



# A MOTIVAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO DE EMPRESAS DO SETOR METALÚRGICO DE OURO PRETO/MG

**Daiane Giarola Maia**  
**daianegiarolamaia@yahoo.com.br**  
**UFOP**

**João Paulo Brito Nascimento**  
**joapaulo.unifal@gmail.com**  
**UNIFAL**

**Resumo:** Neste trabalho, apresenta-se uma pesquisa realizada com o objetivo de verificar como o grupo de empresas do setor metalúrgico na cidade de Ouro Preto estabelecem suas políticas motivacionais e como se dá a estratégia de retenção de talentos. Trata-se de uma revisão bibliográfica, a partir de autores importantes da área de recursos humanos, e de um estudo de caso em um grupo de empresas metalúrgicas, por meio de uma pesquisa de caráter quantitativo. A pesquisa de campo se empreendeu com a aplicação do questionário para 30 profissionais responsáveis pelo setor de recursos humanos de 10 empresas do setor metalúrgico na cidade de Ouro Preto/ MG. Após a compilação e análise dos dados, foi possível identificar que as empresas possuem em alguns pontos políticas motivacionais que interferem e ajudam na estratégia de retenção de talentos. Foi observado que metade das perguntas indicou uma boa aderência às políticas motivacionais, porém outra metade não apresentou um bom resultado, o que precisa ser trabalhado e melhorado para que o plano motivacional e a estratégia de retenção de talentos seja empregada de forma eficaz.

**Palavras Chave:** motivação - políticas - retenção de talentos - empresas - metalúrgico

## **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente a importância dos talentos humanos dentro das empresas é de suma importância, devido a sua contribuição para atingir as metas e os objetivos da organização. O mercado exige cada vez mais profissionais qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades do empregador na geração de criatividade, iniciativa e inovação. O retentor de talento deve ter múltiplas habilidades e exercer seu papel de agente de mudança na preparação para o mundo do trabalho, adequando seus processos de gestão à audácia e às ambições do mercado competitivo e à busca por resultados. Para isso, busca identificar e desenvolver principalmente atitudes capazes de atender essas exigências, mas sem deixar de lado os aspectos humanos das relações e a qualidade de vida.

Um fator essencial para o sucesso do negócio é a atração e retenção de talentos. A mesma é importante para que os empregadores ampliem sua visão e atuação estratégica, ao perceberem qual é o papel decisivo dos empregados no sucesso da organização, mostrando a esses que os colaboradores contribuem com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, que originam decisões e ações que ajudam na excelência e no sucesso, o que conseqüentemente reduz custos e melhora os resultados. Socialmente, é importante, pois a valorização do empregado aumenta a produtividade da empresa e conseqüentemente o lucro, contribuindo para a melhoria da economia, gerando riqueza, emprego e renda, contribuindo com o crescimento e o desenvolvimento social do País.

Diante desse contexto, a pesquisa possui como objetivo geral de verificar como um grupo de empresas do setor industrial na cidade de Ouro Preto estabelece suas políticas motivacionais e como é feita a retenção de talentos. De forma mais específica, objetiva-se mostrar o processo motivacional nas organizações, fazer uma análise sobre a gestão de pessoas, mostrar o papel do gestor de pessoas como motivador e trazer ao leitor um estudo de caso em um grupo de empresas do setor metalúrgico da cidade de Ouro Preto, identificando os fatores determinantes de motivação e as estratégias usadas para motivar os seus colaboradores internos.

## **2. METODOLOGIA**

Como metodologia de pesquisa, este trabalho possui dois tipos de abordagem: o método qualitativo e o quantitativo. A pesquisa possui caráter qualitativo, pois está relacionada à maneira de analisar e interpretar dados e informações mais profundamente. É baseada em pesquisas bibliográficas com a finalidade de auxiliar na coleta e análise de dados. Lakatos e Marconi (2007, apud MENGA, 1986) fundamentam que este tipo de estudo desenvolve-se dentro de uma situação natural, com muitos dados descritivos, planejado para ser flexível e aberto e focalizar a realidade de modo complexo e contextualizado. Já o método quantitativo é devido à quantificação dos resultados obtidos na coleta de dados, transformando-os em dados estatísticos. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, criando uma margem de segurança quanto a deduções ou conclusões erradas na pesquisa.

O levantamento de dados desta pesquisa foi feito da seguinte maneira, primeiramente foi elaborado um referencial teórico para dar suporte à pesquisa. O mesmo foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica teve como principais fontes as publicações em livros, teses, monografias, publicações avulsas e internet, utilizadas, no momento inicial, para identificar a relevância da pesquisa e os trabalhos publicados sobre o tema (Malhotra, 2001). Posteriormente, foi elaborado e aplicado um questionário em forma

de entrevista aos chefes do setor de Recursos Humanos de um grupo de empresas do seguimento metalúrgico na cidade de Ouro Preto para se validar e/ou compreender se a questão problema desse estudo é aplicável e como se desenvolve.

