

**FACULDADE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO NATAN BARBOSA DE SOUSA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO
ESTRATÉGIA PARA RETER TALENTOS**

**PATOS DE MINAS
2015**

JOÃO NATAN BARBOSA DE SOUSA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO
ESTRATÉGIA PARA RETER TALENTOS**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Administração.

Orientador: Prof.^a Esp. Cíntia C. Moura.

**PATOS DE MINAS
2015**

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA PARA RETER TALENTOS

João Natan Barbosa de Sousa*

Cíntia Cristina Moura**

RESUMO

As políticas de gestão de pessoas devem servir atualmente como uma estratégia prática para que as organizações retenham seus talentos, uma vez que as pessoas são o ativo mais importante de que dispõem. As Organizações não conseguem ser eficientes na retenção desses talentos. A partir dessa constatação surgiu a necessidade da elaboração de pesquisas dentro desse contexto com a finalidade de se criar uma base teórica sólida para essa pesquisa. Assim o objetivo principal deste trabalho tem sido o de aperfeiçoar os estudos sobre as Políticas de Gestão de Pessoas e mostrar como elas podem ser estratégicas, de relevante importância e ainda contribuírem para que as pessoas possam sentir-se motivadas, engajadas a permanecer por mais tempo nas organizações. Este estudo caracterizou-se como sendo uma revisão bibliográfica da literatura, pois a abordagem é qualitativa, sendo as informações coletadas de livros, revistas, artigos de periódicos, teses e dissertações e acesso a bases de dados. Portanto, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório. As políticas de gestão de pessoas precisam ser desenvolvidas e praticadas pelas organizações a fim de manterem seus talentos engajados. E para que, com isto, obtenham resultados positivos mantendo assim sua posição de competitividade ao reter seus talentos mais produtivos.

Palavras-chave: Políticas de Gestão de Pessoas. Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

The politics of people management should be used nowadays as a practice strategy so the organizations preserve their talents, as people are the important rustlers afforded. The Organizations do not get to be efficient on preserving these talents. From this finding arose the necessity of the searching elaboration on this context with the finality of creating a solid theorist basis for this search. So the main goal of this work has been the improvement of the studies about Politics of People Management

*Aluno do Curso de Administração da Faculdade Patos de Minas (FPM) formando no ano de 2015. E-mail: jnatanbs@gmail.com.

**Professora de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no curso de Administração da Faculdade Patos de Minas. Especialista em Pedagogia Empresarial pela faculdade Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). E-mail: cintiacm.moura@gmail.com.

and show how they can be strategic, with relevant importance and yet contribute so people can feel motivated, engaged to stay longer on the organizations. This study characterized as a being a literature's bibliographic review, because the approach is qualitative, and the information collected from books, magazines, periodical articles, thesis and essays and the access to the data basis. So, this is an investigative search. The politics of peoples management need to be developed and practiced by the organizations in order to keep their talents engaged. And in the end, with all this, they acquire positive results maintaining their position of competitiveness for preserving their talents more productive.

Key-words: Politics of People Management. People's Management. Retaining Talent.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as organizações precisam ser competitivas e estratégicas para se manterem no mercado e assim gerar resultados que as tornem mais produtivas. No entanto, para que isso seja uma realidade essas organizações precisam compreender que as pessoas que atuam dentro das empresas, precisam constantemente de apoio e incentivos para que possam desenvolver suas funções da melhor forma possível e com um engajamento maior.

Levando em conta a importância dos colaboradores para o sucesso das organizações uma vez que estes são os ativos que agregam valor a empresa, o seu capital humano e intelectual, torna-se necessário que essas pessoas sejam mais valorizadas e para isso algumas ações devem ser desenvolvidas e seguidas. Atualmente as pessoas estão sendo cada vez mais valorizadas, porque são o maior ativo intangível das organizações. (1). Assim, as empresas precisam encontrar meios de atrair e reter esses talentos.

1.1 Formulação do problema

Como as Políticas de Gestão de Pessoas podem ser usadas estrategicamente para a retenção de talentos dentro das organizações?

