

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é certa a importância dos talentos humanos dentro das empresas, devido a sua contribuição para atingir as metas e os objetivos da organização. O mercado exige profissionais qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades do empregador na geração de criatividade, iniciativa e inovação. Retentor de talento deve 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.

Considerando que a atração e retenção de talentos passaram a ser vistas como um fato essencial para o sucesso do negócio, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: de que forma a motivação pode afetar na retenção de talentos em um grupo de empresas do comércio atacadista de São João del-Rei?

Justifica-se tratar na monografia sobre o tema da motivação como retenção de talentos em um grupo de empresas do comércio atacadista, pois, deve-se reconhecer que as pessoas devem ser valorizadas e desenvolvidas e não ser tratadas apenas como recursos a serem consumidos. A atração e retenção de talentos é um fator essencial para o sucesso do negócio. Este estudo é importante para que os empregadores ampliem sua visão e atuação estratégica, ao perceberem 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 consequentemente reduz custos e melhora os resultados. Socialmente, é importante, pois a valorização do empregado aumenta a produtividade da empresa e consequentemente o lucro, e isso contribui para a melhoria da economia, pois gera riqueza, cria emprego e renda, contribuindo com o crescimento e o desenvolvimento social do País.

Diante desse contexto, a pesquisa possui como objetivo geral verificar como um grupo de empresas do comércio atacadista na cidade de São João del-Rei estabelece suas políticas motivacionais e como se dá a retenção de talentos. De forma mais específica, objetiva-se conceituar o que é motivação, explicitando as diferentes teorias existentes; mostrar o papel do gestor de pessoas como motivador, relatando a história da gestão de pessoas e a sua influência; identificar o que é um plano de ações motivacionais e como funciona um programa de retenção e desenvolvimento de talentos; auxiliar na criação de sistemas que serão colocados em prática na hora da seleção e retenção de pessoas; e trazer ao leitor um estudo de caso em um grupo de empresas do comércio atacadista da cidade de São João del-Rei, identificando os fatores determinantes de motivação e as estratégias usadas para motivar os seus colaboradores internos.

A pesquisa realizada é de natureza descritiva, do tipo estudo de caso, de caráter quantitativo, visando trazer ao leitor o real cenário das políticas motivacionais e a retenção de talentos desse grupo de empresas do comércio atacadista na cidade de São João del-Rei, para análise e discussão dos resultados obtidos. Sendo assim, primeiramente foi elaborado um referencial teórico para dar suporte à pesquisa. O mesmo foi feito a partir de pesquisa bibliográfica. Posteriormente, foi elaborado e aplicado um questionário em forma de entrevista aos chefes para se validar e/ou compreender se a questão problema desse estudo é aplicável e como se desenvolve.

O primeiro capítulo apresentará o processo motivacional. Nele, serão tratados o conceito de motivação e as teorias existentes sobre o tema, e versará, também, sobre a importância dessas no processo de retenção de talentos.

O segundo capítulo mostrará o papel do gestor de pessoas como motivador. A história da gestão estratégica de pessoas e a sua relação com a motivação definirão o que é um plano de ações motivacionais, como se dá o programa de retenção e desenvolvimento de talentos e ainda sobre a criação de um sistema para a retenção desses.

No terceiro capítulo, será apresentado um estudo de caso das empresas do comércio atacadista na cidade de São João del-Rei. Primeiramente, a história da cidade e o processo atacadista na mesma serão descritos. Em seguida, será abordada a

metodologia de trabalho e, posteriormente, serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa e a análise e discussão dos resultados.

1 NOÇÕES GERAIS SOBRE O PROCESSO MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O primeiro capítulo apresenta o processo motivacional. Nesse capítulo são tratados o conceito de motivação e as teorias existentes sobre o tema. Também será abordada a importância dessas no processo de retenção de talentos.

1.1. Conceito de motivação

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, p.94).

É oportuna também a observação de Knapik (2008, p.96), que disserta sobre o conceito de motivação

Motivar quer dizer mover para ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. A motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma. Trata-se de um impulso que é provocado por estímulos ou características que podem ser extrínsecos (do ambiente) ou intrínsecos ao indivíduo.

Para Maximiano (2008, p. 123), 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 individuo. (KNAPIK, 2008, p. 97).

Ainda segundo Knapik (2008, p. 97)

O processo motivacional inicia como o aparecimento de uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão e desconforto. Esse equilíbrio leva o individuo a uma ação que descarrega essa tensão. Se o comportamento é eficaz, a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra o estado de equilíbrio. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, pois não provoca mais tensão. Por outro lado, a necessidade pode ser frustrada, não encontrando saída normal. A tensão do organismo procura um meio indireto de saída, seja por meio de sintomas psicológicos, como agressividade, descontentamento, apatia etc., seja por meio de sintomas fisiológicos, como nervosismo, insônia, palpitações, etc.

De acordo com Robbins (2003, p.45), 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, p. 97).

Robbins (2003, p.261) enfatiza que

Uma necessidade, em nossa terminologia, significa algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para alcançar determinadas metas que, se atingidas, satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão.

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. Para tal, faz-se necessário conhecer as principais teorias das necessidades. A seguir será analisado o conceito de cada uma a seguir.

1.2. Teorias da Motivação

Existem muitas teorias sobre a motivação e todas apresentam significativas contribuições para a administração. De acordo com Motta (2009, p. 120), as Teorias da Motivação foram desenvolvidas na segunda metade do século XX e estão em constante pesquisa. Muitos estudiosos caracterizam essas teorias como do estudo da “Satisfação”, pois visam medir o índice de motivação das pessoas, baseadas em suas necessidades e aspirações.

Ainda de acordo com Motta (2009, p.120), os autores da Escola de Relações Humanas têm um ponto em comum com os autores clássicos: consideram o ser humano um ser passivo, ou seja, todos reagem da mesma forma aos estímulos aos quais são submetidos na organização. Porém, a Escola Clássica de Administração considerava apenas fatores econômicos, enquanto a Escola de Relações Humanas considerou mais fatores afetivos e sociais, além dos econômicos. Contudo, manteve a mesma forma de organização do trabalho. Como se pode ver são fatores que quando presentes causam motivação, e quando ausentes provocam insatisfação, são esses que têm a ver com o funcionário e sua motivação em seu cargo em si e nas atividades que ele exerce. Neste trabalho estão destacadas as teorias que estão diretamente relacionadas com o comportamento humano.

1.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow¹

As necessidades humanas, segundo Maslow, são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e terminando com as que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos. Maslow (1943, *apud* CHIAVENATO, 2002 p.200) considerava o homem complexo como um indivíduo que tem suas necessidades para satisfazer seus desejos mais pessoais, bem como sua aprendizagem e realização.

Há uma tendência natural ao crescimento e à progressão do individuo, que, nessa hierarquia, funciona como subir uma escada: para transpor um degrau, é necessário primeiro subir o degrau inferior. Assim, essa progressão acontece quando uma necessidade inferior está total ou parcialmente satisfeita e, quando isso ocorre, o individuo passa a experimentar tensões associadas à próxima necessidade da hierarquia. (KNAPIK, 2008, p. 98).

Essas necessidades são representadas em uma pirâmide de importância e de influência no comportamento do homem. Na base da pirâmide, encontram-se as necessidades primárias e, na parte superior, as necessidades secundárias, que são mais elaboradas e intelectualizadas. (KNAPIK, 2008, p. 99).

Para Maximiano (2008, p. 123), a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direções aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Segundo Maslow (1943, *apud* MAXIMIANO, 2008 p.98), os níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

¹ Abraham Harold Maslow nasceu no Brooklin, Nova Iorque, em 1908. Depois de conviver durante vários anos com estudos e pesquisas com orangotangos e macacos, Maslow passou se interessar pela motivação humana. Iniciou a produção de diversos artigos sobre este tema que culminaram com a sua mais conhecida obra: a Teoria a respeito da Hierarquia das Necessidades Humanas. (PSICOLOGADO, 2009, s.p.).

FIGURA 1- Pirâmide de Maslow



Fonte: Maximiniano (2008,p.98).

De forma geral, podemos dizer que as necessidades fisiológicas são aquelas primárias do indivíduo, são instintivas, já nasceram com os indivíduos e estão situadas no nível mais baixo. Ou seja, são as necessidades de alimentação, de repouso e sono, abrigo, de atividade física, satisfação sexual, entre outras. As necessidades de segurança são as de proteção contra ameaças, de segurança íntima, de proteção contra doenças, desemprego, de participação, de autoconfiança e necessidade de afiação. Já as necessidades sociais são as necessidades de amizade, afeto e interação social. Necessidades de estima são necessidades de estima tanto por o indivíduo como por parte dos outros. Finalmente, a necessidade de autorealização é aquela classificada como as necessidades mais elevadas e originam-se da cultura e da educação da pessoa. É a necessidade que algumas pessoas têm de ser o seu melhor e de estar em contínuo autodesenvolvimento. (MAXIMINIANO, 2008 p. 98).

No próximo item será abordado sobre a teoria da motivação no ambiente externo e no trabalho, mais conhecida como a Teoria dos dois fatores de Herzerberg.

1.2.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg²

A teoria de Herzberg, citada por Chiavenato (2002 *apud* KNAPIK, 2008, p. 102), fundamenta a teoria da motivação no ambiente externo e no trabalho e defende que a motivação depende de fatores higiênicos e motivacionais.

