

**SOCIEDADE CULTURAL E EDUCACIONAL DE ITAPEVA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E AGRÁRIAS DE ITAPEVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ATRELADO A
PLANO DE CARREIRA E SEU IMPACTO SOBRE O
*TURNOVER***

Ana Claudia de Souza Ferraz

Itapeva – São Paulo – Brasil

**SOCIEDADE CULTURAL E EDUCACIONAL DE ITAPEVA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E AGRÁRIAS DE ITAPEVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ATRELADO A
PLANO DE CARREIRA E SEU IMPACTO SOBRE O
*TURNOVER***

Ana Claudia de Souza Ferraz

Msc. Marco Aurélio Kaulfuss

**“Trabalho apresentado à Faculdade de
Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva,
como parte das obrigações para
obtenção do título de Bacharel em
Administração”.**

Novembro / 2016

Itapeva – SP

Ficha catalográfica

Deve ser elaborada pela bibliotecária da instituição
e vem colocada no verso da folha de rosto

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the catalog card information.

Folha de Aprovação



É fornecida pela Secretaria da FAIT na versão
final da monografia.

Dedico este trabalho a meus queridos pais Leila e Juraci, a meus irmãos Christian e Roger e a meu amado marido João Ferraz Netto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar a vida, e através dela posso traçar meus objetivos e ir em busca da concretização de meus sonhos.

Aos meus pais, pelo amor e carinho com que me criaram e por incentivar meus estudos, dando seu exemplo de perseverança digno de admiração.

A meu marido que esteve sempre ao meu lado, dando seu apoio.

A esta instituição de ensino, seu corpo docente, direção e administração que me possibilitaram a idealização de um futuro promissor.

Ao meu orientador Prof^o. Marco Aurélio Kaulfuss pelo suporte e correções, no tempo que lhe coube.

Sou grata pela coordenação do curso de Administração, que hoje está sob direção da Prof^a. Glaucia Maldonado Guerra da Cunha, pelo exemplo e apoio dado na realização de todas as atividades acadêmicas.

Agradeço as minhas amigas Aline, Daniele e Sheyla, que compartilharam comigo todos os momentos de estudo.

LISTA DE SIGLAS

ARH: Administração de Recursos Humanos;

T&D: Treinamento e Desenvolvimento;

DO: Desenvolvimento Organizacional;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de avaliações e a frequência de uso.	25
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de plano de carreira e remuneração	27
Quadro 2 – Evolução de carreira.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONHECENDO A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	16
3 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS dos subsistemas DE RH.....	19
3.1 Treinamento e desenvolvimento.....	19
3.1.1 Treinamento e desenvolvimento utilizados estrategicamente	21
3.2 Plano de carreira e remuneração	26
3.2.1 Planejamento de cargos e métodos de remuneração	29
4 CONSEQUÊNCIA DO USO DE SUBSISTEMAS DE RH	33
4.1 Diminuição de <i>turnover</i>	33
4.1.1 T&D e <i>turnover</i>	35
4.1.2 Plano de carreira e remuneração e <i>turnover</i>	36
5 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE OS SUBSISTEMAS DE RH.....	39
6 MATERIAIS E MÉTODOS	46
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ATRELADO A PLANO DE CARREIRA E SEU IMPACTO SOBRE O *TURNOVER*

RESUMO

O presente trabalho apresenta a importância da administração de recursos humanos nas organizações, bem como a influência da aplicação dos seus subsistemas. Dessa forma objetivou-se verificar como a aplicação dos subsistemas de recursos humanos auxiliam a retenção de talentos nas empresas, igualmente buscou-se analisar o impacto das ações de T&D sobre a motivação dos trabalhadores, identificar se o alcance dos objetivos organizacionais está atrelado às ações de treinamento e desenvolvimento e seu vínculo com planos de carreira e remuneração e também levantar se a conciliação de ações de T&D com planos de carreira e remuneração impacta na redução do *turnover*. Para tanto, foi utilizado como método para coleta de dados a pesquisa bibliográfica, através do estudo levantado no referencial teórico sobre as práticas de T&D ligadas a plano de carreira e o alcance dos objetivos organizacionais. O estudo se fez necessário, pois demonstrou a importância de aplicar essas políticas para que a empresa atinja seus objetivos e mantenha seus colaboradores. Enfim, por meio de todo o estudo realizado e das sugestões apresentadas foi possível confirmar que funcionário e empresa são parceiros que precisam de desenvolvimento recíproco.

Palavras-Chaves: Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Carreira e Remuneração, Objetivos Organizacionais, *Turnover*.

TRAINING AND DEVELOPMENT WITH CAREER PLAN AND ITS IMPACT ON THE TURNOVER

ABSTRACT

This paper presents the importance of human resource management in organizations and the influence of the application of its subsystems. Thus aimed to verify as application of human resources subsystems help to retain talent in the company, also sought to analyze the impact of the actions of T & D on the motivation of workers, identify whether the achievement of organizational goals is linked to training and development and also raise the level the T & D activities with career plans and remuneration to reducing turnover. Thus, it was used as a method for data collection to literature through the study raised the bibliographic research of the T & D practices related to career plan for achievement of organizational objectives. The study was necessary because it showed the importance of applying these policies in company to achieve your goals and keep your employees. Finally, through all the study and suggestions it was possible to confirm that employee and company are partners who need reciprocal development.

Keywords: Training and Development, Planning Career and Remuneration, Organizational Objective, Turnover.

1 INTRODUÇÃO

A retenção de talentos afeta a estratégia competitiva das empresas para se manter no mercado, porém elas encontram dificuldades para de fato, reter seus talentos. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer a maneira como elas devem administrar seus recursos humanos.

Cada indivíduo tem suas características pessoais definidas e se utilizam delas para ser um bom profissional, o que as empresas precisam entender é que o funcionário está disposto a crescer junto delas, como um parceiro e não apenas como recurso. É verdade que essa concepção é bem antiga, segundo Chiavenato (2004), vinda da era industrial que trouxe para as organizações os departamentos de gerência e em consequência os compartimentos e especificações, isso colaborou para o distanciamento dos funcionários de seus líderes, dos produtos e dos clientes, reduzindo a responsabilidade pela qualidade e eficácia do serviço.

Castelo Branco (2007) afirma que as empresas devem se preocupar com seus funcionários, e juntos serem comprometidos com os clientes. É notório, que esse trabalho em conjunto, resulta na permanência da organização no mercado.

Em sua totalidade a retenção de talentos é a permanência do funcionário na empresa. Essa permanência pode ser um reflexo da maneira como ela aplica os subsistemas que a administração de recursos humanos oferece.