1.2 Justificativa

As organizações atualmente não estão conseguindo manter seus talentos, mesmo sabendo que este é um fator relevante para o sucesso, competitividade e para que sejam mais estratégicas e tenham uma produtividade maior. Diante disso, surge a necessidade da elaboração de mais estudos científicos acerca de quais fatores podem ser importantes para que esses processos de retenção sejam mais eficazes. Assim sendo, cabe aqui um estudo mais aprofundado sobre as Políticas de Gestão de Pessoas e seu papel nesses processos.

É perceptível nos dias atuais que as pessoas possuem um poder de escolha maior de onde querem trabalhar. Antigamente as empresas tinham maior poder sobre seus funcionários, mesmo porque antes não existiam tantas empresas como temos hoje.

A tecnologia, o surgimento de novas empresas, o acesso mais fácil ao conhecimento contribuíram para que hoje os profissionais equilibrem os pontos fortes e fracos de cada organização e com isso escolham onde devem investir seu tempo e conhecimento. Através disso, torna-se perceptível a necessidade das empresas investirem na retenção de mão de obra qualificada, dando então maior ênfase nos processos de gestão de pessoas.

A presente pesquisa visa analisar a importância das Políticas de Gestão de Pessoas na retenção de talentos dentro das organizações.

Este estudo possibilitará uma análise de como estas políticas podem contribuir para redução da rotatividade, evitando assim que as organizações percam colaboradores qualificados para seus concorrentes. Também servirá como fonte de estudo para outras possíveis pesquisas nessa área de conhecimento, podendo ser usada por outros acadêmicos e profissionais da área de Gestão de pessoas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Aperfeiçoar os estudos acerca das Políticas de Gestão de Pessoas e mostrar como essas políticas podem ser estratégicas, relevantes e como podem contribuir para que as pessoas sintam-se motivadas, engajadas a permanecer por mais tempo nas organizações.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Aperfeiçoar os estudos sobre a importância das políticas de Gestão de Pessoas para as organizações manterem seus colaboradores;
- Como estas políticas podem ser estratégicas e competitivas.

1.4 **Metodologia**

O presente estudo caracterizou-se como uma revisão bibliográfica. Portanto, a abordagem da pesquisa é qualitativa. Os dados foram coletados e extraídos a partir de livros, revistas, artigos de periódicos, teses e dissertações, acesso a bases de dados, sendo assim é uma pesquisa de caráter exploratório.

O percurso metodológico que norteou esta pesquisa foi primeiramente a escolha do tema, seguido pelo levantamento bibliográfico para realização da revisão da literatura, leitura e estudo dos documentos, e a partir deste ponto foi criado o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa do trabalho e então a revisão literária e as considerações finais.

Os materiais obtidos e utilizados como fonte de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho foram publicados entre o período de tempo de 2001 a 2015 e foram obtidos em revistas de administração, pesquisas na internet, e livros adquiridos através de empréstimo em bibliotecas.

As palavras-chave utilizadas como meio de busca de materiais para estudo e pesquisa foram: políticas e práticas de gestão de pessoas; retenção de talentos; gestão de pessoas; processos de gestão de pessoas.

O presente artigo foi desenvolvido e escrito entre fevereiro e outubro de 2015.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta breve revisão da literatura teve como objetivo principal buscar dados acerca de trabalhos realizados por vários autores para que assim possa reafirmar fundamentos práticos e sólidos para um embasamento teórico a fim de fundamentar esta pesquisa científica.

2.1 Gestão de Pessoas

Para estudar as políticas de gestão de pessoas e sua importância para retenção de talentos dentro das organizações nos dias atuais, é importante que sejam estudados e compreendidos alguns aspectos importantes da Gestão de Pessoas.

A seguir, alguns conceitos de vários autores sobre o termo Gestão de Pessoas e que são essenciais para que seja compreendida a função da Gestão de Pessoas dentro das Organizações.

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (2).

A Gestão de Pessoas é definida como a área dentro da organização que tem a responsabilidade de gerir e administrar os recursos humanos, que também é conhecido como capital humano ou talento humano e são o que agrega valor as organizações. (3).