### **3. O PROCESSO MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

O senso comum diz que toda pessoa pode ser qualquer coisa que queira, e assim os gerentes tendem a se concentrar na identificação e na modelagem das fraquezas de seus funcionários. Isso conduz a revisões de desempenho e planejamento de desenvolvimento pessoal que se concentram nos aspectos negativos, em que a ênfase está em melhorar a pessoa, para que ela se torne aquilo que não é. Em contrapartida, os gestores excepcionais realçam o desenvolvimento das forças únicas de seus subordinados, a fim de ajudá-los a ampliar seu talento, enquanto buscam identificar estratégias para lidar com suas fraquezas. O segredo da motivação, então, consiste em determinar como tirar o melhor daquilo que as pessoas já fazem bem. (VENETIANER, 2007).

Para Maximiano (2008), a motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for; e está baseada em três propriedades: direção (para onde a motivação leva o comportamento), intensidade (amplitude da motivação) e a permanência (duração da motivação).

As motivações variam de pessoa para pessoa, mudam de acordo com o tempo, conduzindo a distintos comportamentos, e dependem de fatores como a percepção do estímulo, a cognição e as necessidades do indivíduo. (KNAPIK, 2008).

De acordo com Robbins (2003), a definição de motivação é baseada na disposição do trabalhador em exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Para ele, uma pessoa que está motivada não desiste facilmente, a persistência é seguir adiante ou perseverar. As pessoas que são persistentes sustentam seu grau elevado de esforço a despeito de barreiras ou dificuldades.

Outro rumo da necessidade pode ser a compensação, transferindo o comportamento para outro objeto, pessoa ou situação, reduzindo a intensidade da necessidade que não pode ser satisfeita. Um exemplo seria quando ocorre de não ser possível o aumento do salário do funcionário e lhe é oferecida, para abrandar essa necessidade, uma ajuda de custo para pagar os estudos. (KNAPIK, 2008).

Portanto, verifica-se que em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um espaço estratégico. Significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.

### **4. ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS**

A área de gestão de pessoas evoluiu de um antigo departamento de pessoal burocratizado que priorizava apenas o apontamento de horas e o pagamento da tarefa sem preocupação com a satisfação do trabalhador nem com a permanência na empresa. Atualmente, a gestão de pessoas se preocupa com todas as políticas e práticas dos empregados dentro da empresa, bem como sua satisfação e desenvolvimento dentro da mesma.

Conforme Dutra (2006), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A Administração Científica foi iniciada através de Taylor e Ford nos Estados Unidos e Fayol na França, que tinha como objetivo diminuir as ações provenientes do conhecimento puramente empírico da sua força de trabalho. Com seus estudos de Tempos e Movimentos, Taylor pretendia racionalizar os esforços empregados nos processos de produção em busca de maior produtividade. Já Ford defendeu a especialização do trabalho, designando que cada funcionário tinha uma função única com a contrapartida de bons salários e menor jornada de trabalho. E Fayol difundiu a sua doutrina baseada nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar o trabalho. Estes três pesquisadores da Administração Científica buscavam com suas inovações aumentar a produtividade de suas empresas, e acabaram por auxiliar de forma bastante significativa as teorias sobre Gestão de Pessoas que conhecemos na atualidade. (GIL, 2007).

O taylorismo, iniciado em 1900 e transformado em modelo técnico-econômico a partir dos anos 1930, introduziu princípios e regras para a gestão de pessoas e a estruturação das relações trabalhistas. O modelo definiu tarefas que, quando associadas a uma mesma atividade ou posto de trabalho, compunham um determinado cargo, e preocupou-se com as especificações e como seriam executadas. Taylor destacou a importância das competências aplicadas ao trabalho, especificamente habilidades manuais (destreza) e atitudes (devoção ao trabalho e disciplina). Observa-se que selecionar sempre foi buscar competências e o sistema de pagamento era associado à produtividade individual, e, sob controle, quem produzia, ganhava mais. Taylor transformou a forma de se trabalhar na época, intensificando o ritmo e a busca da eficiência empresarial, em sentido mais amplo. (FAISSAL, 2005).

Para a modelo Taylorista, a resposta de eficiência produtiva estava calçada na especialização da mão de obra, o melhor método, a excelência pela roteirização do trabalho e um suposto “tipo superior” de trabalhador (CHIAVENATO, 2002).

Para a Administração Científica, o ser humano era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade, originando o conceito de *Homo Economicus*. Os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como o resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas como resultados de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação. Assim era importante aperfeiçoar as regras e estruturas. (MOTTA, 2006).