1- Fatores higiênicos: são aqueles fatores extrínsecos, estão localizados no ambiente que norteia as pessoas, criam o clima psicológico e material benéfico e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. (KNAPIK, 2008, p. 102).

Se os fatores higiênicos forem precários, haverá uma insatisfação por parte do indivíduo, e por esse motivo também são chamados de fatores insatisfacientes. Os principais fatores higiênicos que causam insatisfação são: baixo salário, pouca interação com colegas, superiores e subordinados, ambiente de trabalho mal estruturados, políticas de empresa imprevisíveis, entre outras.

2- Fatores motivacionais: são os fatores intrínsecos e estão sob o controle do indivíduo, pois se relaciona com aquilo que ele faz e desempenha. “O efeito dos fatores motivacionais nas pessoas é profundo e estável. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho”. (CHIAVENATO, 2002, p.118).

Se os fatores motivacionais forem ótimos, haverá uma satisfação por parte do indivíduo. Esses fatores são denominados satisfacientes por estarem relacionados com

² Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois fatores). (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s.p.).

a satisfação, são eles: sucesso na profissão, prazer no trabalho, interação com colegas e superiores, trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados, dentre outros.

Visto a teoria dos dois fatores de Herzberg, o próximo tópico fala sobre a teoria de McClelland, teoria a qual os fatores se baseiam na teoria de Maslow.

1.2.3. Teoria de McClelland³

David McClelland desenvolveu outra teoria, a qual tem como pano de fundo a satisfação de necessidades e cujos fatores enquadram-se na teoria de Maslow. Essa teoria da motivação está centrada em um alto ou baixo grau de necessidades, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem. As pessoas, segundo esse pesquisador, são movidas por três conjuntos de necessidades específicas: realização, poder e filiação. (KNAPIK, 2008, p. 104).

Segundo Maximinano (2008, p.96), David McClelland tomou como eixo novamente a questão das necessidades. Ele identificou e estudou três necessidades específicas que se encaixam nas propostas por Maslow ou a elas se acrescentam. Essas necessidades específicas são: necessidades de poder, que significam as necessidades caracterizadas pela busca de controle e dominação sobre outras pessoas; necessidades de realização, que significa as necessidades que são caracterizadas pela busca de oportunidades de crescimento e desafios, e, finalizando, as necessidades de filiação ou associação significam necessidades que são caracterizadas pela busca de proximidade com outras pessoas e de reconhecimento.

Após detalharmos sobre a teoria de McClelland, o próximo tópico tende a explicar a última das principais teorias existentes sobre a motivação, que é a teoria de Vroom.

³ David McClelland nasceu em 1917, psicólogo americano, apresentou 3 necessidades (ou motivos) como os responsáveis pelo comportamento humano. A essa teoria chamou de Teoria da Motivação pelo Êxito e / ou Medo. (PORTALDOMARKETING, 2006, s.p.).

1.2.4. Teoria da expectativa de motivação de Vroom⁴

Propõe que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos e pressupõe que as pessoas, por se considerarem importantes, esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas e paralelamente evitam resultados indesejáveis. As pessoas escolhem os comportamentos em função da possibilidade de satisfação, ou não, que os resultados desses comportamentos proporcionam. (KNAPIK, 2008, p. 105).

Como dito por Knapik (2008, p.105)

A teoria da expectativa defende que o esforço depende do resultado que desejamos alcançar e que a motivação é o resultado da crença de que é possível atingir um resultado multiplicado pelo valor atribuído ao resultado. MOTIVACAO = EXPECTATIVA X VALOR ATRIBUIDO AO RESULTADO

Segundo Knapik (2008, p. 102), essa teoria pretende explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho e a cadeia de causas e efeitos que desencadeia o esforço inicial ante o resultado ou recompensa final. Ou seja, a pessoa fará a sua atividade em troca de algo, esperando alguma recompensa, um elogio, dinheiro, mérito, entre outros, por aquela atividade que fez, e não pelo fato de fazer sua atividade por vontade.

Ainda segundo Maximiano (2006, *apud* KNAPIK, 2008, p. 106), são três as variáveis que sustentam a teoria das expectativas: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

A fim de relatar e comparar as teorias, o quadro abaixo traz de forma sucinta, um resumo das teorias apresentadas neste trabalho.

⁴ Victor H. Vroom canadense é atual professor na Escola de Administração da Universidade de Yale, EUA, desenvolveu a teoria da Expectativa, através de seus estudos das motivações por trás das tomadas de decisão. (MHAVILA, 2011, s.p).

QUADRO 1 -Teorias da motivação

Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow	Maslow desenvolveu a ideia de que grande parte do comportamento humano pode ser explicado conforme suas necessidades e desejos. Começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e terminando com as que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos.
Teoria dos dois fatores de Herzerberg	Herzerberg desenvolveu a teoria que defende que a motivação depende de fatores higiênicos e motivacionais. Se os fatores higiênicos forem precários, haverá uma insatisfação e se os fatores motivacionais forem ótimos, haverá uma satisfação do indivíduo.
Teoria de McClelland	McClelland desenvolveu a teoria de que a motivação está centrada em um alto ou baixo grau de necessidades, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem. As pessoas são movidas por três conjuntos de necessidades específicas: realização, poder e filiação.
Teoria da expectativa de motivação de Vroom	Vroom defende que a motivação é um processo que governa escolhas e comportamentos, para ele as pessoas escolhem os comportamentos em função da possibilidade de satisfação, ou não, que esses resultados proporcionam.

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do que foi apresentado, verifica-se que motivar é muito difícil, mas é possível fazer programas de motivação. Contudo, é preciso ter cuidado, para que com uma mesma ação se motive uma pessoa e não desmove outra, sendo necessário que todos os encarregados ou líderes também estejam cientes do trabalho de motivação que está sendo feito na empresa. Por isso, o papel do gestor torna-se fundamental para que essa mudança ocorra de fato, conforme será analisado no próximo capítulo.

2 UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

O segundo capítulo mostra o papel do gestor de pessoas como motivador, a história da gestão estratégica de pessoas e a sua relação com a motivação. Define o que é um plano de ações motivacionais, como se dá o programa de retenção e desenvolvimento de talentos e ainda sobre a criação de um sistema para a retenção desses.

2.1 A história da Gestão Estratégica de Pessoas

A história da área de gestão de pessoas mostra que evoluímos de um antigo departamento de pessoal burocratizado e que priorizava o apontamento de horas e o pagamento da tarefa sem preocupação com a satisfação do trabalhador nem com a permanência na empresa.

Conforme Dutra (2006, p.17), 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 p. 70).

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, p. 27).

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, p.140).

Na década de 1960, surge a abordagem sócio técnica que, segundo Faissal (2005, p. 27)

Implicava a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas.

Essa abordagem criou força a partir de críticas à administração científica pela subordinação do sistema social às condições do sistema técnico, padronizando, despersonalizando e desqualificando o ser humano, o Departamento de Pessoal (DP) ganha força.

Os argumentos da Administração Científica em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. (DUTRA, 2006, p.23).

A administração de pessoal, apresentada pelo Departamento Pessoal, amplia sua função e integra as diversas áreas, mudando de foco e, posteriormente, de nome, passando a ser denominada gestão de pessoas. Trata-se de uma evolução significativa, na qual a gestão de pessoas partiu da visão microscópica do homem, em que a administração científica ignorava o trabalhar como ser humano e social, e hoje

caminha para um modelo sistêmico, embora ainda carente da valorização do homem e de foco estratégico empresarial. (FAISSAL, 2005, p. 29)

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, p. 45).

A partir da década de 1990, e ainda de forma lenta e gradativa, a gestão de pessoas passa a ser parte integrante da estratégica de negócios da organização, incorporando o conceito de competências.

Como consequência, conforme abordado ainda por Faissal (2005, p. 29)

A atividade de atração e de seleção de pessoas conquista seu espaço, à medida que identifica e provê, interna ou externamente, as competências individuais necessárias ao alcance das estratégias organizacionais. É ela quem irá suprir as demandas e as lacunas existentes entre as competências de que a organização necessita que possui e as que deverão ser atraídas. A atividade de atração e seleção também deve levar em conta a cultura organizacional e as condições da situação do trabalho, no momento da contratação.

Ainda, segundo o autor, parte integrante dessas mesmas organizações não atua isolada do negócio nem toma mais como referência absoluta as descrições de cargos e tarefas. Muda-se o foco pela busca de competências para atender necessidades institucionais e individuais, atuais e futuras. Torna-se estratégica, à medida que alinha seu foco aos objetivos organizacionais. (FAISSAL, 2005, p.29).

Assim, começaram 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, p.46).

Na visão de Faissal (2005, p.30), 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, p.30), 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, p.30)

2.2 Gestão de Pessoas e a Motivação

A passagem da era industrial para a era da informação foi acompanhada por várias mudanças no mundo do trabalho, destacando-se a importância adquirida pelo capital humano em relação a outros bens tangíveis da organização.

Segundo Almeida (2009, p.01), no cenário atual

Observa-se o papel mais ativo dos recursos humanos e o aparecimento de novas relações de trabalho. Outra mudança e o crescimento da tendência de se trocar de emprego. Como gestores das suas carreiras, as pessoas procuram por oportunidades que agreguem valor para elas. A mobilidade dos profissionais para empresas com propostas de trabalho mais atrativas e cada vez maiores. Muitos deles tornam-se candidatos passivos, mesmo estando empregados, quando são procurados por caçadores de talentos e não se negam a ouvir as suas propostas.