A expressão Gestão de Pessoas foi desenvolvida com a finalidade de substituir Administração de Recursos Humanos, que é a forma mais comum utilizada atualmente para se referir ao modo como lidar com as pessoas nas organizações. (4). Ainda assim, a área de Gestão de pessoas pode ser entendida como sendo o coração das empresas, pois é por onde passam todos os processos pessoais de todos os profissionais e colaboradores da organização, e que é parte importante para que as empresas alcancem os objetivos pretendentes. (3).

Assim, “[...] a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior.” (5).

“O ponto central da área de Gestão de Pessoas é a noção de que a valorização das pessoas é uma questão estratégica para o sucesso das empresas na modernidade.” (6).

A empresa Eletrobrás afirma que a sua política de Gestão de Pessoas precisa manter-se alinhada a soluções que criem condições que proporcionem o desenvolvimento, a valorização e meios para reter as pessoas. (7).

2.2 Processos de Gestão de Pessoas

Para alcançarem seus objetivos, as empresas precisam maximizar sua competitividade tornando-se assim mais estratégicas e conseqüentemente aumentarem sua lucratividade. Também precisam investir em seus talentos, colaboradores e valorizá-los. Então a Gestão de Pessoas (GP) desenvolve seis importantes processos de gestão do capital intelectual que serão estudados de forma breve logo a seguir a fim de esclarecer como são importantes para que a organização alcance seus objetivos.

Processo na GP (Gestão de Pessoas) é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. O processo de GP ainda é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa, ele pode estar dentro da empresa – é o chamado cliente interno. (8).

A Gestão de Pessoas é formada por seis processos dinâmicos e que são interligados entre si. (8).

Os seis processos de Gestão de pessoas são descritos a partir do item 2.2.1 de acordo com Chiavenato (2010):

2.2.1 Processo de agregar pessoas – recrutamento e seleção - são os processos que têm como finalidade captar e inserir novas pessoas na organização. São processos de provisão ou suprimento de recursos humanos.

Existem dois tipos de recrutamento: externo e interno.

Recrutamento externo envolve a captação de talentos que estão fora da organização.

Recrutamento interno envolve candidatos que já atuam dentro da organização e que são transferidos ou promovidos para outras áreas que são mais complexas e motivacionais.

2.2.2 Processo de aplicar pessoas – modelagem do trabalho, avaliação do desempenho – envolve desenhar as atividades que os colaboradores irão

desempenhar dentro da empresa, a orientação e o acompanhamento de seu desenvolvimento e desempenho.

2.2.3 Processo de recompensar pessoas – remuneração, benefícios e incentivos – envolve desenvolver meios e formas de incentivos para que os colaboradores sintam-se motivados e mais engajados para desenvolver suas funções da melhor forma e satisfaçam suas necessidades mais elevadas.

2.2.4 Processo de desenvolver pessoas – treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, gestão do conhecimento – é o processo que tem como finalidade tornar as pessoas mais capacitadas, com um nível de conhecimento e desenvolvimento profissional e pessoal mais elevado.

2.2.5 Processo de manter pessoas - higiene, e segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos – processo que cuida em criar as melhores condições tanto ambientais, psicológicas e sociais para que os colaboradores desenvolvam suas atividades de forma a trazer benefícios para si e para a organização.

2.2.6 Processo de monitorar pessoas - banco de dados, sistemas de informações gerenciais – neste processo são acompanhadas e controladas as atividades realizadas pelas pessoas dentro da organização e verificados os resultados e isso é feito através de banco de dados e os sistemas de informações.

É importante que esses processos tenham uma integração e interação entre si, pois se não conduzidos de forma equilibrada tendem a favorecer ou prejudicar um ao outro. Eles devem funcionar de forma sistêmica e interativa. (8).

Observa-se ao pesquisar sobre esses processos, que dentro deles existem as políticas de gestão de pessoas, sendo elas o foco e o objeto principal de estudo dessa pesquisa, pois é possível notar que as organizações têm perdido seus colaboradores para outras, talvez pelo fato de não saberem como administrar essas políticas de forma eficaz. Para tanto, faz-se necessário um entendimento do que são essas políticas.

2.3 Políticas de Gestão de Pessoas

As políticas de GP são diretrizes que têm como finalidade orientar desde a atração, contratação e retenção de pessoas, garantindo que as funções sejam desempenhadas conforme os objetivos almejados pela organização. Assim, contribuem para o processo de gestão de pessoas. Investir nas políticas de gestão de pessoas pode ser uma importante estratégia para que as organizações possam enfrentar a concorrência no mercado atual. (9).