Começaram então a surgir estudos baseados em uma concepção do ser humano que vai além das análises realizadas pela Escola de Relações Humanas, por considerar o ser humano um ser dinâmico que busca de maneira ativa a autonomia e o autodesenvolvimento. Esses estudos constituem a base das primeiras teorias da então chamada administração de recursos humanos. (MOTTA, 2006).

Na visão de Faissal (2005), hoje em dia atrair pessoas é uma atividade de mão dupla. Não é só a empresa que escolhe o melhor candidato. O melhor candidato deve saber que a empresa existe. O segundo passo é escolhê-la como o lugar que ele quer trabalhar. Um lugar melhor do que o oferecido pelos concorrentes. Cabe à empresa ser atrativa e saber como reter quem atraiu.

Ainda de acordo com Faissal (2005), podemos inferir que, com tantas transformações, a conquista consolidada de um espaço pessoal e profissional requer uma mudança na postura e no nosso modelo mental, ainda dominado pelo pensamento mecanicista e linear.

Os profissionais estão cada vez mais parecidos, e o que irá diferenciá-los é a pessoa que cada um é. Mudam, portanto, os cenários. Mudam as demandas de competências e o

perfil dos que ingressam nas organizações. Desta forma, será abordado sobre a gestão de pessoas e a motivação. (FAISSAL, 2005)

## **5. O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS**

Para que o papel da Gestão de Pessoas seja designado corretamente, ocorrendo assim a ligação entre os objetivos da organização e das pessoas que fazem parte dela, é necessário que haja um intermediário. Esse intermediário é o gestor de pessoas, que tem como função propiciar as condições necessárias para que os objetivos pessoais dos colaboradores se alinhem aos objetivos organizacionais da empresa, ou seja, gerir as pessoas de modo que estas atinjam seus objetivos pessoais sem deixar que os objetivos da organização sejam deixados de lado. (VENETIANER, 2007).

Para Robins (2003), é importante que o gestor de pessoas transforme o grupo de trabalho em equipe, interligado, para que possa demonstrar confiança através de participações em discussões de planejamento e delegação de poderes. Isto o auxilia a alcançar as metas realistas, mais ambiciosas, anteriormente já traçadas estimulando a equipe a um comportamento responsável e consciente.

Este profissional deve adaptar-se à realidade de cada organização e às mudanças ocorridas no mundo e nas pessoas. É preciso agir estrategicamente, pois o desgaste desnecessário de energia pode levar ao fracasso na gestão de conflitos e negociação e falha nas tomadas de decisões. Para isso, é necessário que o gestor de pessoas tenha habilidade suficiente para desenvolver as técnicas adequadas para realizar de forma satisfatória, tanto para a organização quanto para os colaboradores. É preciso ter comando firme, ser um líder convincente e, sobretudo, ser exemplo. Deve procurar motivar-se e criar motivos para a motivação dos outros, comunicar-se eficazmente, saber ouvir, perguntar e aprender sempre. (VENETIANER, 2007).

Desta maneira é possível perceber que o gestor de pessoas é a peça fundamental para retenção de talentos, é ele o principal “caçador de talentos”, quem irá identificar esses dentro da organização. Essa percepção e comunicação do gestor de pessoas podem gerar muitos ganhos para as organizações no que se refere a lucros tanto financeiros quanto pessoais (satisfação do trabalhador).

Para que o gestor de pessoas propicie as condições necessárias para que os objetivos pessoais dos colaboradores se alinhem aos objetivos organizacionais da empresa, ele necessita de uma ferramenta que possa auxiliá-lo nesta tarefa, no próximo tópico será abordada essa ferramenta, a qual é conhecida como plano de ações motivacionais.

Como já explanado, as necessidades que motivam são individuais, inerentes ao ser humano e estão relacionadas ao meio ambiente, aos desafios, às recompensas, aos relacionamentos, ao reconhecimento, às responsabilidades, etc. Sendo assim, não é suficiente um bom salário para motivar e fidelizar um colaborador, é apenas o começo; motivar não é um fato isolado, mas um processo que envolve diversas variáveis. (KNAPIK, 2008).

Para Robins (2003), é difícil encontrar um plano para a motivação única de todos, e um dos exemplos está na Teoria de Adequação da Personalidade de Holland. Este estudo propõe a adequação do tipo de personalidade e o ambiente ocupacional colocando a pessoa mais capacitada para o exercício de cada cargo.

Robins (2003) afirma que adicionar valores ao estimular e desenvolver o entusiasmo e a motivação representa a convicção básica de que, na vida, um modo específico de condutas ou concepções é individual ou social. Sendo assim observamos que devemos tentar através da motivação moldar a cidadania organizacional deste indivíduo, seja ela através de autonomia

(pela delegação de poderes onde ele se sentirá comprometido com o objetivo da organização) ou ajudar o colaborador a equilibrar a vida profissional com a vida pessoal.