Os modelos de gestão de pessoas, como já citado, vêm sofrendo significativas mudanças em função da livre concorrência. O mercado de trabalho exige profissionais altamente qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação.

Conforme Knapik (2008, p. 06), a gestão de pessoas tem ocupado uma posição estratégica nas organizações, em busca da garantia de uma vantagem competitiva no mercado. Desse modo, o gestor de pessoas precisa gerar e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, visando ao crescimento econômico, bem como impulsionar a geração de novos conhecimentos e habilidades.

Para a autora, os profissionais de gestão de pessoas devem, pois, exercer seu papel de agentes de mudanças na preparação para o mundo do trabalho, adequando seus processos de gestão à audácia e às ambições do mercado competitivo e à busca frenética por resultados. Assim será possível identificar e desenvolver principalmente atitudes capazes de atender às exigências do mercado globalizado, mas sem deixar de lado os aspectos humanos das relações e a qualidade de vida (KNAPIK ,2008, p. 06).

Conforme já abordado por Knapik (2008, p.06), a motivação tornou-se algo de suma importância, e os profissionais de gestão de pessoas devem priorizar as estratégicas para motivação de pessoas e equipes, pois as mesmas têm como resultado um potencial de melhoria do clima e de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais, já que reduzem os custos com absenteísmo (faltas no trabalho) e *turnover* (rotatividade de funcionários).

As práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação e estão mais voltadas para um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho (ALMEIDA, 2009, p.03).

Para tornar mais fácil que os funcionários mantenham suas habilidades, mas também possam crescer as novas, é necessário que se desenvolva uma função de mini treinamento dentro do grupo. Criar uma força tarefa de aprendizado encarregada em identificar habilidades, comportamentos e conhecimentos que os membros do grupo precisam ter para executar melhor suas tarefas e atingir as metas da unidade. (VENETIANER, 2007, p.79).

Roosevelt Jr (1997, p.24) afirma que o gestor deve considerar em sua análise para a motivação o relacionamento colaborador-empresa através da dinâmica da reciprocidade criando desta forma um "contrato psicológico". Este contrato não é escrito e sim falado, criando expectativas que poderão ser satisfeitas caso o objetivo seja alcançado.

Porém, o aprendizado contínuo não é suficiente, deve-se despertar nos funcionários o interesse pelo ensino continuado. Ensinar aos outros ajuda os funcionários a cimentar o conhecimento recém-adquirido, mas talvez o que seja ainda mais importante: ajuda-os a melhorar suas habilidades em transferência de conhecimento, algo que as organizações estão ficando cada vez mais dependentes (VENETIANER, 2007, p.79).

Um fato importante, mencionado por Heller (1999, p.120), é a de que o tratamento de motivação não pode ser igual para todos os colaboradores. Existem tipos diferentes de colaboradores: aqueles que não querem modificar o seu comportamento na empresa e aqueles que simplesmente só precisam de uma coordenação não sendo necessário grandes esforços mudar seu comportamento.

Os gestores de pessoas precisam treinar seus funcionários para que entendam que afirmar que “Estou insatisfeito” não o levará a lugar algum, ao passo que se eles apresentarem um conjunto de propostas que ajudem a resolver sobre determinado problema, sempre haverá uma discussão proveitosa (VENETIANER, 2007, p.87).

Robins (2004, p.50) afirma que para conquistar a motivação, o gestor de pessoas deve pensar na vocação (dons e interesses) dos colaboradores. Alocá-lo onde pudesse desempenhar da melhor forma possível seu papel gerando satisfação (por gostar do que irá fazer), levando a desenvolver competências (conhecimento, habilidades e atitudes dos papéis que irá executar), o que resultará em reconhecimento (material, simbólico ou social). Isto tudo, naturalmente, possibilitará a motivação do colaborador.

Na visão de Venetianer (2007, p.97), para se tornar um gestor de pessoas excepcional, é importante elevar os níveis de compromisso das pessoas que trabalham. De acordo com a pesquisa da Gallup, nos EUA, apenas 28% dos empregados sentem-se comprometidos, ou buscam ativamente desempenho superior para favorecer suas

organizações. Os estudos ainda revelam que isso tem um impacto direto sobre os lucros. Empregados comprometidos geram clientes comprometidos, que, por sua vez, geram crescimento, lucro no longo prazo e valor das ações da companhia.

Vale a pena ressaltar que as atividades de captação e seleção têm implicações diretas nas vidas e na sobrevivência de várias pessoas e da própria organização. Portanto, as organizações precisam repensar a importância que vêm dando a essa atividade e ter consciência da responsabilidade social ao empregar e demitir pessoas. As organizações precisam se adequar para receberem pessoas com ou sem limitações físicas e mentais sem perder o foco na sustentabilidade desses profissionais (ALMEIDA, 2009, p.02).

No próximo tópico será detalhado o papel da gestão de pessoas e qual a função do gestor de pessoas com seus colaboradores e principalmente como motivador e retentor de talentos.

2.3 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, p.83).

Para Robins (2004, p. 54), 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, p.84).

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.

2.4 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, p. 110).

Para Robins (2004, p.45), 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.

Conforme Knapik (2008, p.111), a gestão de pessoas pode alinhar um plano de ação para otimizar os resultados que a empresa, os acionistas, os gestores e os colaborados estejam esperando. Pode fazer isso ao estimular e desenvolver o entusiasmo e a motivação por meio de ações como

Programas para desenvolver habilidades; programa de desenvolvimento de aspectos comportamentais, como relacionamento interpessoal, troca de feedback, trabalho em equipe etc.; estimulo a inventividade e a criatividade no trabalho; programa de desenvolvimento de líderes entusiasmado e fornecedores de equipes de alto desempenho; criação da cultura de reconhecimento e de valorização de cada colaborador, como premiar um bom desempenho, comemorar aniversários, valorizar as iniciativas, etc.; sensibilizar para uma estrutura organizacional com processos bem desenhados, mas flexível, sem burocracia; desenvolvimento de um plano de carreira que propicie uma perspectiva de futuro ao colaborador.

Robins (2004, p.46) 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, p. 06).

Para Robins (2004, p. 47), 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, mais ambiciosas, anteriormente já traçadas, estimulando-os. Desta forma, motivará, tornando esta equipe corresponsável e 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, p. 112).

Após analisado o plano de ações motivacionais, visto que o mesmo possui função de otimizar os resultados que a empresa, os acionistas, os gestores e os colaboradores esperam, é importante que, além do plano de ações, seja desenvolvido um programa de retenção e desenvolvimento de talentos, sendo que um colaborador motivado gera para a empresa bons resultados. O próximo tópico tende a falar sobre a importância e os benefícios do programa de retenção e desenvolvimento de talentos.

2.5 Programa de Retenção e Desenvolvimento de Talentos

No mundo dos negócios, os desafios são muitos, mas, se as recompensas forem motivadoras, os resultados aparecem mais rápido. É em virtude disso que os processos de remuneração, valorização e segurança aos empregados têm um papel importante na área de gestão de pessoas, tendo a conotação de reconhecimento pelos seus esforços, pela dedicação à empresa. A valorização é uma questão estratégica na gestão de pessoas e está atrelada aos processos de motivação, retenção e desenvolvimento de talentos (KNAPIK, 2008, p. 118).

Vergara e Davel (2007, p. 50) afirmam que

Os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas. A consideração dos níveis objetivos e subjetivos delas pode ajudar nessa tarefa.

Conforme Knapik (2008, p.189), as empresas precisam desenvolver sistemas de remuneração eficazes para proporcionar motivação, retenção e interesse das pessoas em permanecer na organização. Por outro lado, a empresa ganha em comprometimento, já que as recompensas, aliadas aos desafios, tendem a fazer o empregado “vestir a camisa” e comprometer como os resultados.

Ao ingressar em uma empresa, as pessoas trazem seus anseios, expectativas, desejos e aspirações e buscam satisfazer suas necessidades, que não são apenas financeiras, mas também de segurança, contatos sociais, reconhecimento e desenvolvimento pessoal. Por outro lado, a empresa constitui um sistema integrado de atividades e funções que são atribuídas às suas equipes de trabalho. São esperados comprometimento, foco em resultados e conhecimento técnico das pessoas para que o desempenho nesses papéis seja eficaz. (KNAPIK, 2008, p. 163).

Dutra (2006, pág. 205) ressalta que

Necessitamos de novas formas de gerir pessoas. As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Essa reação natural e espontânea tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas.

Já contratadas, essas pessoas passam pelos processos de orientação e acompanhamento que vão informar e definir os trabalhos e as responsabilidades de cada colaborador ao longo do tempo, avaliar seu desempenho e desenhar novas metas, objetivos e prioridades. (KNAPIK, 2008, p. 163).

Conforme Dutra (2006, p. 206), estando motivados, criam-se grupos que trabalharam em sinergia aumentando a produtividade devido à vocação e capacitação.