Nesse contexto, para uma empresa alcançar seus objetivos, ela precisa ter uma equipe trabalhando com o mesmo foco. Para que isso possa ser possível, Drucker (2001) declara que a organização deve unir os esforços individuais de seus colaboradores e investir no desenvolvimento deles, para que executem suas tarefas em conjunto e com eficácia, para que permaneçam nessa empresa colaborando para o seu crescimento.

O problema de pesquisa que se pretende investigar é, desse modo, responder ao seguinte questionamento: as ações de treinamento e desenvolvimento podem ser atreladas a outras práticas de recursos humanos, propiciando o desenvolvimento de talentos e aumentando sua retenção na organização?

Para esse contexto, como primeira hipótese entende-se que os investimentos em treinamento e desenvolvimento, além de proporcionarem a aquisição de competências, geram para o colaborador maior comprometimento com os objetivos organizacionais, diminuindo o *turnover*. Como segunda e última hipótese, está o atrelamento de competências adquiridas por T&D a planos de carreira e remuneração que repercutem em maior satisfação e motivação, garantindo a permanência do colaborador na organização.

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar como a aplicação dos subsistemas de recursos humanos auxiliam a retenção de talentos nas empresas. Também se definiu os objetivos específicos que se resumem em analisar o impacto das ações de T&D sobre a motivação dos trabalhadores, identificar se o alcance dos objetivos organizacionais está atrelado às ações de treinamento e desenvolvimento e seu vínculo com planos de carreira e remuneração e também levantar se a conciliação de ações de T&D com planos de carreira e remuneração impacta na redução do *turnover*.

Devido à dificuldade na retenção de talentos nas empresas, essa pesquisa se justifica através da aplicação de dois subsistemas de recursos humanos, que traz em contribuição para o seu público alvo os ganhos com o investimento em treinamento e desenvolvimento atrelados a plano de carreira e remuneração, que pode ser percebido pelo comprometimento dos colaboradores com a função executada na empresa e a sua permanência na empresa.

O estudo foi realizado através da revisão bibliográfica de autores renomados como Idalberto Chiavenato, Peter F. Drucker, entre outros. Como também artigos e monografias que apresentaram um vasto leque de aprofundamento da pesquisa.

Este trabalho de conclusão de curso estrutura-se em quatro capítulos, apresentando-se no primeiro a história da administração de recursos humanos, acerca de sua influência sobre a retenção de talentos nas empresas. O segundo capítulo apresenta quais os subsistemas de recursos humanos serão demonstrados para que ocorra a retenção de talentos, ele está dividido em quatro subcapítulos, onde no primeiro e segundo é explorado o subsistema treinamento e desenvolvimento e como utilizá-lo de forma estratégica, no terceiro e quarto subcapítulos é apresentado o subsistema plano de carreira e remuneração e quais

são as suas aplicações na empresa. No terceiro capítulo é apresentado o efeito da aplicação desses subsistemas que é a diminuição de *turnover* e consequente retenção do funcionário na empresa. Já no quarto capítulo é exposta uma revisão da literatura sobre os subsistemas de recursos humanos aqui apresentados.

2 CONHECENDO A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para que uma empresa seja considerada de sucesso, ela primeiramente deve ser bem administrada, e conforme Drucker (2001) o que os gestores mais fazem ultimamente é tomar decisões sobre as pessoas que para ele trabalham. Para ele isso está certo, pois as decisões tomadas sobre os colaboradores podem interferir na produtividade. Nesse caso para administrar os recursos humanos de forma eficaz, mostra-se necessário que a empresa aplique os seus subsistemas de maneira que possibilitem a expansão da empresa no mercado.

Na visão de Chiavenato (2004) pode-se dizer que a administração de recursos humanos (ARH), tem como finalidade auxiliar a empresa a atingir suas metas, alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Neste contexto, pode-se dizer que isso se torna possível através da harmonia entre seu capital interno, que pode ser considerado os colaboradores e, capital externo que são os clientes e parceiros.

O mais preocupante, contudo, é que algumas empresas não conseguem adequar o seu capital interno de maneira correta, e por isso seus objetivos e metas não são atingidos conforme o esperado. Em todo esse processo, ocorre um atraso no seu crescimento. Assim, segundo Chiavenato (2004), as organizações devem utilizar os subsistemas que a ARH fornece para adequar seus colaboradores, isso porque eles produzem melhor e colaboram para sua expansão.

É interessante, aliás, saber da importância que a ARH tem no ambiente empresarial e Chiavenato (2009) afirma que ela é um sistema integrado que se subdivide em cinco partes essenciais que são a provisão, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e a monitoração de recursos humanos. Todos esses subsistemas têm que estar interligados e através deles a empresa consegue atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar os talentos, mas há um fato que se sobrepõe a isso, ela também promove a interação das necessidades da empresa com o potencial de cada colaborador.

Isto posto, não parece haver razão para que as organizações priorizem apenas o seu crescimento em si, para Drucker (2001) elas também precisam investir no desenvolvimento de seu recurso humano para que ele utilize seu conhecimento,

gerando produtividade. Isso é sinal de que há, enfim, a consciência de que uma empresa só evolui, estando em sintonia com o aspecto humano.

É importante ressaltar que o colaborador tem um papel importante no crescimento da empresa. A partir desse entendimento Chiavenato (2004) e Drucker (2001), corroboram com a ideia de que uma empresa deve estabelecer suas metas e objetivos e transferi-las aos colaboradores, que irão se empenhar para cumprir. Não é exagero afirmar que a instituição deverá trabalhar de uma maneira que estimule seus funcionários a transformarem seus conhecimentos em produtividade, é importante que haja harmonia entre eles. Desse modo, cumprir sua missão e permanecer no mercado será mais patente.

Ora, em tese, o alvo de qualquer empresa é crescer e se estabilizar no mercado, entretanto, ela tem necessidade de investir no capital humano. É importante considerar que pessoas tem competências e habilidades diferentes, seja por seu conhecimento ou experiência. É pertinente mencionar que sendo bem aplicadas essas competências e habilidades, permitem que a empresa alcance os retornos esperados.

Hoje, o papel principal de muitos presidentes de empresas bem-sucedidas é o de agregar valor continuamente à organização, aos clientes e aos acionistas por meio do valor intelectual agregado aos funcionários. Isso tem a ver com o conhecimento, as habilidades e as competências internas. Pessoas no meio disso tudo. É por aí que trilha e caminha o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2003, p. 03)

Chiavenato (2003) deixa claro que dentro das empresas existem pessoas com necessidades, e que além de ganhar dinheiro elas também precisam ser estimuladas. Os presidentes querem alcançar o sucesso da organização, que está diretamente ligado aos funcionários que trabalham para eles, e estes precisam desenvolver suas habilidades e competências agregado ao reconhecimento dado pela empresa. Além disso existem os clientes e acionistas aguardando melhores resultados para poderem investir nessas empresas bem-sucedidas.

