainda conforme Chiavenato (2004) as recompensas também podem ser classificadas como financeiras e não financeiras de acordo com o quadro a seguir.

Figura 7: Os diversos tipos de remuneração



Fonte: Chiavenato (2004) - página 259

A satisfação dos parceiros da empresa é diretamente proporcional às recompensas oferecidas por ela. Tendo as características de uma organização sistêmica a empresa desenvolve a capacidade de reunir todos os recursos oferecidos pelos parceiros e obter resultados através da sinergia com eles e entre eles, tornando-se possível dar um maior retorno às contribuições dadas pelos seus parceiros. Para o parceiro “funcionário” ser remunerado é o esperado, onde remuneração passa a ter conceito retribuição adequada pelo esforço dado, e esta é constituída de três componentes principais a remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

Chiavenato (2004) alerta que não basta remunerar (Remuneração básica ou fixa) as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, quando se trata de superação de metas e objetivos ou melhoria contínua das atividades tal tipo de remuneração não consegue motivar as pessoas, neste caso se faz necessário flexibilizar e criar a remuneração variável (prêmios, bônus) um incentivo desta magnitude é capaz de despertar o brio das pessoas para a superação. Outro tipo de incentivo a ser considerado, menos visível que prêmios e bônus, mas tão importante quanto, seria a segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou com projeções de crescimento, ou ainda, incentivos para se obter padrões de operação e/ou respeito a



cultura organizacional onde estaria disposto em um “Programa de Recompensas e de Punições”, sendo recompensas para estimular comportamentos desejados pela organização e punições para coibir os indesejáveis. Tais recompensas (incentivos) oferecidas pela empresa com o propósito de induzir as pessoas a trabalhar em benefício da organização e reforçar as atividades que produzam os seguintes efeitos:

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização (Cumprir a Missão da Empresa);
2. Ampliem a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com a empresa (Criar e Manter o Espírito de Equipe);
3. Ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização (Agregar valor a empresa, ao cliente e as pessoas – Desempenho deve ser premiado).

Conforme Chiavenato (2004) os quatro tipos de recompensas acima podem ser concedidos conjuntamente ou separados, em retribuição pelo alcance de algum objetivo (fabricação de um tipo determinado de produto/serviço, índice de produtividade, aumento de vendas, alta da margem de lucro, aumento de clientes, etc.). O “Sistema de Recompensas e Punições” deve conter os seguintes aspectos:

1. Realimentação: que deve reforçar, fortalecer e incrementar o desempenho excelente;
2. Relacionar as recompensas com os resultados estabelecidos ou desejados.

Chiavenato (2004) cita que o sistema de recompensas deve levar em consideração o conceito de reforço positivo de Skinner onde todo comportamento é determinado pelas suas consequências e este é orientado para os resultados desejados, se fundamentando em dois princípios básicos:

1. As pessoas procuram desempenhar suas atividades de maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios;
2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.



Um pensamento colocado por Chiavenato (2004) é a remuneração por competência onde a habilidade, a qualificação, o comportamento seriam o foco principal, e não mais o cargo que ocupa, podendo-se observar em uma empresa dois funcionários que ocupam o mesmo cargo tendo salários diferentes, porém, a legislação trabalhista brasileira não vê com bons olhos funções de igual teor com salários diferentes, mas como esta ao longo dos anos anteriores vem tendo uma flexibilização, respeitando juridicamente acordos firmados entre categoria trabalhista e organização, a “Remuneração por Competência” pode ser uma alternativa viável para motivar as pessoas no ambiente de trabalho e estimular o desenvolvimento de novas tecnologias.

Mesmo tendo o caráter de premiar um merecimento, por uma questão de pluralidade, comum nas empresas, alguns problemas podem surgir.