O fator humano sempre demonstrou ser fundamental na força produtiva das organizações e, ao longo dos anos, têm crescido as pesquisas e as discussões acerca da melhor forma de gerenciar esse elemento tão importante, visando proporcionar à empresa alguma vantagem competitiva. (10).

Para trabalhar com pessoas de forma que elas dêem o melhor de si é importante que elas estejam motivadas e satisfeitas, porque dessa forma poderão realizar com melhor qualidade suas tarefas e atividades e conseqüentemente buscarão objetivos com mais engajamento. Torna-se imprescindível, portanto, trabalhar de forma a tornar possível que as pessoas estejam sempre estimuladas a crescer junto com a organização. (1).

A Gestão de Pessoas compreende que o colaborador é peça fundamental para estabelecer metas e tomar decisões na busca por competitividade organizacional. (5).

Posto isto, o que é necessário que as empresas façam para que as pessoas queiram fazer parte do seu quadro de colaboradores e assim maximizarem a competitividade?

As empresas precisam investir em seu capital humano, de forma que sejam capazes de retê-lo. “[...] é possível compreender que na contemporaneidade a arte de atrair e reter talentos se tornou um grande desafio para a maioria das organizações, pois consiste em uma realidade a ser conquistada, porém atingível.” (1).

Com um mercado de trabalho altamente comprador, a preocupação das empresas deve girar em torno de práticas que não permitam o desperdício de talentos e não estimulem a prospecção de empregos entre os profissionais, já que as previsões para este mercado são de

fortalecimento e continuidade. Dessa forma, as empresas devem adotar uma estratégia para fixação e retenção de seus funcionários e implementar ações que não permitam que outras empresas atraiam seus colaboradores mais proativos e atrevidos. (11).

Seguindo o que foi dito pelos autores acima, atrair e reter talentos deve ser algo que precisa ser estudado pelas empresas para que sejam criadas e aperfeiçoadas políticas e práticas de Gestão de Pessoas que sejam atrativas para quem está procurando uma colocação no mercado de trabalho.

As políticas de Gestão de Pessoas têm se tornado cada vez mais importantes para as organizações, o que tem feito com que os estudos sobre o tema tenham sido cada vez mais crescentes. (12).

O setor de Recursos Humanos existe para dialogar constantemente com os colaboradores da empresa, sempre entendendo quais são as necessidades destes profissionais e visando contribuir com o crescimento da organização. Para que esta tarefa seja realizada com êxito, é preciso definir políticas de recursos humanos. (3).

Este trabalho tem como objetivo estudar algumas dessas políticas, sua importância para retenção de talentos e quais delas são mais atrativas aos colaboradores.

“A arte de reter inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoal, que envolve o comportamento dos gestores e a atuação da área de recursos humanos.” (13).

Políticas com melhores estruturas e gestores com mais capacitação fazem com que haja maior sucesso na retenção de pessoal. Ter boas políticas não é o suficiente, sendo necessário que os gestores saibam motivar e reter pessoas ou elas permanecerão na empresa somente até conseguirem alternativas melhores de trabalho. (13).

O quadro 1, apresenta algumas Políticas de Gestão de Pessoas e suas definições, que foi adotado a partir do modelo de Demo *et al.* (2011), e serão consideradas ao longo desse trabalho.

Quadro 1. Políticas de Gestão de Pessoas.

Políticas de Gestão de Pessoas	Descrição
---------------------------------------	------------------

<p>Envolvimento</p>	<p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.</p> <p>Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores.</p> <p>Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback constante.</p> <p>Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.</p> <p>Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).</p>
<p>Treinamento, Desenvolvimento & Educação</p>	<p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e a produção de conhecimento.</p> <p>Oferta de treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), métodos modernos de treinamento, desenvolvimento e educação, educação à distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância, cursos de línguas.</p>
<p>Condições de Trabalho</p>	<p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.</p> <p>Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los (plano cafeteria), como horário flexível de trabalho, telecommutação e creche; bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, opções de lazer e facilidades no local de trabalho como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento médico e psicológico.</p> <p>Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas,</p>