O ritmo dos negócios impulsiona as empresas para uma única saída: a mudança, tanto comportamental quanto organizacional. O desafio da área de gestão de pessoas consiste principalmente na produção de equilíbrio entre os aspectos relativos ao comportamento humano e os subsistemas dentro de uma cultura organizacional. (KNAPIK, 2008).

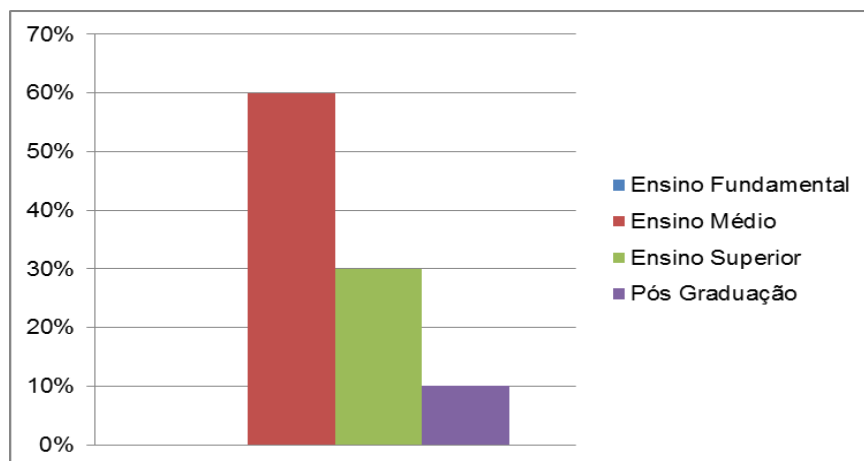
Para Robins (2003), é importante transformar o grupo de trabalho em equipe, interligado, para que possa demonstrar confiança através de participações em discussões de planejamento e delegação de poderes a fim de alcançar algumas metas realistas, mas ambiciosas, anteriormente já traçadas estimulando-os. Desta forma, motivará tornando esta equipe corresponsável, otimizando o tempo nas soluções do problema direto no setor em que trabalha.

A motivação é um processo interno que deve ser estimulado pelos gestores e estar em sintonia com os resultados esperados pela empresa, sendo um diferencial a ser explorado e desenvolvido nas equipes de trabalho para construir um ambiente de conquista. (KNAPIK, 2008).

## 6. ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO DE EMPRESAS SETOR INDUSTRIAL

Nos dias atuais, os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças em função da livre concorrência, e o mercado de trabalho vem cada vez mais exigindo profissionais altamente qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam as necessidades das empresas. Ao analisar essa afirmação, era de se esperar que os mesmos possuíssem no mínimo ensino superior completo. O gráfico 1 retrata que a maioria dos entrevistados possuem ensino médio. Não podemos afirmar que as técnicas de gestão de pessoas serão melhores se forem empregadas por aqueles que possuem ensino superior do que por aqueles que possuem apenas o ensino médio, mas o que podemos afirmar é que a gestão de pessoas tem cada vez mais ocupando uma posição estratégica nas organizações. A gestão de pessoas está cada vez mais buscando a garantia de uma vantagem competitiva no mercado, sendo assim, o gestor de pessoas precisa gerar e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, visando ao crescimento econômico, bem como impulsionando a geração de novos conhecimentos e habilidades.

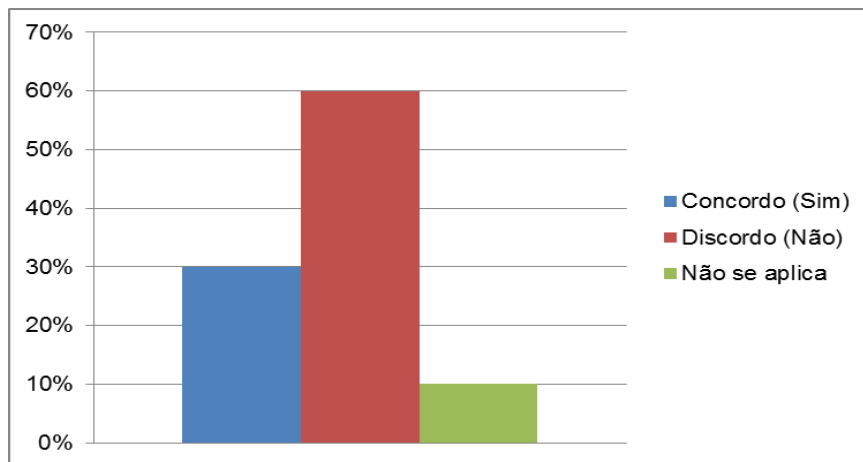
**GRÁFICO 1:** Grau de instrução dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Knapik (2008), a remuneração é um fato importante para proporcionar motivação, retenção e interesses das pessoas em permanecer na organização. A gestão dos processos de remuneração é complexa e delicada, pode ser a causa da motivação ou da insatisfação e desinteresse pela empresa. No gráfico abaixo vemos que 60% dos entrevistados afirmaram que na empresa não possui política de remuneração em virtude do desempenho, o que é desfavorável para a motivação e retenção de talentos, visto que o sucesso dos processos de remuneração consiste na capacidade de gerir recompensas que interessem aos colaboradores e tornem a empresa atraente sob os aspectos de retribuição e valorização.