Esse ciclo é continuo, alinha expectativas dentro da organização e proporciona uma visão de futuro do relacionamento entre a empresa e o colaborador. Entre as estratégias para captar e selecionar talentos deve-se seguir alguns passos, que foram tomados como modelo de Knapik (2008, p.163) para obter um sistema de retenção de sucesso, são eles:

QUADRO 2 - Passos para captar e selecionar talentos

ITEM	PASSOS	CARACTERÍSTICAS
1	Definição de uma política voltada para talentos:	A organização deve ter uma boa política de retenção de talentos que estabeleça como prioridade da área de Recursos Humanos, metas e ações audaciosas para a identificação de profissionais talentosos. Essa deve ter o apoio total da direção da organização.
2	Venda de uma imagem positiva e real da organização para o	A organização deve apresentar uma proposta atrativa em termos de benefícios, e gozar de reputação positiva junto à comunidade. Deve também disponibilizar informações sobre a organização através de

	mercado de trabalho:	vários meios de comunicação, incluindo o site da empresa.
3	Orientação para o cliente externo e interno:	O candidato é o cliente externo do processo de captação e seleção. Portanto, ao se elaborar as estratégias deve-se ter em mente alguns critérios como o de transparência e confiabilidade. Ele deve ter acesso a informações claras e confiáveis sobre a organização e o cargo, que o ajudem a tomar decisões sobre concorrer ou não à vaga, ser informado sobre os critérios de seleção, andamento do processo e o resultado das diversas etapas.
4	Melhor contratação dos esforços de captação e seleção:	Requer estar avaliando os processos seletivos em termos de qualidade dos serviços oferecidos, agilidade de respostas e tempo investido dos profissionais de Recursos Humanos.
5	Automatização do processo de captação e seleção:	A utilização da tecnologia e da informática na atividade de seleção já é uma realidade para muitos, e veio para permitir melhor otimização do tempo e dos profissionais da área, agilizar o processo e torná-lo mais eficaz.
6	Orientação da seleção por competências:	O modelo de gestão por competências tem fundamentado as atividades de seleção. Nos processos seletivos, busca-se avaliar competências requeridas pela organização e pelo cargo.
7	Não espere pela entrevista da saída:	Reúna-se com seus funcionários, um a um, cara a cara, e diga-lhes o quanto é importante para a empresa, para mantê-lo, utilizar sempre o plural: quais os tipos de coisas que o manterão, que tipos de oportunidades, crescimento etc. Deste modo evita-se a resposta clássica de um aumento, que é a resposta que os gerentes mais tem medo.
8	Obtenha feedback sobre o ambiente de trabalho:	Além de questioná-las sobre metas individuais, pergunte as pessoas como gostam de trabalhar em sua unidade. Se sentem incluídas ou excluídas.
9	Reconhecimento:	O reconhecimento é importante porque lida com uma emoção essencial: a de se sentir especial. O quanto antes você reconhecer o desempenho dos funcionários, mais clara será a mensagem, e mais provável que eles venham a repetir o desempenho desejado.
10	Salários:	As empresas que procuram reter pessoas não devem olhar apenas o nível salarial de seu setor, elas devem também examinar as disparidades internas entre os salários, ou seja, como o salário para cada função se compara com os pagos dentro da organização a funções similares. Pagar salários competitivos não quer dizer necessariamente que você precisa parar acima daquilo que pagam todos os outros concorrentes. A disputa hoje é maior em termos de participação de resultados das empresas.
11	Desenvolvimento de carreira:	As pessoas querem crescer profissionalmente em suas carreiras. Este fator também é importante nos dias atuais, porque não temos mais esse tipo de relacionamento paternalista em que os empregados permanecem em um único emprego toda a vida. Muitas organizações ainda estão presas a um esquema de aumento atado a certos níveis hierárquicos, impedindo que colaboradores que realizam um bom trabalho obtenham aumentos, pois ainda não chegaram ao posto de vice presidente. Muitas empresas obtiveram melhores resultados por terem eliminado os títulos formais, sendo seu pessoal recompensado financeiramente por desenvolver habilidades particulares, em vez de ascender na escala hierárquica.
12	Avaliação 360 graus ou Avaliação de desempenho:	É também conhecida como feedback 360 graus e é uma prática que está ganhando espaço nas organizações. Trata-se de um método que envolve toda uma rede de relacionamentos e é o mais adequado para as empresas que adotam a gestão de competências. Tem como foco principal o desenvolvimento de competências a partir do feedback que se recebe na avaliação dos

	pares de trabalho, chefias, subordinados, clientes e fornecedores internos e externos.
--	--

Fonte: Adaptado de Knapik (2008, p.163)

Neste capítulo foi possível analisar o que é a gestão de pessoas, visto que a mesma veio evoluindo de um antigo departamento de pessoal, o qual se preocupava apenas com o apontamento de horas e o pagamento da tarefa para um departamento que se preocupa mais com as questões motivacionais, empregando políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas. Foi visto também a relação entre a gestão de pessoas e a motivação e o papel do gestor de pessoas como motivador e retentor de talentos, já que é importante uma gestão que vise à motivação e retenção de talentos o que consequentemente gera melhores resultados para a organização. O próximo capítulo mostrará a aplicação de um estudo de caso nas empresas do comércio atacadista de São João del-Rei e fará uma análise se essas estabelecem suas políticas motivacionais e como se dá a estratégia de retenção de talentos.

3 ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO DE EMPRESAS ATACADISTAS

No terceiro capítulo, é apresentado um estudo de caso das empresas do comércio atacadista da cidade de São João del-Rei. Primeiramente, serão descritos a história da cidade e o processo atacadista na mesma. Em seguintes, será abordada a metodologia de trabalho e, posteriormente, serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa e a análise e discussão dos resultados.

3.1 A cidade de São João del-Rei e o seu histórico comercial⁵

São João del-Rei foi fundada em fins do século XVII por taubateanos liderados por Tomé Portes del-Rei, que, por isso, é considerado seu fundador. Recebeu esse nome em homenagem a D. João V. Em 08 de Dezembro de 1713, o arraial alcançou foros de vila, se tornando também sede da comarca do Rio das Mortes.

Em 1833, na Sedição Militar de Ouro Preto; em 1842, na Revolução Liberal, e sendo sede do 11ºBI - Batalhão Tiradentes, participou das revoluções de 1930 e 1964. Combateu na Itália triunfando em Montese e Castelnuovo.

Além dos 5 passos da Via Sacra, há em São João del-Rei as seguintes igrejas e capelas: Catedral-Basílica do Pilar (1721); Rosário (1720); Carmo (1733); Mercês e Bonfim (1769); São Francisco de Assis (1774); Senhor dos Montes; Santo Antônio e Nossa Sra. da Piedade do Bom Despacho (antiga capela da Cadeia além das que foram construídas neste século.

O estilo da maioria destas igrejas obedeceu àquele que se denomina "barroco mineiro", que salienta a opulência dos altares dourados e a profusão de detalhes arquitetônicos e ornamentais.

Entre as artes, a música é o pendor maior dos sanjoanenses, sendo justo os cognomes de "Terra da Música" e "Terra onde os sinos falam" dados a São João del-Rei desde o século XIX. Existem aqui duas corporações musicais mais que centenárias: as orquestras Lira Sanjoanense e Ribeiro Bastos, responsáveis pela grande tradição da música sacra nas igrejas são-joanenses, ainda hoje em pleno vigor.

⁵ SÃO JOÃO DEL REI. (SAOJOAODELREISITE, 2009, s.p.).

Cidade culta, São João del-Rei sempre foi famosa pelos seus educandários e inúmeros sanjoanenses que, por seu notório saber, ocuparam cargos de relevância política e administrativa no Império e na República. Em São João del-Rei, o artesanato mobiliza pessoas das mais variadas classes, tendências e estilos.

Graças à vocação comercial de São João del-Rei, a sua feição colonial não era a mesma das demais vilas mineradoras da época. Já em princípios do século XIX, ela se mostrava amadurecida comercialmente: lojas instaladas em elegantes casarões ofereciam todo tipo de mercadoria, desde as produzidas na comarca até as importadas. Também foi precoce o surgimento da imprensa, assinalado pela fundação, em 1827, do 'Astro de Minas', o segundo jornal de Minas Gerais na época.

Em 1838 a progressista Vila de São João del-Rei tornou-se cidade. Nessa época, possuía cerca de 1.600 casas, distribuídas em 24 ruas e 10 praças. Ainda no século XIX, contava com casa bancária, hospital, biblioteca, teatro, cemitério público construído fora do núcleo urbano, além de serviços de correio e iluminação pública a querosene.

Desenvolveu-se, ainda mais, com a inauguração em 1881 da primeira seção da Estrada de Ferro Oeste-Minas, que ligava as cidades da região a outros importantes ramais da Estrada de Ferro Central do Brasil. Em 1893 a instalação da Companhia Industrial São-Joanense de Fiação e Tecelagem trouxe um novo impulso à economia local, a tal ponto que a cidade foi indicada para sediar a capital de Minas Gerais. Em junho do mesmo ano, o Congresso Mineiro Constituinte aprovou, em primeira discussão, a mudança da capital para a região da Várzea do Marçal, subúrbio de São João del-Rei. Mas, numa segunda discussão, o projeto incluiu Barbacena e também Belo Horizonte, um planalto localizado no Vale do Rio das Velhas, onde existia o antigo Arraial do Curral del-Rei.

Com a escolha da região do Curral del-Rei em dezembro de 1893, a importância econômica de São João del-Rei diminui gradativamente. Mas a cidade não perdeu seu charme colonial, sendo motivo de atenção dos modernistas brasileiros, que a visitavam em 1924. Ela é registrada na obra de algumas das figuras mais representativas do movimento, como a pintora Tarsila do Amaral e o escritor Oswald de Andrade. Em 1943, seu acervo arquitetônico e artístico era composto por importantes

edificações civis e religiosas e tombado pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - SPHAN.

Atualmente, o município vive do turismo e do comércio local. São João del-Rei é passeio garantido para quem quer conhecer e reviver um pouco da história de Minas Gerais. Localizada a 200 quilômetros da capital mineira, a cidade guarda a magia dos tempos em que o Brasil lutava pela independência.