Trata-se de compreender que as empresas têm uma missão a cumprir que está além de crescer e se desenvolver no mercado em que atua. Para obter sucesso elas devem olhar para os seus colaboradores como parceiros, extrair o melhor de cada um, realizando um trabalho que permita que eles se desenvolvam e cresçam

junto dela. Assim sendo, mostra-se importante que os subsistemas de ARH sejam aplicados para que os colaboradores se sintam à vontade para expor suas ideias que ajudarão a empresa a expandir seu negócio, e eles sejam considerados verdadeiros parceiros.

3 CONCEITOS E CARACTERISTICAS DOS SUBSISTEMAS DE RH

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O primeiro subsistema de RH, apresentado neste trabalho, que pode ser aplicado na empresa para que ela mantenha seus funcionários, é treinamento e desenvolvimento. Desse modo, entende-se que ela precisa investir nos seus funcionários através do treinamento de novas e melhores formas de execução de suas atividades e, com o tempo isso irá proporcionar o desenvolvimento da organização (CHIAVENATO, 2003).

Parece óbvio que há uma relação com treinamento e desenvolvimento, porém os conceitos não são os mesmos. Sob o ponto de vista de Chiavenato (2009) enquanto treinamento se apresenta como um processo de curto prazo para apresentar de forma técnica o que precisa ser feito, o desenvolvimento é um processo de longo prazo que envolve pessoas de nível gerencial para que compreendam os conceitos da empresa mais a fundo. Afinal, trata-se de pessoas que irão gerenciar o negócio, estando os proprietários ausentes.

De certa forma, essas definições diferem dos termos aqui apresentados, porém Chiavenato (2003) ainda define que através do treinamento, as pessoas adquirem novos conhecimentos, novas atitudes e desenvolvem suas habilidades individuais. O autor considera importante que o desenvolvimento individual é indispensável para que ocorra o desenvolvimento de toda a empresa, porque se um grupo de colaboradores se especializa em determinada função, a empresa ganha destaque com profissionais qualificados, aumento sua chance de crescimento.

Com base nesse ponto, Noe (2015) diz que desenvolvimento se assemelha a treinamento com foco no futuro. E reúne educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que auxiliam o funcionário em funções futuras.

Percebe-se aqui, entretanto uma questão fundamental quando Noe (2015) fala em funções futuras. Pois segundo ele, na visão da empresa tudo o que o funcionário adquire em conhecimento, colabora para o desenvolvimento do próprio capital humano, o que permite que ela tenha um diferencial perante o mercado com

profissionais experientes executando novas tarefas de maior complexidade. Desse modo revela-se a importância de que a empresa continue a investir em seu talento humano, para permanecer com esse diferencial no mercado.

Segundo Chiavenato (2009) e Noe (2015) pode-se dizer que treinar e desenvolver seja uma sucessão de ações para se chegar a um objetivo comum, o desenvolvimento organizacional. Sob essa ótica, ganha particular relevância o fato de que a empresa invista em treinamento para os seus colaboradores, e eles apliquem o conhecimento adquirido nos negócios da empresa. A vista disso, ela dá a oportunidade para que o funcionário cresça junto a ela e usufrua de sua competência para atingir os objetivos empresariais.

De modo geral, novos funcionários chegam na empresa com experiências profissionais anteriores, o que não significa que ele seja prejudicado por isso, pelo contrário ele pode utilizar isso a seu favor (QUEIROZ e LEITE, 2011). Mostra-se importante considerar que o conhecimento adquirido em outros tempos seja absorvido da melhor maneira e que o funcionário permita que novos treinamentos influenciem no seu modo de realizar as tarefas a ele destinadas.

Segundo Macian (1987, p.09):

Treinar é, portanto, estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para o melhor desempenho profissional.

Dado o sentido educacional, o treinamento deve ser encarado como troca de experiências e como processo de mudança em direção ao crescimento pessoal, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização.

A autora deixa claro que o treinamento não é apenas o ensino teórico de como as atividades na empresa devem ser executadas, ele influencia o modo como o treinando visualiza tudo a sua volta. Assim como todas as experiências que ele adquiriu ao longo de sua carreira, o novo aprendizado se torna um referencial para que ele desempenhe suas tarefas com ciência de causa, desenvolvendo a si próprio e a empresa.

Como bem nos assegura Chiavenato (2003) e Macian (1987), vê-se que treinamento vai além de ensinar como fazer determinada tarefa, é um aprendizado que o funcionário adquire para melhor desempenhar suas atividades e, desenvolver

o seu talento individual. Mostra-se interessante que se todos na empresa entenderem esse fato, o treinamento se torna frequente e espera-se, pois, que os colaboradores melhorem o seu desempenho profissional. Nesse ritmo, é apenas questão de tempo, para que a empresa se destaque no mercado.

3.1.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO UTILIZADOS ESTRATEGICAMENTE

A aplicação do treinamento na empresa precisa seguir algumas etapas para que ele seja eficaz e propicie o desenvolvimento dos indivíduos. Etapas essas que, segundo Macian (1987), são o levantamento de necessidade, o planejamento, a programação, a execução e a avaliação, e estão interligadas para que ocorra melhor proveito do treinamento e não fuja do objetivo pelo qual está sendo aplicado na empresa, que é o seu desenvolvimento.

Ao analisar cada uma delas em particular, procuramos apenas atender a um critério lógico de apresentação, porém não deixamos de assinalar sua condição de partes de um sistema, onde a inter-relação entre os elementos é exigência essencial de funcionamento (MACIAN 1987, p. 27 e 28).

Macian (1987) expõe a necessidade da união das etapas que antecedem o treinamento, para que ele resulte em benefícios para o funcionário e para a empresa. Uma vez identificada a necessidade do treinamento a empresa terá condições de planejar exatamente os caminhos que deverá seguir.

A autora defende que tão importante quanto o planejamento é a programação das ações que serão implantadas, e além disso existe a execução que inclui treinadores e aprendizes, participando efetivamente do treinamento. Diante disso, será inevitável que, em um primeiro momento, considere-se completa as etapas de treinamento, entretanto, isso demanda da avaliação que os gestores irão realizar, para validar todo o investimento e esforços depositados nesse processo, que deverão refletir no desenvolvimento da organização.

O desenvolvimento organizacional (DO) é um movimento humanista e seu campo de aplicação não está claramente definido. Baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização com um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização no longo prazo mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais (CHIAVENATO, 2009, p. 158)

Não menos importante que essa consideração, entretanto, é entender que um treinamento com objetivos estabelecidos, sendo bem aplicado e avaliado, sem dúvida, resulta na mudança comportamental dos indivíduos da empresa com relação as atividades a ele confiadas. Segundo Chiavenato (2009), diante disso, vale considerar que essa mudança é imprescindível para a mudança organizacional, além do mais se eles não mudam sua forma de trabalho, a organização permanece com antigos processos que retardam o seu desenvolvimento.