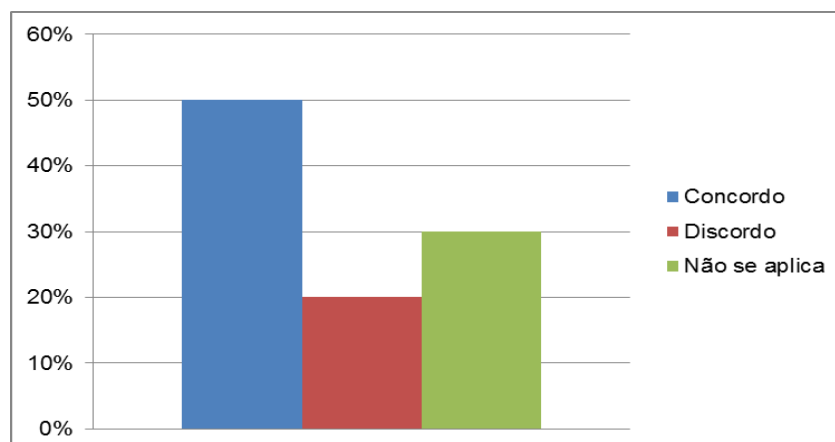
**GRÁFICO 2:** Política de remuneração versus desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda de acordo com Knapik (2008), a administração de salários é o conjunto de ações e processo que definem ou mantêm uma política de salários justa e equivalente ao mercado. Ao analisarmos se a empresa pratica remuneração dentro dos parâmetros de mercado, 50% apenas dos entrevistados responderam que sim, 20% responderam que não e 30% dos entrevistados responderam que não se aplica. Assim, chegamos a conclusão de que essas empresas precisam desenvolver sistemas de remuneração eficazes para proporcionar a motivação e a retenção de talentos na organização.

**GRÁFICO 3:** Remuneração de acordo com os parâmetros de mercado

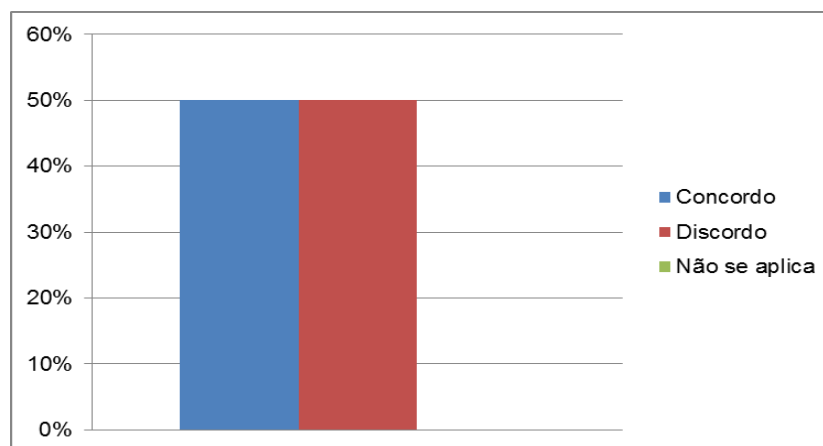


Fonte: Dados da pesquisa

Uma empresa que se preocupa com a retenção e a motivação de suas equipes de trabalho precisa ter um bom plano de sucessão e valorizar seus funcionários nos momentos

em que surgem vagas disponíveis para os quais possam ser remanejados ou promovidos. Assim, um colaborador pode não ser promovido, mas remanejado para outro departamento que lhe ofereça novos desafios e chances de desenvolver-se profissionalmente. O gráfico 4 visou analisar se a empresa promove o reconhecimento por mérito, 50% responderam que sim e 50% responderam que não, ou seja, apenas metade das empresas reconhecem o esforço de seus funcionários e promove ou remaneja esses por isso. É importante que as empresas criem estratégias e procedimentos de sucessão. Essas ações precisam estar incorporadas na cultura da organização e serem compreendidas por todos os que ocupem cargos de alto nível. Através delas, pode-se estabelecer um real comprometimento e sentimento de cooperação no momento em que as mudanças ocorrerem, independentes dos motivos que levaram ao rearranjo institucional. (VENETIANER, 2007).