3.2 Uma visão geral do processo atacadista⁶

O processo atacadista é aquele destinado à comercialização de grandes quantidades de determinado produto, ou de produtos de emprego similar, sendo o intermediário entre fabricantes e varejistas, comprando e vendendo de diversos fornecedores, inclusive empresas concorrentes.

A origem do comércio atacadista pode ser traçada em meio ao crescimento do comércio e sua gradual especialização. Antes, o próprio produtor era o comerciante de sua produção, pois o excedente não era de tão grande monta que este mesmo não pudesse comercializá-lo. Mas, na Europa, no fim da Idade Média, vemos surgir o capitalista, distribuidor de produtos responsável pelo fornecimento para toda a Europa dos bens que se importavam, especialmente após o advento das grandes navegações, fazendo a variedade e a quantidade de produtos comercializáveis multiplicarem-se espantosamente. Os holandeses, principalmente, mas também os belgas e alemães recebiam os produtos de mãos portuguesas e espanholas, através de suas feitorias espalhadas pelo mundo. O chamado "Galeão de Manila", que saía do México, indo até as Filipinas duas vezes ao ano fazia pioneiramente o papel de atacadista para o aparato governamental espanhol instalado naquele país asiático, fornecendo os bens que eram solicitados a cada ida.

Com o desenvolvimento das rotas comerciais, o aumento do volume e variedade de produtos comercializados, e ainda a demanda do consumidor, a atividade do atacadista cada vez mais foi tomando corpo, sendo possível surgir grandes fornecedores de segmentos cada vez mais especializados.

⁶ PROCESSO ATACADISTA. (INFOESCOLA, 2011, s.p.).

3.3 Metodologia de trabalho

Neste tópico foi realizado um estudo nas empresas do comércio atacadista na cidade de São João del-Rei, Minas Gerais, com o objetivo de analisar se as empresas estabelecem políticas motivacionais e como se dá a retenção de talentos. A pesquisa realizada é de natureza descritiva, do tipo estudo de caso. Conforme Gil (1999, p. 54), “um estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Este trabalho possui abordagem pelo método quantitativo devido à quantificação dos resultados obtidos na coleta de dados transformando-os em dados estatísticos. De acordo com Richardson (1999, p 250), 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 de análise e interpretação ou a conclusões erradas na pesquisa.

A pesquisa de campo se empreendeu com a aplicação do questionário (apêndice) para 22 profissionais responsáveis pelo setor de recursos humanos de 22 empresas do comércio atacadista. A lista com o total de empresas do seguimento “comércio atacadista” foi fornecida pelo Sindicato dos Empregados do Comércio de São João del-Rei e contava com 25 empresas no total. Os questionários foram aplicados nessas empresas, porém apenas 22 se dispuseram a respondê-lo.

3.3 Análise e discussão de dados

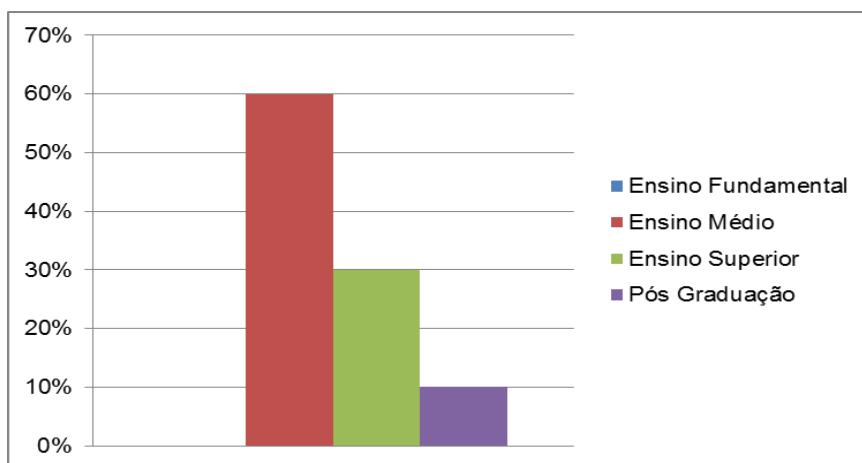
Na primeira parte do questionário, buscou identificar o perfil dos profissionais de recursos humanos, isto é, qual é o nível de formação destes, quanto tempo atuam na profissão, entre outras perguntas.

Podemos observar que 60% dos profissionais atuantes no departamento de recursos humanos das 22 empresas do Comercio Atacadista na cidade de São João del-Rei são do sexo masculino.

Outra característica dos entrevistados é com relação à idade dos mesmos, o resultado aponta para afirmação de que metade dos entrevistados possui uma faixa etária de 31 a 40 anos de idade.

Em relação ao grau de instrução dos entrevistados, a maioria deles possui apenas o ensino médio. Esse resultado pode levar a uma divergência com relação aos modelos de gestão de pessoas. Como vimos nos capítulos anteriores, 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. 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.

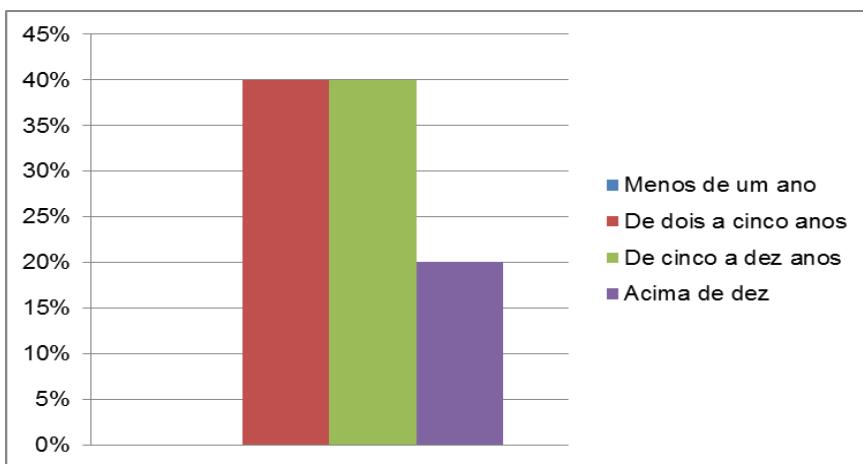
GRÁFICO 1 - Grau de instrução dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando a primeira parte da pesquisa, o gráfico 4 mostra o tempo de atuação desse profissional dentro da empresa, sendo que 40% possuem de dois a dez anos de atuação.

GRÁFICO 2 - Tempo de atuação dos entrevistados na empresa

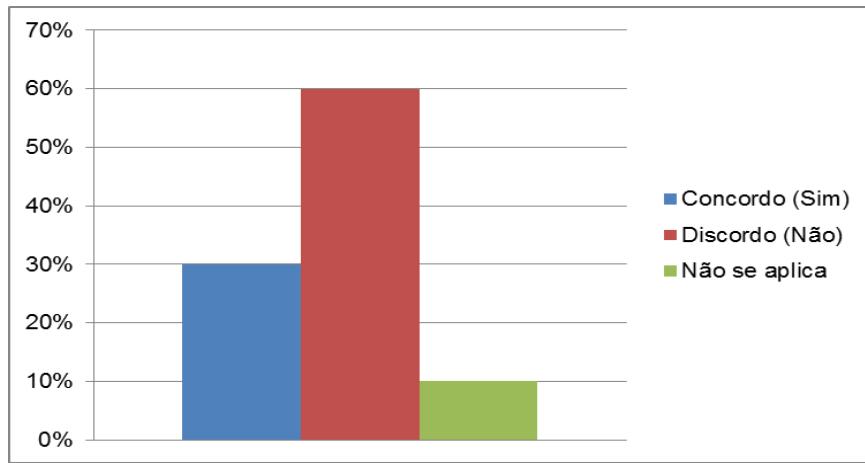


Fonte: Dados da pesquisa

Após delinear a pesquisa do perfil dos gestores de recursos humanos nas empresas do comércio atacadista da cidade de São João del-Rei, buscou-se aprofundar a percepção dos mesmo como colaboradores sobre práticas de retenção de talentos. Essa segunda parte do questionário foi realizada através de dezoito perguntas elaboradas com base no capítulo 2 deste trabalho, focando o tópico que fala sobre os programas de retenção e desenvolvimento de talentos.

De acordo com Knapik (2008, p. 163), 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. As perguntas 5 e 6 estão relacionadas à remuneração. Na pergunta 5, vemos que 60% dos entrevistados afirmaram que a 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.

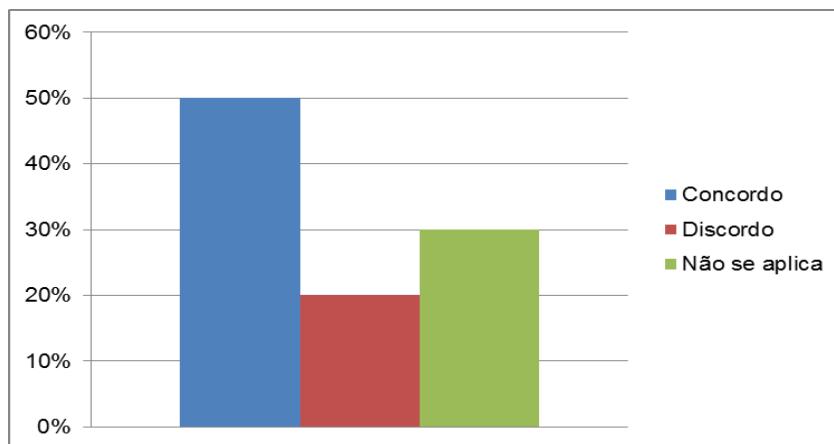
GRÁFICO 3 - Política de remuneração em virtude do desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda de acordo com Knapik (2008, p. 163), a administração de salários é o conjunto de ações e processo que definem ou mantém 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 à conclusão de que essas empresas precisam desenvolver sistemas de remuneração eficazes para proporcionar a motivação e a retenção de talentos na organização.