Espera-se, em vista disso, por parte das empresas, que haja investimento em T&D para que os funcionários melhorem sua forma de executar as tarefas. E contribuam para o DO.

Boog (1994) defende que treinamento deve ser uma realidade dentro das organizações não somente para alguns setores, é preciso, porém, ir mais além onde todos os setores nela existentes tenham um aprendizado, exatamente pelo fato de que isso permite que todos colaborem com o conhecimento que têm, durante as mudanças que a empresa possa enfrentar. É notório que isso resulta no aperfeiçoamento das competências individuais, e consequentemente nas competências organizacionais.

Sim, precisamos de organizações que aprendam; que aprendam porque favorecem o desenvolvimento de conhecimento em todos os níveis, porque favorecem a troca de experiência/conhecimento entre as pessoas, independentemente do nível hierárquico ou formação (BOOG, 1994, p. 79).

Para Noe (2015) é verdade que muitos empresários têm certo receio em investir em T&D, pois isso requer um esforço considerável. O fato, entretanto, é que as etapas de treinamento, seguidas à risca, tem o aproveitamento esperado e os seus talentos, que são os funcionários, permaneçam ali.

Vale ressaltar que ao iniciar o processo de T&D, existem maneiras diferentes, para o treinador escolher e pôr em prática o aprendizado. Segundo Boog (1994), alguns autores se referem a essas maneiras como estratégias, táticas, programas,

métodos ou até mesmo técnicas, como se fossem sinônimos para exemplificar as práticas de treinamento existentes. Neste trabalho será utilizado o termo técnicas.

Para Boog (1994, p. 213):

Cada categoria assinalada por Uris representa um caminho possível de aprendizagem de natureza diferente, mas não excludente dos demais. São caminhos quase sempre paralelos, mas às vezes se cruzam, outras vezes se superpõem e outras vezes ainda se fundem, mantendo, no entanto, suas características essenciais. De todas essas colocações, resulta uma forma de classificar essas modalidades em quatro grandes orientações metodológicas, sendo que cada uma delas comporta uma variedade de técnicas.

Segundo o autor pode-se dizer que as técnicas de treinamento podem ser classificadas em categorias que, em tese, devem ser utilizadas em conjunto. Neste contexto, fica claro que uma técnica complementa a outra e não é exagero afirmar que, utilizando-as simultaneamente o treinador terá maior referência para avaliar os resultados do treinamento.

As categorias ou técnicas de treinamento mais utilizadas são através dos métodos prático, conceitual, simulado e comportamental. Que são exemplificados por Vargas (1995) com suas vantagens e considerações.

O método prático é representado pelo treinamento em serviço em que um funcionário mais experiente ensina o aprendiz, isso permite que o indivíduo execute a função exatamente da maneira que se pede. Já o conceitual retrata a apresentação oral e escrita em que o treinador ensina de forma teórica novos conceitos e informações, possibilitando que haja um debate de diversos temas fixando a atenção dos participantes (VARGAS, 1995).

Existe também, conforme Vargas (1995), o método de simulado que são exercícios envolvendo um cenário parecido com a realidade da empresa e que devem ser resolvidos pelos participantes que irão demonstrar e desenvolver suas habilidades em grupo, colaborando para a interação entre eles. Assim como o método comportamental, em que igualmente se cria uma situação de conflito parecida com a realidade, este, necessita da colaboração de grupos para sanar o problema e isso propicia a análise do comportamento de cada um.

Uma interpretação possível é que as técnicas de aplicação do treinamento são essenciais para que ele seja eficaz. Boog (1994) afirma que é preciso selecionar

as técnicas mais adequadas ora em conjunto para que profissional e empresa sejam beneficiados.

Portanto, considera-se de suma importância a conscientização dos empresários de que a organização tem condições de expandir no mercado, se eles investirem nos seus funcionários através de T&D, e que conforme Macian (1987), tem etapas antecedentes a esse processo, que têm de ser planejadas. Do mesmo modo que existem quatro técnicas para a aplicação do treinamento, que podem ser empregadas em conjunto para melhor avaliar o resultado obtido (VARGAS, 1995).

Segundo Chiavenato (2008) a avaliação do treinamento é um dos elementos mais importantes de todo o processo. Pois através disso os gestores da empresa irão julgar se o treinamento foi eficaz ou não, utilizando os resultados obtidos como referência. É a etapa final do programa de treinamento, no qual é feita uma análise dos objetivos estabelecidos no início do programa, confrontando com os resultados obtidos. Sobretudo será avaliado se o treinamento atende as necessidades da empresa, das pessoas e dos clientes.

Como bem nos assegura Borges-Andrade, Abbad, & Mourão (2007, p. 169) “a avaliação do treinamento é um elemento muito importante para aprimorar e adequar continuamente as ações de capacitação às demandas e necessidades organizacionais”. Isso significa que as formas de ensinar estão em constante mudança.

Para Campos & Guimarães (2009) a avaliação tem o objetivo de medir o retorno do investimento em treinamento, medir resultados estratégicos, como qualidade, satisfação de clientes, redução de custo, de acidentes e de *turnover*. Assim como melhorar o treinamento, o índice de aproveitamento dos participantes, como também a sua competência. Ainda mais aperfeiçoar os recursos utilizados para instrução do treinamento, e sofisticar a gestão da qualidade.

Para os autores a avaliação do treinamento:

Enquanto objeto com possibilidades diagnósticas, vinculado ao processo de aprendizagem, é fundamental elaborar um projeto de avaliação que possa servir, a todo instante, como feedback para avaliar não só o indivíduo e seu conhecimento, mas também a proposta da instituição, possibilitando, assim, validar e/ou rever o trabalho a cada momento em que for necessário. (CAMPOS & GUIMARÃES, 2009, p. 67)

Como se pode verificar nessa citação, é preciso que tal avaliação seja feita em todas as áreas onde foi identificada o porquê do treinamento na empresa. Evidentemente ela pode ser utilizada para avaliar a eficácia do treinamento.

A avaliação do treinamento pode ser feita através de formulários conforme Campos & Guimarães (2009), que indicam uma pontuação que deve ser preenchida pelo participante, quando se tratar de sua opinião com relação ao aprendizado obtido ou pelo treinador, quando for necessário avaliar o comportamento daquele que está aprendendo. Cita-se, como exemplo, um treinamento prático, no qual será preciso ouvir do treinador o que deve ser feito em determinado aparelho, e logo em seguida executar o que foi pedido. O treinando será avaliado quanto ao seu interesse em fazer perguntas e na execução correta ou não daquele procedimento. Dessa forma, o treinador terá um formulário com o nome de cada participante e irá dar a nota merecida por cada um.