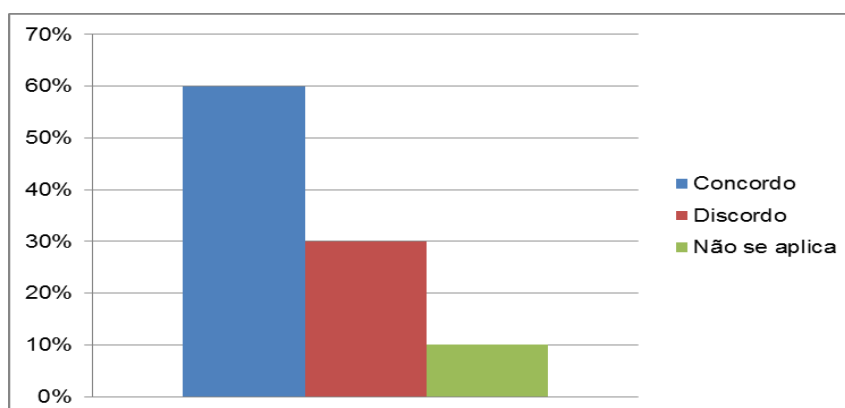
GRÁFICO 4: Promoção por mérito



Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo essa linha de reconhecimento por mérito, pode-se observar que as empresas possuem políticas claras de avaliação de desempenho, sendo que 60% responderam que sim. A avaliação de desempenho é um fator importante para a preparação e atualização dos desafios profissionais. É uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, etc. (VENETIANER).

GRÁFICO 5: Políticas de avaliação de desempenho

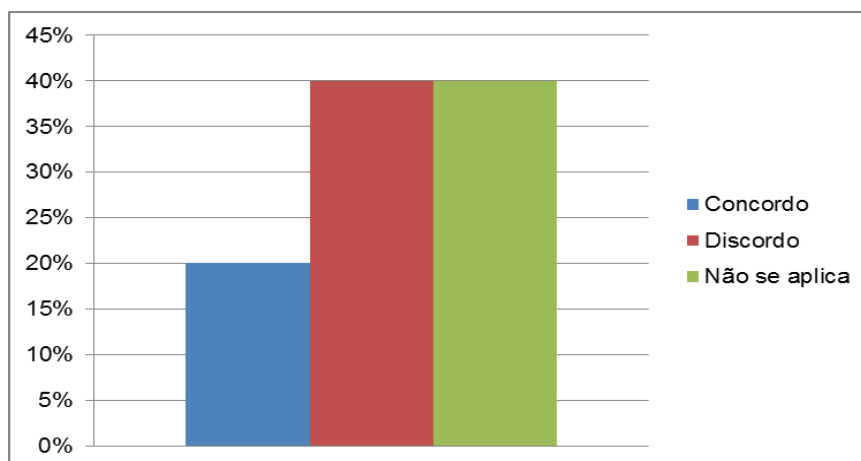


Fonte: Dados da pesquisa



Voltando no requisito remuneração, o gráfico 6 visa apresentar se a empresa oferece benefícios que dificultam a saída de empregados da mesma. Nesse tópico, mais da metade dos entrevistados respondeu que não, o que mais uma vez confirma que as organizações não preocupam com as necessidades individuais dos seus colaboradores, visto que as recompensas, aliadas aos desafios, tendem a fazer com que o empregado se comprometa com os resultados da empresa. (KNAPIK,2008).

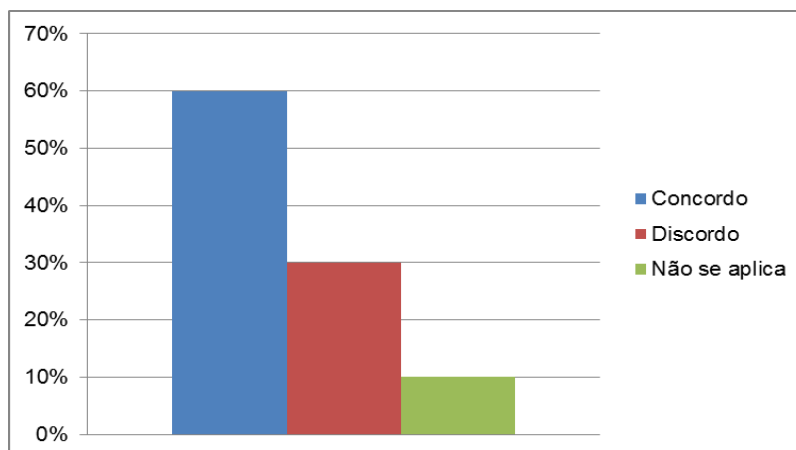
**GRÁFICO 6 :** Valorização da qualificação profissional



Fonte: Dados da pesquisa

A higiene do trabalho está diretamente relacionada às condições ambientais e de segurança que garantem a saúde e o bem estar do trabalhador. Um ambiente saudável deve conter condições ambientais físicas que proporcionem proteção ao corpo físico do funcionário e condições psicológicas e sociológicas saudáveis que evitem descontroles emocionais e estresse ocupacional. Nesse requisito a maioria das empresas oferecem aos seus colaboradores boas condições de trabalho (luminosidade, temperatura, equipamentos, etc). (VENETIANER,2007).