	<p>programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para controle do estresse.</p> <p>Segurança: medidas de proteção aos empregados como acesso controlado às instalações e circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes, adaptações para portadores de necessidades especiais.</p> <p>Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.</p>
<p>Recompensas</p>	<p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.</p> <p>Remuneração: salário compatível com competências e formação e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função).</p> <p>Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.</p>

Fonte: Adaptado de DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

O quadro 1, descreve algumas políticas de GP e suas definições a fim de esclarecer como são fatores de cunho estratégico pra o processo de retenção de pessoas nas organizações. Considerando tais informações, fica claro que “[...] desenvolver uma política de retenção de talentos é um desafio que necessariamente as organizações mais competitivas devem assumir.” (14).

As políticas de Gestão de Pessoas devem contribuir para que as pessoas dentro das organizações sintam-se mais realizadas pessoalmente e profissionalmente. (5).

Alguns fatores são importantes e estratégicos para que a organização tenha um bom desenvolvimento, que são: as pessoas precisam ser incentivadas a entrar e permanecerem na organização; elas devem desenvolver suas funções específicas

de modo confiável e precisam ser inovadoras a fim de que realizem de forma espontânea atividades que vão além do seu papel dentro da empresa. (15).

Para ter colaboradores mais motivados, que produzam mais e que sejam fiéis à organização em que trabalham, as empresas precisam desenvolver uma cultura que faça com que as pessoas na organização sejam mais valorizadas. (13).

Fazer com que as pessoas sintam-se satisfeitas e motivadas nas organizações ainda é nos dias atuais um desafio enfrentado por muitas empresas. (16).

A inteligência artificial evolui, robôs desempenham o papel de pessoas, fábricas se automatizam, mas nada substitui o verdadeiro motor que dá vida às empresas: gente! É necessário ter em cada posição, de liderança ou de chão de fábrica, indivíduos com o perfil adequado a cada uma delas; é preciso capacitá-los e motivá-los para exercer suas atividades com empenho e alto desempenho, individualmente ou em equipes. (13).

Deve haver um contato entre os colaboradores e a organização, que seja parecido com relações familiares existindo regras de conduta e missão fortes, a fim de que o colaborador tenha a certeza de que a empresa precisa dele para aumentar sua competitividade, lucratividade e conseqüentemente tornar-se uma empresa de sucesso. (17).

“Empresas que oferecem qualidade de vida, pacote de benefícios, remuneração justa e oportunidades de crescimento para os seus funcionários geralmente contam com uma equipe mais comprometida e motivada.” (18).

Alguns fatores que podem contribuir para que as pessoas sintam-se mais motivadas e engajadas com a organização em que trabalham e que impactam positivamente no seu desenvolvimento: remuneração e benefícios sociais; condições físicas e psicológicas do trabalho; segurança no trabalho. (19).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi explanado sobre o tema Gestão de Pessoas seus processos e suas políticas, sempre explicando e deixando claro a sua importância para o sucesso das organizações nos dias atuais tendo como fator de relevante importância a participação de seus talentos e colaboradores nesse processo.

A pesquisa bibliográfica realizada mostrou que as organizações precisam estar sempre em busca de recursos que tornem seus processos e políticas de gestão de pessoas mais eficazes quando se trata da questão de tornar seus talentos e colaboradores mais engajados e comprometidos com suas funções dentro das organizações.

As pessoas têm papel preponderante e é o principal ativo para que uma empresa se desenvolva no mercado e chegue a alcançar seus objetivos financeiros, competitivos e estratégicos para que se torne assim uma organização sólida no meio empresarial.

As pessoas precisam de incentivos para que mantenham seu nível de produtividade e permaneçam na organização por um longo tempo e estejam comprometidas com a empresa ao ponto de sentirem-se parte da organização. No entanto, isso só é possível quando há entre o colaborador e a empresa uma relação de confiança que pode ser conseguida quando são desenvolvidas e criadas políticas de gestão de pessoas eficazes, que satisfaçam as necessidades de ambos e a consequência é um colaborador mais engajado, comprometido e satisfeito com a organização e a partir de então pode ser percebida uma clara redução da rotatividade elevando assim sua produtividade.