Ainda Campos & Guimarães (2009, p. 72), criaram um esquema para exemplificar os tipos de avaliações utilizados:

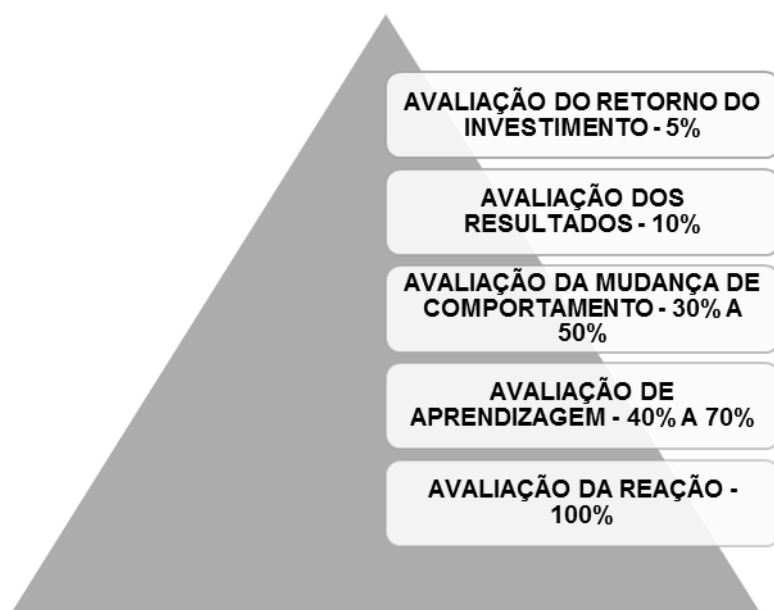


Figura 1 - Tipos de avaliações e a frequência de uso.
Fonte: Campos & Guimarães (2009, p. 72)

A figura acima mostra os tipos de avaliações e com que frequência as empresas têm utilizado cada um deles. O que está na base representa o tipo mais utilizado que é o de avaliação por reação, através de um formulário o treinando pode dar uma nota para o que foi ensinado.

Já a avaliação por aprendizagem é feita através da observação, entrevista entre treinador e treinando e também por meio de testes. Por outro lado, temos a avaliação que analisa a mudança de comportamento utilizando formulários de modo específico, para avaliar a atuação do indivíduo em determinada situação (CAMPOS & GUIMARÃES, 2009).

Os autores destacam um dos tipos mais necessários dentre todos os outros que é a avaliação de resultados quantitativos, no qual se mede em valores, os resultados obtidos com o treinamento e a avaliação de resultados qualitativos, quando se mede a qualidade do serviço executado. E por fim existe a avaliação do retorno do investimento, que ainda é pouco utilizada, porém de suma importância, pois ela expõe os valores investidos no treinamento e quanto a empresa conseguiu evoluir no período posterior ao treinamento.

Nesse sentido, Borges-Andrade, Abbad, & Mourão (2007) expressam que a avaliação do treinamento permite que a empresa visualize em questão de crescimento, quanto ela evoluiu. E também no que melhorar para alcançar sua plena evolução.

Logo, é pertinente mostrar que as técnicas de treinamento, sê avaliadas, permite que se chegue ao objetivo esperado, que é o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa. Nesse sentido, ela torna-se um mecanismo de qualificação do programa de treinamento nas empresas que possibilita a identificação de possíveis erros no processo de treinamento que devem ser corrigidos para se chegar a excelência desse subsistema de RH.

3.2 PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Como tudo na vida passa por mudanças que trazem melhorias, segundo Resende (2002) as empresas enxergaram a necessidade de modificar o seu antigo modelo de plano de cargos e salários, que era utilizado desde o início da

administração de recursos humanos, com uma estrutura que beneficiava apenas a empresa. Para então, aplicar o novo subsistema plano de carreira e remuneração que atenderia as necessidades do seu talento humano, que são seus colaboradores.

Afirma Drucker (2001), que as empresas precisam gerar um ambiente bem estruturado implantando políticas de remuneração, de incentivo e de premiações, que possibilitem a atuação das pessoas, participando da tomada de decisões. Dessa forma, ela permite que novas ideias sejam discutidas e o resultado dessa atitude, poderá trazer inovações positivas para a organização e o colaborador será recompensado através das novas políticas introduzidas nos processos da empresa.

Pode-se perceber no quadro abaixo, quais eram os conceitos utilizados no modelo tradicional de plano de cargos e métodos de remuneração. Assim como a nova forma como os mesmos conceitos são vistos após as mudanças.

MODELO TRADICIONAL	NOVO MODELO
Fracamente focado nas pessoas	Fortemente focado nas pessoas
Fracamente focado em carreiras	Fortemente focado em carreiras
Muito preocupado com tecnicismo e pouco com a empatia	Mais preocupado com estratégias de implementação e com satisfação dos empregados
Dificulta as relações trabalhistas	Favorece as relações trabalhistas
Dificulta administrar as expectativas referentes a aumentos salariais e carreiras	Favorece a administração das expectativas referentes a aumentos salariais e carreiras
Dificulta <i>feedback</i> aos subordinados	Favorece muito o <i>feedback</i> aos subordinados

Quadro 1 – Conceitos de plano de carreira e remuneração
Fonte: Resende (2002, p. 30)

Conforme Resende (2002) é importante destacar no quadro acima que esses paradigmas foram modificados de acordo com a evolução das tradições empresariais. Com o intuito de melhorar os conceitos e torná-los mais perto da realidade das empresas.

Segundo Queiroz e Leite (2011) um plano de carreira estruturado auxilia o próprio funcionário a assumir a gestão sobre a sua carreira, mas, em cima disso há também a ótica dos gestores que são orientados a desenvolverem suas equipes de

maneira que permita a identificação de profissionais técnicos e aqueles com perfil gerencial, e alocar esses talentos corretamente. Assim sendo, as necessidades dos funcionários e da empresa entram em harmonia, pois ambos saberão a melhor maneira para desenvolver as atividades da empresa.

Pode-se dizer que para Drucker (2001) a aplicação de políticas que envolvem cargos e salários é imprescindível para que os colaboradores se sintam parte da empresa, neste contexto, pode-se criar um ambiente empresarial propício para inovações. O mais importante, contudo, é constatar que, de acordo com Queiroz e Leite (2011) o desenvolvimento acontece de forma mútua, pois para o funcionário existe a possibilidade de assumir novas responsabilidades na empresa, como também ter o reconhecimento através de incentivos, e à empresa o consequente crescimento de mercado.

Teoricamente, para Hofmeister (2009) o plano de carreira e remuneração deve considerar as possíveis recompensas e incentivos que a empresa tem condições de oferecer aos colaboradores atrelado ao alcance de seus objetivos. Caso contrário, se a organização não realiza esse planejamento, ela deixa de produzir mais rapidamente devido à falta de motivação dos colaboradores, que gera o baixo rendimento.