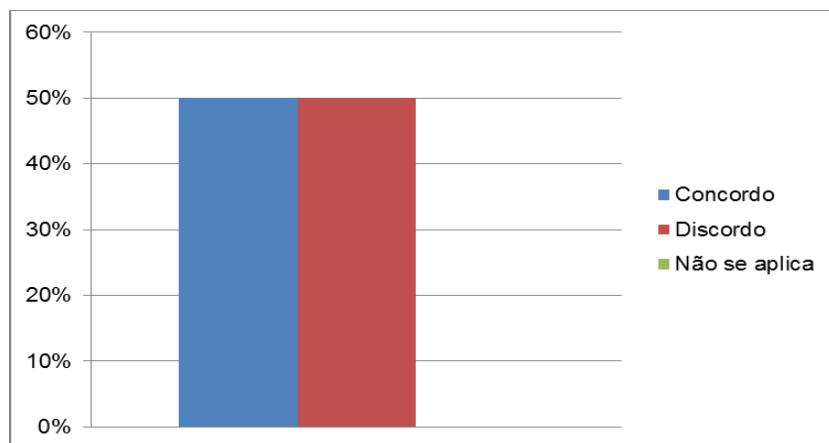
GRÁFICO 4 - Remuneração dentro dos parâmetros de mercado



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. A pergunta 7 visa 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, p.84).

GRÁFICO 5 - Promoção por reconhecimento por mérito

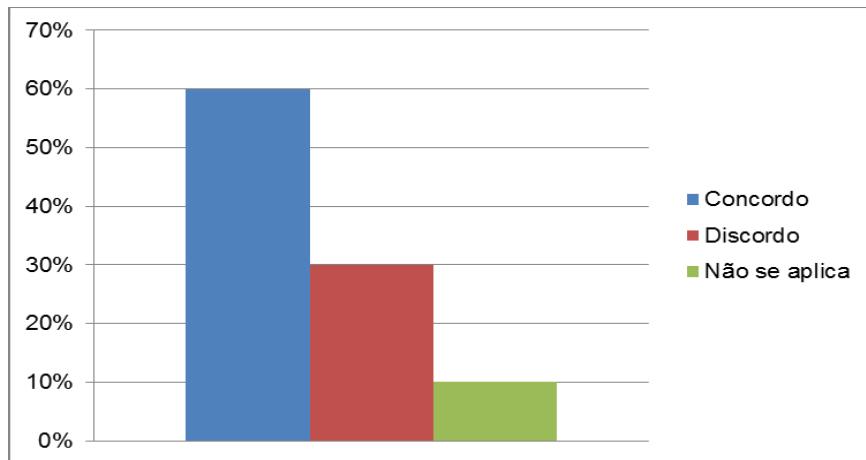


Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo essa linha de reconhecimento por mérito, a próxima pergunta visou analisar se 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, 2007, p.87).

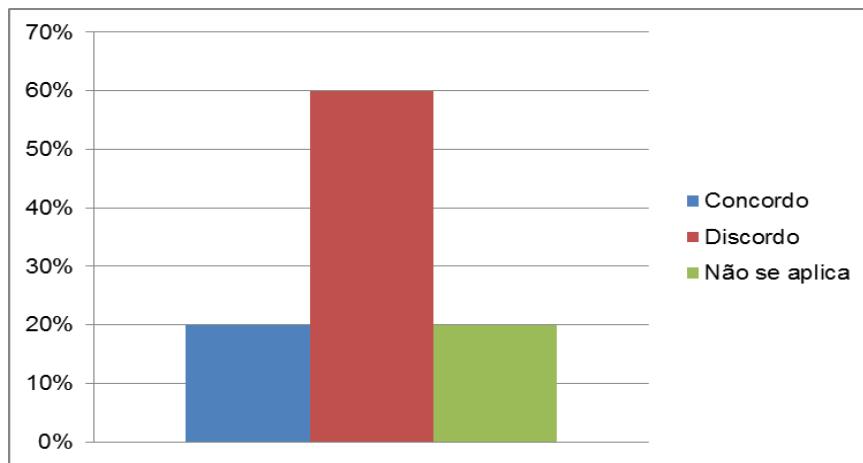
GRÁFICO 6 - Políticas claras de avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

Voltando no requisito remuneração, a pergunta 9 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, p. 163).

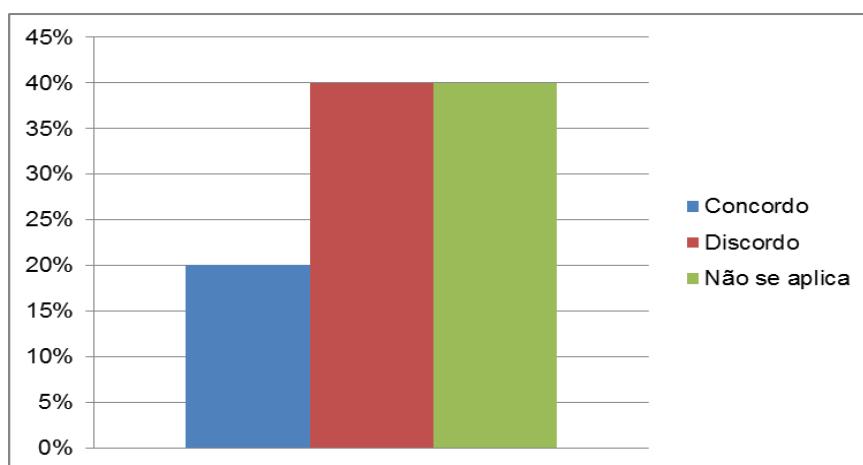
GRÁFICO 7 - Benefícios que dificultam a saída de empregados da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Na pergunta 10, foi perguntado se a empresa valoriza a qualificação profissional de seus colaboradores; apenas 20% dos entrevistados responderam que sim e 40% responderam respectivamente que discorda e que não se aplica. Qualificação profissional é a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que o empregado possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo empregador. (VENETIANER, 2007, p.83)

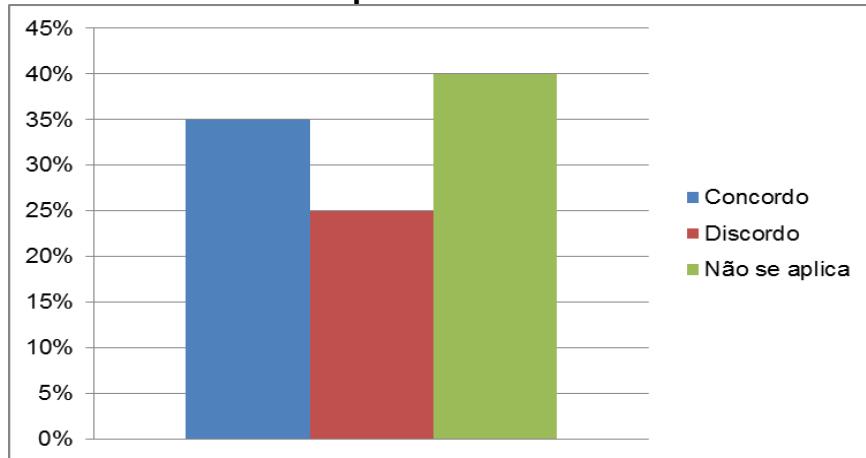
GRÁFICO 8 - Valorização da qualificação profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se a empresa fornece subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, 35% responderam que a empresa fornece subsídios, 25% respondeu que não e 40% respondeu que não se aplica. Podemos analisar que são poucas as empresas que fornecem subsídios que são importantes para o crescimento e desenvolvimento de seus funcionários. (KNAPIK, 2008, p. 163).

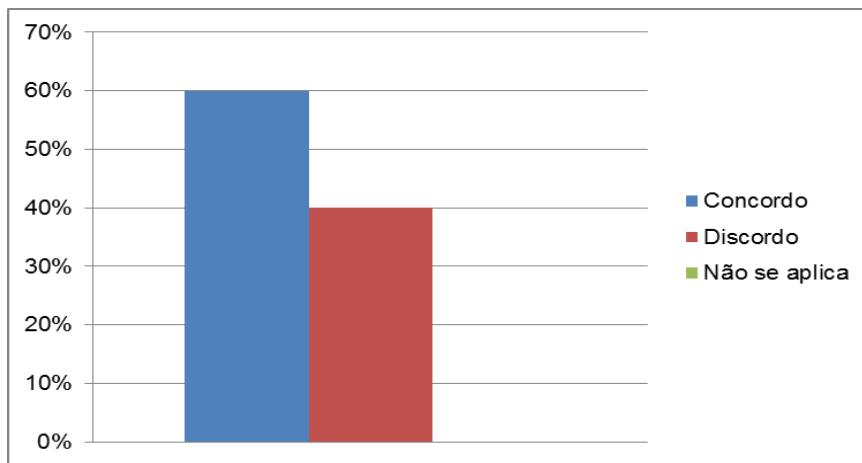
GRÁFICO 9 - Fornecimento de subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Embora as empresas não fornecem subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, foi confirmado na pergunta 12 que as empresas oferecem atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo. Hoje, quando se fala em desenvolvimento pessoal, não é suficiente apenas destacar dois ou três fatores que se tornarão responsáveis por encantar os profissionais e os façam permanecer por mais tempo no quadro corporativo. É fundamental que os dirigentes organizacionais se conscientizem de que é preciso ter uma visão holística para investir em várias frentes, pois só assim eles passarão a contar com um time motivado e engajado. (VENETIANER, 2007, p.87).