Observou-se então que as políticas de gestão de pessoas precisam ser desenvolvidas e praticadas pelas organizações a fim de manterem seus talentos engajados para que tenham resultados positivos mantendo assim sua posição de competitividade ao reter seus talentos mais produtivos.

REFERÊNCIAS

1 – CASTRO, Danielle de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXELENIA EM GESTÃO, 6., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Latec Uff, 2011. p. 1 - 13. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_2145.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2015.

2 - GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

3 - MARQUES, José Roberto. **Conceito de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 01 maio 2015.

4 - RODRIGUES, Paulo Cesar Chagas. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Vídeo, 2012. Color. Disponível em: <http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Aula_02_IFSP_GEPA_2Sem_2013.pdf>. Acesso em: 01 maio 2015.

5 - FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Ram: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 55, p.55-81, out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

6 - SOUSA, Kelly Mayana Pacheco de. **Psicologado: Introdução à Gestão de Pessoas**. 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/introducao-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

7 - ELETROBRAS. **Política de Gestão de Pessoas**. 2010. Disponível em: <[http://www.eletrosul.gov.br/files/files/investidores/Política de Gestão de Pessoas.pdf](http://www.eletrosul.gov.br/files/files/investidores/Política%20de%20Gestão%20de%20Pessoas.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2015.

8 - CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

9 - BORCATE, Elisangela. **Políticas de Recursos Humanos: Um estudo para Imobiliária Savoia**. Itajaí: Univali, 2008. 119 p. Disponível em: <[http://siaibib01.univali.br/pdf/Elisangela Borcate.pdf](http://siaibib01.univali.br/pdf/Elisangela_Borcate.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2015.

10 - SÓ, Bassiro. **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas no terceiro setor: Um estudo exploratório sobre as ONGs que atuam no domínio da educação na Guiné-Bissau**. 2013. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25092013-124644/>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

11 - ELDEVIK. **Pesquisa alerta: Hora de investir em práticas para retenção de talentos**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/pesquisa-alerta-hora-de-investir-em-praticas-para>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

12 - DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Ram: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p.15-42, out. 2011. Mensal. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

13 - BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH!**: Presidentes e gestores têm papel fundamental na atração, retenção e na administração de pessoas; a área de RH é estratégica e atua como parceiro de negócios.. 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh>>. Acesso em: 07 maio 2015.

14 - VIEIRA, Adriane; SILVA, Cléber Jorge de Mello. Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar? **Revista de Ciências da Administração**, Belo Horizonte, v. 10, n. 20, p.37-58, abr. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n20p35/12673>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

15 - CHANG JUNIOR, João. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. 2001. 410 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072010-080840/pt-br.php>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

16 - MELO, Luísa. **Empresas continuam sem saber como segurar bons funcionários**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-continuam-sem-saber-como-segurar-bons-funcionar>>. Acesso em: 08 fev. 2015.

17 - DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patrícia. Políticas de Gestão de Pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria. **Revista Alcance - Eletrônica**, Brasília, v. 20, n. 02, p.1-18, jun. 2013. Mensal. Disponível em: <file:///C:/Users/Aluno/Downloads/Demo_Martins_Roure_2013_Politicadegestao-de-pessoas_10489.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

18 - GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional.

Revista de Administração Ufsm, Santa Maria, v. 4, n. 1, p.268-287, ago. 2011. Bimestral. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/709/2087>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

19 - CARVALHO, Jéssica Faria de et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Revista Eletrônica Gestão em Foco**, Pouso Alegre, Mg, v. 9, n. 7, p.21-31, mar. 2013. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2015.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado toda a saúde e força necessárias para superar todas as dificuldades que surgiram ao longo de todo esse caminho.

À minha orientadora Cíntia Moura, pelo suporte e apoio no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções, incentivos e orientações.

À Faculdade Patos de Minas e todo seu corpo docente, assim como direção e administração pelo trabalho desenvolvido e prestado ao longo deste curso.

Aos meus amados pais, irmãos e amigos, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que de forma direta ou indiretamente fizeram parte da minha luta para essa formação, o meu muito obrigado.

Data de entrega do artigo para a banca: 06/10/2015