A autora considera que esses planos têm de ser flexíveis, para que funcionários e empresa desenvolvam em conjunto o crescimento organizacional. É preciso também associar a estrutura de um plano de carreira com habilidades individuais:

Ao decidir montar uma estrutura de cargos, carreiras e salários, a empresa pode optar por estruturas verticais e horizontais, baseada nos princípios de desempenho, recompensa, reconhecimento, considerando que a estrutura deve garantir e estabelecer objetivos e metas de crescimento. A tarefa de desenvolvimento de cargos e salários deve ter características voltadas para remuneração e carreira que constituem um sistema de estrutura flexível, com foco no aperfeiçoamento contínuo, identificando as habilidades e competências individuais de cada colaborador. (Hofmeister, 2009, p. 30).

De acordo com a autora, que concorda com Queiroz e Leite (2011), é necessário ter a junção desse subsistema com elementos organizacionais e individuais, ou seja, ele deve proporcionar o crescimento individual dos colaboradores, que irão trabalhar mais satisfeitos, garantindo o bom desempenho de

suas tarefas. O resultado, contudo, é o desenvolvimento organizacional, que visualiza o seu capital humano como um facilitador de todo esse processo.

Esses dados revelam que para uma empresa atingir os seus objetivos, se faz necessário criar uma estrutura de plano de carreira e remuneração, que permita a participação de seus colaboradores. Realmente esse fato requer cuidados, pois para Drucker (2001, p.132) "saber trabalhar é essencial; sem isso, nenhum trabalho pode vingar", isso significa que a empresa deve adequar seus talentos corretamente, para que o colaborador exerça sua função com excelência.

Espera-se dessa forma, que um planejamento de carreira e remuneração permita que empresa e funcionário cresçam juntos. Conquistando novos clientes e expandindo no mercado.

3.2.1 PLANEJAMENTO DE CARGOS E MÉTODOS DE REMUNERAÇÃO

É verdade que para uma organização existir, Chiavenato (2008) alega que ela precisa de elementos básicos como clientes, funcionários e gestores para administrar o negócio. Deve-se observar, entretanto, que os elementos internos, que são os funcionários e gestores, sê equiparados, permite-se a conquista do seu elemento externo, o cliente.

Para Chiavenato (2009) esse equilíbrio inicia com o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários que estejam de acordo com o perfil da empresa e compreendam que através de seu trabalho é possível alcançar os objetivos empresariais. Porém não menos importante que essa consideração, entretanto é a questão de adequação de cargos e salários, pois os funcionários são impulsionados a trabalharem bem quando estão alocados em uma função que produza bons resultados e quando são remunerados de forma satisfatória.

[...] o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Os dois primeiros são fatores ambientais e

exercem grande influência sobre o bem-estar individual; envolvem a necessidade de autoafirmação profissional, o sentimento de perspectiva, reconhecimento por um serviço bem feito, integração e aceitação no grupo, etc. A compensação financeira refere-se às várias modalidades de remuneração que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho produzido. (ZIMPECK, 1990, p. 15).

Sob o ponto de vista do autor o funcionário apresenta fatores que moldam seu caráter profissional. Esses fatores devem ser identificados pelos gestores, para que possam adequar o colaborador na função em que ele produzirá melhor e dessa maneira ser aceito no grupo. Existe também a necessidade de a empresa implantar métodos de remuneração que satisfaçam seu funcionário, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento empresarial.

A adequação dos colaboradores deve levar em consideração os cargos disponíveis na empresa, pois de acordo com Hofmeister (2009, p. 19) "cargo é um agrupamento de responsabilidades, atribuições e desafios por uma ocupação no contexto organizacional e representa a posição efetiva de cada colaborador". O que quer dizer que cada funcionário precisa estar preparado para executar a função. Desse contexto, a autora esclarece que:

O plano de carreira é uma ferramenta utilizada pelas empresas para reter talentos. Os profissionais são estimulados a desenvolver-se, almejando melhora em seu *status* profissional. Deve adicionar uma estratégia de negócio como ferramenta do desenvolvimento profissional aliado à competitividade e desenvolvimento organizacional. (Hofmeister, 2009, p. 19).

É fato que para Hofmeister (2009), profissional e empresa são interdependentes no caminho para o sucesso, enquanto um almeja o desenvolvimento na carreira. O outro utiliza o conhecimento desse profissional para criar estratégias competitivas e se manter no mercado.

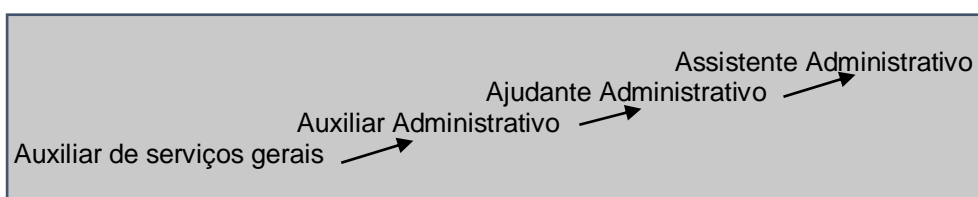
É importante considerar que, segundo Queiroz e Leite (2011) isso é possível quando há plano de carreira, pois ele possibilita o desenvolvimento e se torna uma ponte entre as expectativas individuais e empresariais.

Assim sendo, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam três processos para que a empresa possa seguir na elaboração de um plano de carreira, o primeiro é definir onde ela quer chegar em relação ao mercado e o que esperar das pessoas que para ela trabalham. O segundo está relacionado à qualificação profissional

necessária para que os funcionários consigam atingir os objetivos definidos. Já o terceiro e não menos importante, é avaliar seus empregados de acordo com os procedimentos em vigor na organização, levando em conta as exigências de mercado para o futuro.

Vê-se, pois, que conforme os autores, a empresa deve ter seu plano de carreira organizado para o alcance de seus objetivos. Inclusive adequar os cargos de acordo com as suas especificações e responsabilidades de forma crescente, demonstrando a todos na empresa a evolução deles.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) exemplificam no quadro abaixo essa evolução em uma carreira de apoio administrativo. Que é composta pelos seguintes cargos:



Quadro 2 - Evolução de carreira
Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, seção 29)

No quadro acima os autores desenham a evolução dos cargos, que pode ser vista de forma crescente. O que permite identificar que cada um desses cargos tem uma complexidade de execução, que exigirá um conhecimento específico, logo, cabe ao gestor adequar seus colaboradores conforme a necessidade do cargo para alcançar os objetivos da empresa.

Além disso, tais objetivos têm de estar em harmonia com os objetivos individuais de seus colaboradores. Que dentre eles está a satisfação com a remuneração recebida pelo serviço prestado. (MONTEIRO, 2012).