Tabela 2: Vantagens e desvantagens da remuneração por competência

Vantagens	Desvantagens
* Facilita a identificação de pontos fortes e fracos de cada funcionário * O treinamento torna-se útil para cada funcionário, por ser específico e ter objetivos definidos * Os funcionários sentem-se mais motivados * Funcionários com potencial inexplorado podem crescer na empresa	* Funcionários menos competente podem sentir-se inseguros A possível diferença salarial entre funcionários que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação * A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar * Pode gerar angústia e ansiedade

Fonte: Chiavenato (2004) - página 303

Alem dos salários e incentivos, os benefícios são outras formas de motivar e reter pessoas de valores para a organização, segundo Chiavenato (2004), benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional, sendo um pacote que faz parte da remuneração do pessoal. No passado os benefícios estavam atrelados ao paternalismo existente nas organizações, exigências de leis



trabalhistas, ou acordos coletivos com sindicatos, hoje ele faz parte um pacote de atrativos na disputa por talentos humanos.

Conclusão

O processo de administrar uma organização é algo complexo, visto que temos várias vertentes de pensamentos e formas, onde todas nasceram em resposta a problemas ou situações disfuncionais que necessitavam de mudanças, sempre com o objetivo de obter eficiência, lucratividade e longevidade para a empresa. Não obstante, entende-se que para atingir o objetivo estratégico de lucratividade se faz necessário a organização processar os recursos necessários e disponíveis a ela, e independente da forma de se pensar um destes recursos é a pessoa chamada de funcionário, não importando o nível estratégico em que ela se encontra, é parte fundamental para o êxito.

Em um ambiente competitivo, para ter seus objetivos de lucro e longevidade garantidos, a empresa deve estar sempre atualizada e ao mesmo tempo inovar com lançamentos de produtos e serviços atrativos ao mercado, para isto ela precisa ter informação e a inteligência para utilizá-la e quem garante isto é uma parte de seu corpo de funcionários, e muitos destes, desenvolvedores e gestores, são talentos “caçados” nas faculdades e universidades e em exaustivos programas “trainee”, sendo todos “lapidados” em sua formação inicial com especializações e treinamentos, onde a empresa investe tempo e dinheiro, sendo assim, ela não pode aceitar de uma forma passiva perder este talento para outra empresa achando que irá repor melhor ou na mesma altura, ou ainda correr o risco, pois sendo um concorrente direto, de ter o seu “Know-how (conhecimento processual)” transferido com o talento.

Se acrescentarmos ao fato anterior os dias atuais, globalização dos mercados, aliado ao agravamento da crise econômica mundial que provoca uma sensível retração no consumo, as empresas de uma maneira em geral não pode se dar ao luxo de desperdiçar recursos financeiros, que comprometeriam suas receitas. Tais recursos associa-se a desenvolvimento de novos produtos/serviços, insumos, produção, contratação de pessoal, demissão de pessoal, entre outros. Há um comentário a se fazer para quando a



empresa demite pessoal, muitas vezes devido à retração econômica e queda de consumo, a alta direção da empresa toma uma decisão de corte de pessoal com o objetivo de diminuir gastos para manter a receita nos níveis do momento em que ela está, além do gasto com o pagamento de direitos trabalhistas previstos na demissão, esta empresa após o período de estagnação econômica com mercado de consumo voltando a se ativar, terá a necessidade de contratações para elevar seu nível de produção e em se tratando de necessidade de mão de obra qualificada nem sempre se consegue suprir de uma forma rápida, além do que para estas novas contratações muitas vezes serão necessários gastos elevados em especializações e treinamentos, e tempo para que as ações feitas tenham o efeito prático no aumento de receita.

Tudo isto faz com que a alta administração de recursos humanos tenha o devido cuidado em estabelecer políticas aos diversos processos, que lógico venham de encontro com os objetivos estratégicos da organização, mas que levem em consideração tais situações e efeitos, equilibrando assim suas decisões. Além do fato que para criar uma cultura organizacional adequada e aceita por todos leva tempo e a rotatividade no quadro de pessoal não colabora com ela, pois gera dúvidas em torno dela.

Desta forma na busca do equilíbrio na relação com seus funcionários, a empresa deve compreender que o capital humano é muito importante, e assim orientar sua alta administração de recursos humanos a políticas e práticas que venham a contribuir para reter valores pessoais em seu quadro funcional, tendo por base uma adequada remuneração somada a benefícios que venham a atender as expectativas individuais da pessoa, desta forma estando motivada e valorizada esta pessoa será um parceiro da organização e não apenas um mero funcionário.

Referências bibliográficas

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à digital**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria Geral da Administração: noções básicas**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1994.