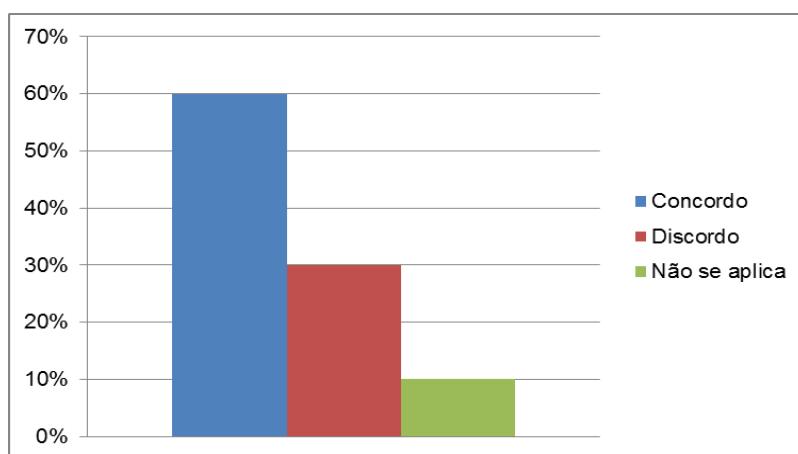
GRÁFICO 10 - Oferecimento de atividades instigantes e desafiadoras



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 físicos 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, p.83).

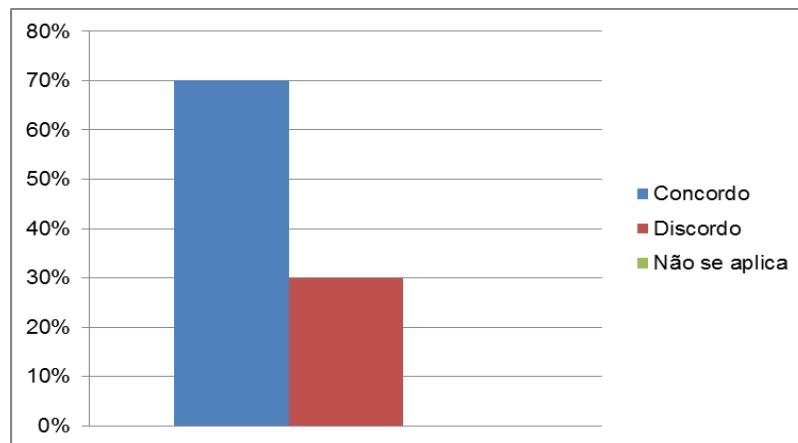
Gráfico 11 - Boas condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda com relação à higiene do trabalho, 70% dos entrevistados responderam que a empresa apresenta um ambiente prazeroso e agradável de trabalho.

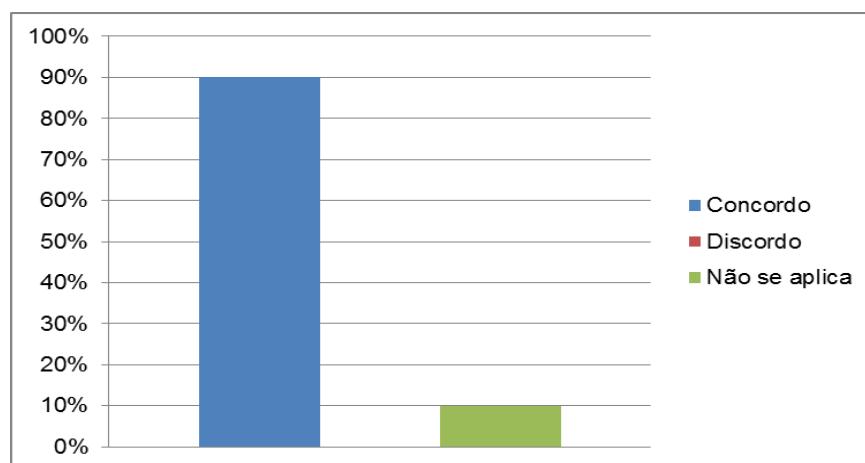
GRÁFICO 12 - Ambiente prazeroso e agradável de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Para Venetianer (2007, p. 85), a descrição do cargo é importante na hora de preencher a vaga da empresa, pois é de suma importância que o candidato tenha acesso às informações como título, a quem se reportar, as principais responsabilidades para que, antes mesmo de ele se candidatar, se avalie e veja se está apto para exercer aquele cargo. Ao perguntar se a empresa possui políticas claras e objetivas para o preenchimento da vaga na empresa, 90% respondeu que sim.

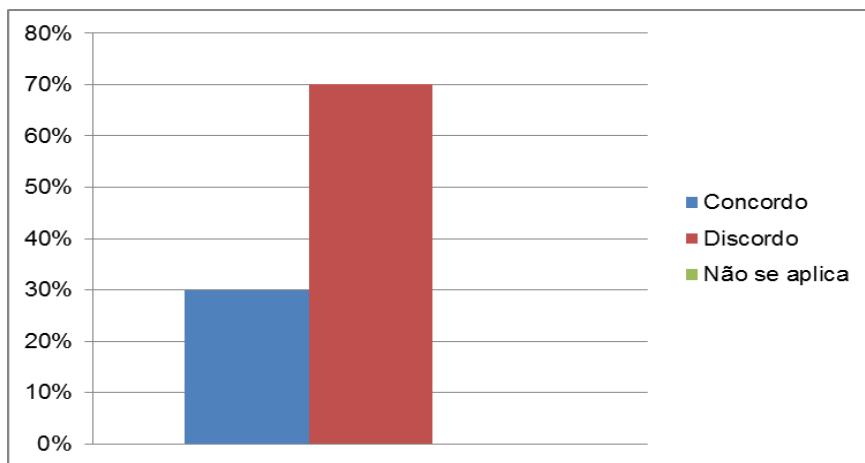
GRÁFICO 13 - Políticas claras e objetivas pra o preenchimento da vaga



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 autorrealização. 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 na pergunta 16, apenas 30% das empresas desempenha esse papel de auxiliar seus colaboradores no planejamento de carreira. (VENETIANER, 2007, p.83)

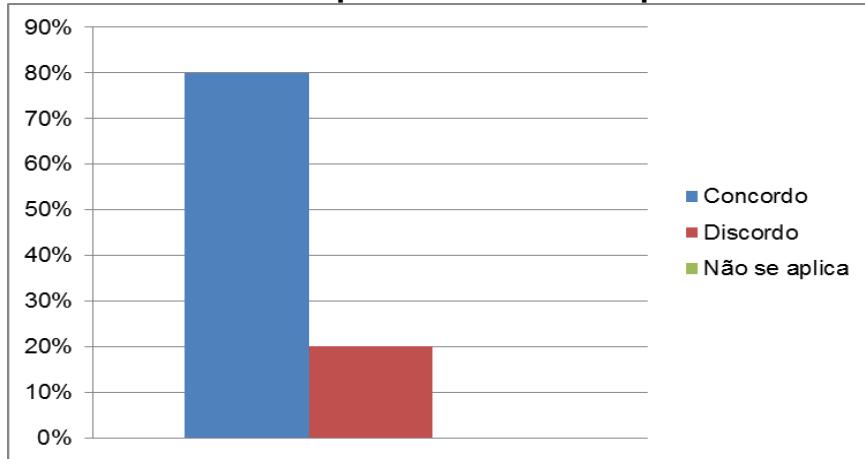
GRÁFICO 14 - Auxílio no planejamento de carreira



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda focando na avaliação de desempenho, de acordo com Venetianer (2007, p.83), 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 rever esse quadro. Conforme o questionário, 80% das empresas conseguem identificar e diferenciar esses funcionários.

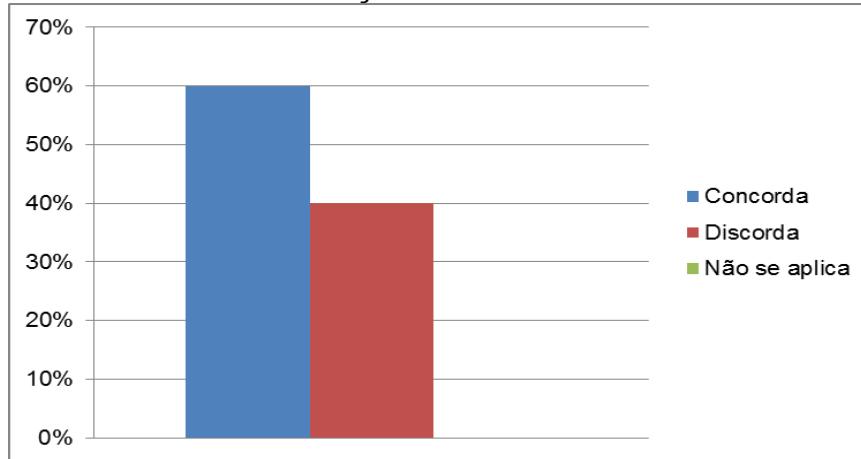
Gráfico 15 - Políticas de recursos humanos que identifique e diferencie funcionários comprometidos/descomprometidos



Fonte: Dados da pesquisa

Na pergunta 18 foi indagado se a empresa possui estratégia de retenção de funcionários nas diversas funções da força de trabalho e 60% responderam que sim. Vimos que estratégia de retenção é o alinhamento de um plano de ação para otimizar bons resultados para a organização, através de ações que estimulem e desenvolvam o entusiasmo e a motivação, como exemplo, podemos citar programas para desenvolver habilidades, programas de desenvolvimento de aspectos comportamentais, como relacionamento interpessoal, troca de *feedback*, trabalho em equipe, desenvolvimento de um plano de carreiras que propicie uma perspectiva de futuro ao colaborador, entre outros. (KNAPIK, 2008, p. 163).