Segundo Franco (2012) a remuneração não está relacionada somente ao ganho mensal, o salário, determinado no contrato de trabalho entre empresa e funcionário. Mas são benefícios que o colaborador recebe pelo serviço prestado, como forma de recompensa, que somados ao salário contratual, torna-se a remuneração total.

Como bem nos assegura Marras e Neto (2012), a remuneração é o conjunto de remuneração fixa, podendo ser tabelada de acordo com as atribuições do cargo. E remuneração variável, que é agregada a lucros e resultados atingidos.

Para Monteiro (2012) a remuneração serve para recompensar o trabalhador pelos serviços prestados na empresa que ajuda a aumentar a motivação do colaborador, estimulando também o crescimento organizacional. Para esse autor a remuneração adequada permite que a empresa mantenha seus níveis de produtividade e qualidade em alta e, conseqüentemente a melhoria na competitividade.

Como se pode verificar, os autores concordam que a remuneração pode ser utilizada para retribuir o trabalhador, que emprega o seu conhecimento e habilidades nas atividades da empresa, com o intuito de crescer profissionalmente. E que pode afetar sua produtividade, no sentido de estar motivado para o trabalho.

Conforme Marras e Neto (2012, p. 11), existem diversas maneiras de recompensar o funcionário uma delas é através de horas extras, gratificações e prêmios que são incorporadas ao salário mensal. Este, podendo ser fixo ou variável: “Em ambos os casos é preciso sempre não perder de vista o parâmetro de mercado, isto é, a remuneração média praticada, independentemente do sistema adotado (fixo, variável etc.) pelas organizações (...)”.

Nesse sentido, os autores afirmam que a remuneração deve seguir o padrão do mercado. Sendo assim, a empresa recompensa os seus funcionários de maneira mais apropriada.

Com isso, pode ser relevante a compreensão de que o homem seja considerado um parceiro na empresa, recebendo uma remuneração que esteja de acordo com a média do mercado, somada aos benefícios que ela oferece. Pois através disso sua motivação será maior para permanecer na organização executando sua função da melhor maneira.

4 CONSEQUÊNCIA DO USO DE SUBSISTEMAS DE RH

4.1 DIMINUIÇÃO DE *TURNOVER*

Não é interessante para as organizações que pessoas talentosas deixem o seu quadro de funcionários. Por conta disso, mostra-se relevante conhecer quais os motivos, que levam a saída delas em direção a outras oportunidades de trabalho e implantar uma estrutura com os subsistemas de ARH que viabilize a retenção desses talentos.

Para Dall'inha (2006) o *turnover* é um termo originado do inglês, utilizado em recursos humanos, para caracterizar a rotatividade de funcionários nas empresas, ou seja, o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos. Ele é representado pelo desligamento espontâneo, por parte da empresa, em dispensar os serviços do funcionário, ou quando a decisão é do colaborador em deixar a organização (MONTEIRO, 2012).

Logo entende-se que *turnover* representa a rotatividade ou rodízio de pessoas de dentro da organização, para fora dela. Essa decisão pode acontecer através da empresa ou do funcionário.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) a rotatividade é o efeito de alguns fatores internos e externos como a situação de oferta e demanda do mercado de recursos humanos, o ambiente econômico em que a empresa está inserida, a sua política de salários, as condições físicas e psicológicas em que os trabalhadores ficam expostos, o estilo de gerenciamento utilizado, expectativa de crescimento dentro da empresa e o seu relacionamento com os funcionários. É interessante, aliás, como essas situações interferem na intenção do funcionário de deixar ou permanecer na empresa.

A partir disso, os autores compreendem que a ARH ocupa papel importante, no que tange, a disponibilidade de pessoal para preencher um cargo que foi desocupado. Portanto a empresa pode realocar um talento, de acordo com os registros que o setor de recursos humanos tem das habilidades dos colaboradores de dentro da organização.

O momento econômico em que a empresa está vivendo também interfere na decisão do funcionário em deixá-la, pois conforme Vilas Boas e Andrade (2009), sua política de salários, condições de trabalho e condições psicológicas podem desmotivar o colaborador. Assim como o estilo de gerência inflexível e a falta de oportunidade para novos cargos e ainda o mal relacionamento com os colaboradores prejudica a permanência do talento na empresa.

Chiavenato (1995) *apud* Dall'inha (2006) complementa que as causas da rotatividade estão relacionadas com as políticas salariais, de benefícios e de disciplina que a empresa adota, oportunidade de crescimento profissional na empresa, tipo de supervisão, as condições físicas e ambientais, e ainda a motivação do pessoal. É importante considerar que essas condições devem ser oferecidas ao funcionário, para que ele seja motivado a permanecer na empresa.

Não é exagero afirmar que tais condições estão intimamente ligadas aos subsistemas de ARH, que precisam ser aplicados corretamente, pois um novo colaborador passa por uma série de etapas até ocupar o seu cargo, que é definido de acordo com o perfil da empresa (CHIAVENATO, 2004). Assim sendo, ele é incluído em um ambiente, que lhe permita iniciar seus trabalhos e produzir da melhor maneira.

Conforme verificado, é necessário que as empresas tenham um planejamento de ARH para implantar seus subsistemas de forma explícita. Pois trata-se de diminuir a intenção de rotatividade voluntária, uma vez que “empregados insatisfeitos apresentam maior probabilidade de pedir demissão de seus empregos do que os empregados satisfeitos. A insatisfação é um fator que leva os empregados a desistirem de seus empregos” (SPECTOR, 2010 *apud* MONTEIRO, 2012, p. 10).

Para que a organização retenha seus talentos, Monteiro (2012) afirma que ela deve conhecer as necessidades e ambições profissionais de cada um e estabelecer políticas de trabalho que permitam que eles estejam satisfeitos e motivados com aquilo que fazem. Com isso, não se trata somente de cuidar do capital interno e sim, de incentiva-los a produzir conforme os objetivos traçados pela empresa.

O importante, é que segundo os autores, as empresas têm a necessidade de criar um ambiente em que o colaborador tenha contato com os subsistemas de recursos humanos, que lhe permitam produzir melhor e sentir-se motivado em

colaborar para o desenvolvimento da organização. Essa, porém, é uma tarefa que requer empenho dos gestores para que todos os fatores e condições, que interferem na decisão do colaborador em continuar ou não na organização, sejam favoráveis à sua permanência.

4.1.1 T&D E *TURNOVER*

Para Chiavenato (2009) as organizações bem-sucedidas reconhecem o capital intelectual, que são os funcionários, como uma vantagem competitiva no mercado pois eles trazem o seu conhecimento para dentro das empresas. Conhecimento este que é agregado a novas competências, adquiridas através de treinamentos, o que propicia o desenvolvimento individual.