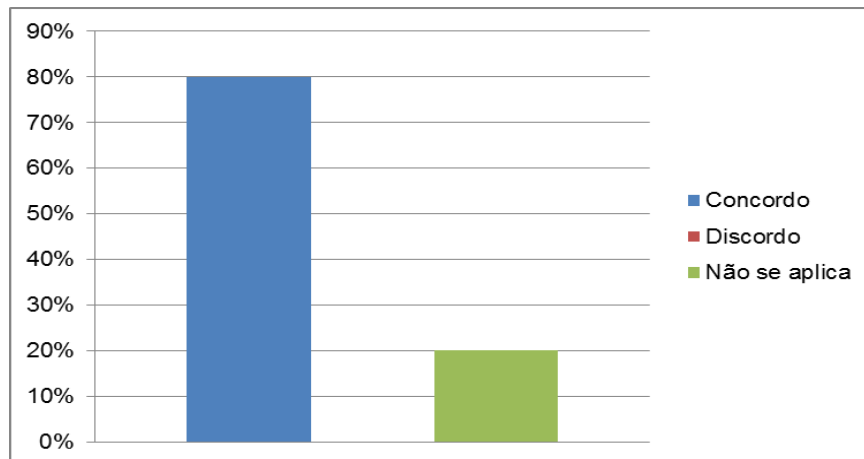
**Gráfico 7:** Boas condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Para encerrar as questões, foi perguntado se a empresa oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer ao quadro de funcionários, e 80% afirmaram que sim.

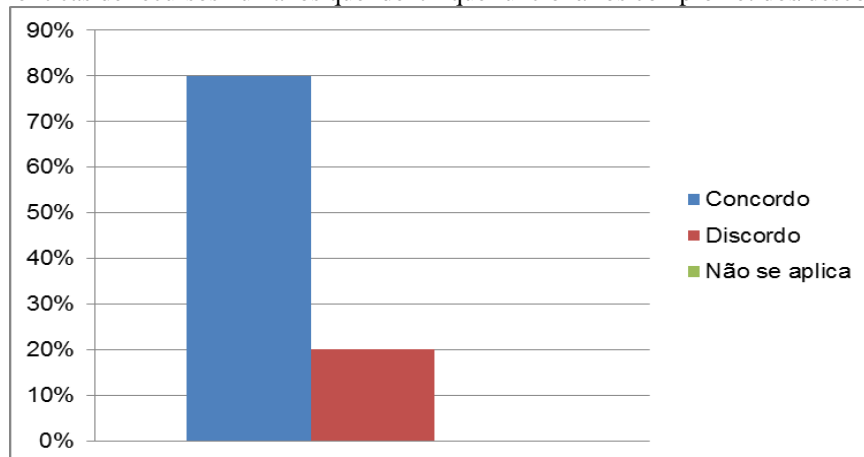
**GRÁFICO 8 :** Condições que propiciam aos funcionários orgulho de pertencer ao quadro de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda focando na avaliação de desempenho, de acordo com Venetianer (2007), é importante que a empresa consiga identificar e diferenciar os funcionários comprometidos e descomprometidos, a fim de que ela possa colocar em prática maneiras de reverter esse quadro. Conforme o questionário, 80% das empresas conseguem identificar e diferenciar esses funcionários.

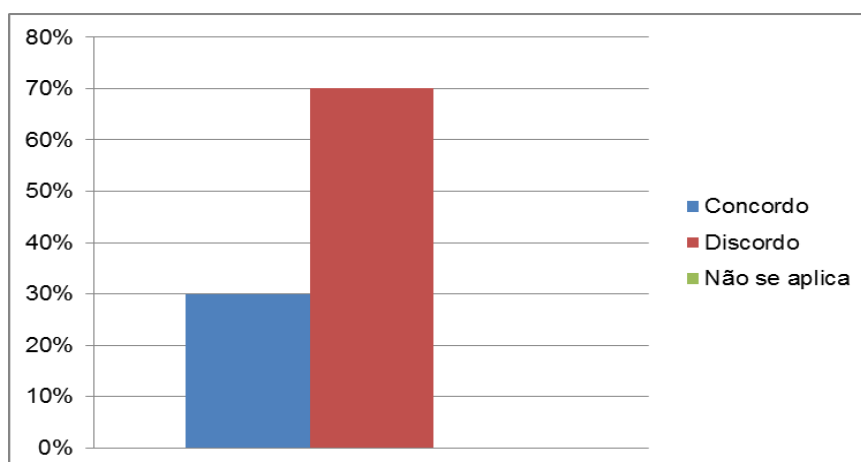
**Gráfico 9:** Políticas de recursos humanos que identifique funcionários comprometidos/descomprometidos



Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o plano de carreira, facilitando o desenho das trajetórias das pessoas na organização. As pessoas têm necessidades de se sentirem em contínuo desenvolvimento, de serem desafiadas e de saborearem o gosto da auto realização. Uma pessoa que passa muito tempo em um mesmo cargo, fazendo sempre as mesmas coisas, acaba se tornando um “tarefeiro”, sem estímulo, entrando assim na “zona de conforto” e de estagnação da criatividade o que gera como consequência um desempenho mediano, que leva a diminuição da produtividade. Para isso, é importante a empresa auxiliar os colaboradores no planejamento de sua carreira, porém como vemos no gráfico abaixo, apenas 30% das empresas desempenha esse papel de auxiliar seus colaboradores no planejamento de carreira. (VENETIANER, 2007, p.83)

**GRÁFICO 10** : Auxílio no planejamento de carreira



Fonte: Dados da pesquisa

Diante dessas análises, os resultados apontam que as empresas do setor metalúrgico na cidade de Ouro Preto possuem em alguns pontos políticas motivacionais que interferem e ajudam na estratégia de retenção de talentos. Foi observado que metade das perguntas identificou uma boa aderência às políticas motivacionais, porém outra metade não apresentou um bom resultado, o que precisa ser trabalhado e melhorado para que o plano motivacional e a estratégia de retenção de talentos seja empregada de forma eficaz. É importante ter um plano motivacional e de estratégia de retenção de talentos que aja de forma completa, visto que a gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização. A globalização tem provocado uma acirrada concorrência, exigindo das empresas aumento da produtividade e da qualidade e redução de custos. Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva nesse contexto.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças em função da livre concorrência. O mercado de trabalho tem exigido profissionais qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações. A gestão de pessoas tem cada vez mais ocupado uma posição estratégica nas organizações, visando ao crescimento econômico, bem como impulsionar a geração de novos conhecimentos e habilidades.

É preciso reconhecer que as pessoas devem ser valorizadas e desenvolvidas e não tratadas apenas como recursos a serem consumidos. E que, a atração e retenção de talentos são fatores essenciais para o sucesso do negócio. Este estudo é importante para que muitas empresas ampliem sua visão e atuação estratégica, ao perceberem o papel decisivo das pessoas no cumprimento das metas e objetivos. Assim é possível mostrar a essas que os colaboradores contribuem com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, que originam decisões e ações que ajudam a organização a sua excelência e sucesso. Socialmente, é importante, pois a motivação do empregado pode levar ao aumento da produtividade da empresa, e isso contribui para melhoria da economia, pois gera riqueza econômica e cria emprego e renda, contribuindo assim para o crescimento e o desenvolvimento social do país.

Também é importante dizer que a troca de reconhecimento que existe entre a empresa e os funcionários pode trazer bons resultados, pois os funcionários que estão motivados

transmitem informações mais completas aos clientes, buscam mais informações e conhecimento para conseguir alcançar seus objetivos.

De acordo com as respostas obtidas, os resultados apontam que em alguns pontos há políticas motivacionais que interferem e ajudam na estratégia de retenção de talentos. É importante deixar claro que a motivação é um instrumento de retenção de talentos importante, pois, através da mesma, é possível descobrir e desenvolver o potencial de uma pessoa, como descrito neste trabalho. Motivar quer dizer mover para ação, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinada direção. Ao se motivar um funcionário, o mesmo pode se desenvolver ou revelar um talento oculto devido à falta de motivação do mesmo.

Foi observado que metade das perguntas indicou uma boa aderência às políticas motivacionais no sentido de as empresas possuírem políticas claras de avaliação de desempenho, oferecerem atividades instigantes e desafiadoras proporcionando o crescimento contínuo e oferecendo boas condições de trabalho e um ambiente prazeroso. Também foi visto que as empresas identificam os funcionários comprometidos e descomprometidos, possuem uma estratégia de retenção de funcionários nas mais diversas funções de trabalho e oferecem condições para que os seus funcionários sintam orgulho em pertencer ao quadro de funcionários da mesma. Porém, outra metade das perguntas não apresentou um bom resultado, o que afirmamos que precisa ser trabalhado e melhorado as políticas motivacionais.

## **8. REFERÊNCIAS**

**CHIAVENATO, I.** Teoria Geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

**DUTRA, J. S.** Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

**FAISSAL, R.** Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

**GIL, A. C.** Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

**KNAPIK, J.** Gestão de Pessoas. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

**MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de Marketing: uma orientação Aplicada. Trad. Nivaldo Moningelli Jr. E Alfredo Alves de Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

**MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M.** Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**MAXIMIANO, A. C. A.** Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

**MOTTA, F.** Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

**RICHARDSON, R. J.** Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

**ROBBINS, S.** Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

**VENETIANER, T.** Mantendo os talentos da sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.