GRÁFICO 16 - Estratégia de retenção de funcionários nas diversas funções da força de trabalho

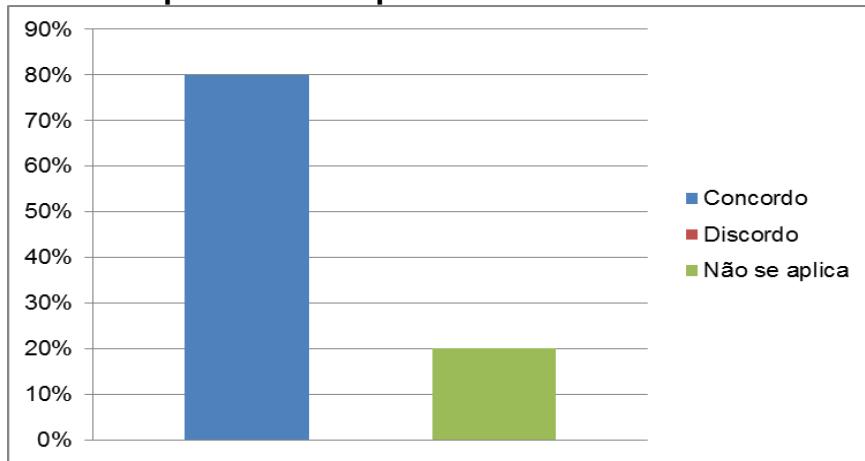


Fonte: Dados da pesquisa

Nas perguntas 19, 20 e 21 foi investigado se esses requisitos são importantes para a retenção de talentos na empresa, 90% responderam que a remuneração é o item mais importante, 60% responderam que são os benefícios (vantagens não monetárias) e 40% responderam que é o desenvolvimento pessoal e profissional. Na verdade, todos esses itens são de suma importância para a retenção e o desenvolvimento de talentos. No mundo dos negócios, os desafios são muitos, mas, se as recompensas forem motivadoras, os resultados aparecem mais rápido. É importante que esses três itens estejam em equilíbrio. (KNAPIK, 2008, p. 165).

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 17 - Oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho de pertencer ao quadro de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

Diante dessas análises, os resultados apontam que as empresas do comércio atacadista na cidade de São João del-Rei 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 100% empregada de forma eficaz. É importante ter um plano motivacional e de estratégia de retenção de talentos que ajude 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 impulsionando 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.

Buscando responder o problema de pesquisa desse estudo monográfico, buscou-se analisar se o grupo de empresas do comércio atacadista na cidade de São João del-Rei estabelece políticas motivacionais e como se dá a estratégia de retenção de talentos nas empresas. Desta forma, foi possível analisar que existem índices que apontam o uso políticas motivacionais dentro dessas empresas, apesar de não haver a retenção de talentos nas mesmas. É possível afirmar que para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos sempre buscar harmonia e equilíbrio de interesses, para que ambos os lados saiam ganhando.

No decorrer do estudo de caso, citado na pesquisa, foi possível analisar o processo motivacional, o conceito de motivação e as teorias existentes e analisar a importância dessas no processo de retenção de talentos. Também foi visto o papel do gestor de pessoas como motivador, a história da gestão estratégica de pessoas e a sua

relação com a motivação e foi definido o que é um plano de ações motivacionais, como se dá o programa de retenção e desenvolvimento de talentos e como é a criação de um sistema para a retenção desses.

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.

Foi visto que, apesar de 90% das empresas acharem o requisito remuneração importante, apenas 50% das empresas praticam a remuneração dentro dos parâmetros de mercado e 60% dos entrevistados afirmaram que a remuneração não é em virtude do desempenho dos funcionários. Também foi visto que os benefícios que as empresas oferecem não dificultam a saída dos funcionários, além delas não fornecerem subsídios para o desenvolvimento pessoal e profissional. Foi percebido que as empresas não

auxiliam seus colaboradores no planejamento de suas carreiras, e apenas metade das empresas fazem o reconhecimento das habilidades de seus funcionários por mérito. Esses fatores são essenciais para o desenvolvimento e a retenção de talentos, com isso afirmamos que as empresas apesar de possuírem algumas políticas motivacionais, não fazem retenção de talentos nas mesmas.

Por fim, no decorrer da pesquisa foi possível observar que se as empresas trabalharem esses pontos fracos, o plano motivacional e a estratégia de retenção de talentos serão 100% empregados de forma eficaz.

Como limitações desse estudo registra-se a dificuldade de aplicar a pesquisa em um número maior de empresas, devido ao pouco tempo de aplicação dos questionários e a falta de disponibilidade das empresas para responder.

Como continuidade a esse estudo sugere-se pesquisar sobre técnicas motivacionais e retenção de talentos em empresas industriais e de prestação de serviços. Propõe-se também que sejam realizadas pesquisas em outras cidades ou unidades da federação para validar esse estudo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATACADISTA. (2011). *Comercio*. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/comercio-atacadista/>>. Acesso em: 04 jun. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- _____. *Gestao de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- FAISSAL, Reinaldo. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- HELLER, Robert. *Como Motivar Pessoas*. 2.^a edição. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HERZBERG, Frederick. *O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho*. In: HAMPTON, David R. *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62.
- HERZBERG, Frederick. *Mais uma vez: como motivar seus funcionários*. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 55-81.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas*. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação Aplicada*. Trad. Nivaldo Moningelli Jr. E Alfredo Alves de Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *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.

- _____. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- _____. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- MOTTA, Fernando. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Sthepens. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ROOSEVELT Jr., THOMAS R. e HEZERBER, FREDERICK. *Como Motivar seus Colaboradores*, Cláudio M. Rothmuller, Gestão de Pessoas e Não de Pessoal. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Havard – Yale – EUA 1997.
- SJDR. (2009). *A História de São João del-Rei*. Disponível em: <<http://www.saojoaoodelreisite.com.br/historia.htm>>. Acesso em: 22 de Março de 2015.
- VENETIANER, Tom. *Mantendo os talentos da sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE

Prezado (a) Senhor (a), sou aluna do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN e estou realizando uma pesquisa para a conclusão de curso de Administração, embasada no tema: “A motivação como instrumento de retenção de talentos: um estudo de caso em um grupo de empresas atacadistas de São João del-Rei/MG.”

Tomo a liberdade de lhe enviar este questionário para o qual lhe peço a gentileza de sua manifestação e retorno para compilação dos dados.

Registro que não é necessário identificação, e que os dados serão tratados de forma estatística, com preservação da confidencialidade dos respondentes.

Desde já agradeço,

Danielle Martins

1- Sexo:

- () Feminino
() Masculino

2- Idade

- () De 18 a 30 anos de idade
() De 31 a 40 anos de idade
() De 41 a 50 anos de idade
() Acima de 50 anos de idade

3- Grau de Instrução

- () Ensino Fundamental
() Ensino Médio
() Ensino Superior
() Pós graduação

4- Tempo de atuação na empresa

- () Menos de um ano
() De dois a cinco anos
() De cinco a dez anos
() Acima de dez

As questões a seguir dizem respeito a sua percepção como colaborador sobre práticas de retenção de talentos:

5- A empresa possui política de remuneração em virtude do desempenho:

- () Concordo (sim)
- () Discordo (não)
- () Não se aplica

6- A empresa pratica remuneração dentro dos parâmetros de mercado.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

7- A empresa promove o reconhecimento por mérito:

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

8- A empresa possui políticas claras de avaliação de desempenho.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

9- A empresa oferece benefícios que dificultam a saída de empregados da empresa.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

10-A empresa valoriza a qualificação profissional de seus colaboradores.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

11-A empresa fornece subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

12- A empresa oferece aos colaboradores atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

13- A empresa oferece boas condições de trabalho (luminosidade, temperatura, equipamentos, etc.).

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

14- A empresa apresenta um ambiente prazeroso e agradável de trabalho.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

15- A empresa possui políticas claras e objetivas para o preenchimento de vaga na empresa.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

16- A empresa auxilia os colaboradores no planejamento de sua carreira.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

17- A empresa possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos/descomprometidos.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

18- A empresa possui estratégia de retenção de funcionários nas diversas funções da força de trabalho.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

19- O item mais importante para a retenção de talentos na empresa é a remuneração.

- () Concordo plenamente
- () Discordo plenamente
- () Não se aplica

20- O item mais importante para a retenção de talentos na empresa são os benefícios e vantagens não monetárias.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

21- O item mais importante para a retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica

22- Em linhas gerais, a empresa oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer ao quadro de funcionários.

- () Concordo
- () Discordo
- () Não se aplica