Esse desenvolvimento quando aplicado nos negócios gera o DO (CHIAVENATO, 2004). Nesse sentido, entende-se a empresa está investindo no crescimento profissional dos funcionários a fim de que adquiram as competências necessárias para executar determinada função. Sob essa ótica, ganha particular relevância o fato de que eles estejam envolvidos com a empresa.

Pois, de acordo com Noe (2015, seção 5, p. 9) “ os colaboradores que estão envolvidos com o trabalho e comprometidos com a empresa criam uma vantagem competitiva, com ganhos em produtividade, melhor serviço ao consumidor e menor rotatividade”. Por conseguinte, ele entende quais objetivos a empresa pretende alcançar e irá colaborar para isso.

Esse investimento em treinamento e desenvolvimento, agrega valor ao capital humano da empresa. Que se sente motivado em fazer parte do desenvolvimento organizacional.

Convém ressaltar que a valorização das pessoas irá fortalecer ainda mais o relacionamento com a empresa, principalmente quando elas próprias perceberem motivação para o seu desenvolvimento, quando elas se sentirem membros da empresa e de fato perceberem que a sua contribuição

é significativa e decisória em alguns processos (CAMPOS E GUIMARÃES, 2009, p. 8).

É interessante, aliás, como os autores evidenciam a importância de as empresas investirem nas pessoas, pois isso lhes permite contribuir na realização das tarefas, com seu conhecimento e habilidades. E ainda, possibilita uma relação fortalecida, que poderá diminuir o *turnover*.

Pode-se dizer que, se uma empresa tiver uma estrutura de ARH e implantar todos os seus subsistemas, inclusive treinamento e desenvolvimento, de forma adequada. Se mostra relevante que ela terá funcionários satisfeitos em fazer parte dela, contribuindo para o seu contínuo avanço de mercado, sem intenção de rotatividade.

Seria um erro, porém atribuir essa satisfação apenas ao subsistema T&D, pois funcionários capacitados também almejam recompensas pelo esforço aplicado na função que executa. Assim reveste-se de particular importância, abordar o subsistema plano de carreiras e remuneração, como forma de diminuição da rotatividade.

4.1.2 PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO E *TURNOVER*

Para que as empresas percebam a motivação de seus funcionários, Franco (2012) aponta que elas têm de atualizar e modernizar todo o sistema de ARH, definindo de forma clara quais os objetivos ela pretende atingir, e construir uma estrutura de cargos e salários que recompense aqueles que estiverem empenhados em alcançar os objetivos traçados. Certamente se trata de demonstrar interesse pela participação do colaborador, através do conhecimento que ele aplica nos processos empresariais.

Assim sendo, Resende (2002, p. 37) complementa “sem dispor de políticas e critérios técnicos de administração de cargos e salários, nenhuma empresa

conseguirá evitar uma série de problemas de pessoal, que refletem no *turnover* (...). Conforme verificado, a ARH bem estruturada em suas políticas, permite a diminuição da rotatividade.

Franco (2012) e Resende (2002) concordam que a empresa deve estabelecer seus objetivos aliados às políticas de ARH que permitam que o colaborador permaneça na organização. Pois na visão de Assis (2010) *apud* Monteiro (2012) a perda de pessoas representa a perda de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e principalmente a perda de domínio dos processos.

Para que isso esteja longe da realidade da empresa, é importante que ela saiba medir a motivação do colaborador em relação às políticas aplicadas. Vroom (1964) *apud* Monteiro (2012) apresenta a teoria da expectativa, no qual entende-se que a motivação resulta de três crenças que as pessoas têm, sendo elas inter-relacionadas.

São elas a expectativa (E) que relaciona o esforço na execução da tarefa com a obtenção de um nível de desempenho desejado. Ainda a instrumentalidade (I) que associa o desempenho satisfatório com as recompensas recebidas, o que significa que mesmo que o funcionário trabalhe bem, a sua motivação pode diminuir se não for recompensado pela organização. Como último fator temos a valência (V) que compara as recompensas recebidas com a expectativa de satisfação dos objetivos pessoais (VROOM, 1964 *apud* MONTEIRO, 2012).

O autor adverte que os gestores devem dar atenção a cada componente, pois de uma nota de zero a dez, qualquer dos fatores que ficar zerado, resultará em motivação zero. Conforme Monteiro (2012, p. 14) essa teoria demonstra que “motivação não é igual ao desempenho no trabalho. O desempenho no trabalho é apenas um dos vários fatores que influenciam a motivação”.

Desse modo, a motivação pode ser medida através da equação entre expectativa, instrumentalidade e valência, ou seja, a empresa deverá saber quais as notas que o funcionário daria a cada uma dessas crenças. Quando na expectativa ele deve avaliar o seu esforço ligado ao desempenho obtido na tarefa, já na instrumentalidade, medir o desempenho satisfatório com as recompensas oferecidas, verificando se será recompensado adequadamente, e ainda na valência ele precisa avaliar se a recompensa satisfaz os seus objetivos individuais.

Com base nesse ponto, de acordo com Vroom (1964) *apud* Monteiro (2012), o fato de maior relevância é que a motivação está ligada a vários fatores que interferem na decisão do funcionário em permanecer na empresa ou não. Cabe aos gestores administrar o alcance dos objetivos organizacionais com a satisfação de cada colaborador, que pode ser medida pela teoria da expectativa.

É interessante, mostrar como pode ser relevante a empresa conhecer os objetivos profissionais de seus colaboradores, que dentre eles pode ser o fato de ele estar incluso em um plano de carreira estruturado para permita o seu desenvolvimento e ser remunerado conforme os padrões de mercado (MARRAS E NETO, 2012). E trabalhar para que eles sejam alcançados, em junção com os objetivos empresariais.

Desta forma ela terá trabalhadores motivados que não terão motivos para deixar a empresa, pelo contrário, eles permanecerão engajados em alcançar os objetivos empresariais. Visto que, estarão inclusos em um planejamento de carreira e serão recompensados por contribuir para o desenvolvimento organizacional.

5 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE OS SUBSISTEMAS DE RH

Com o intuito de aprofundar a pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura sobre os subsistemas de recursos humanos discutidos nesse trabalho, sendo eles T&D, bem como plano de carreira. Foram apresentados sete artigos e monografias que incluíam em seu conteúdo os temas aqui apresentados.

Ricco e Hipólito (2000) discutem a capacidade de mudança e limitações da utilização do conceito de competência na ARH, relacionado ao subsistema remuneração em contraponto ao método tradicional que é centralizado nos cargos. Para isso realizaram um relato sobre o método tradicional utilizado para administrar salários, depois discutiram o conceito de competência, que é recente. E exemplificaram sua argumentação com a realização de um estudo de caso e um exercício de simulação, onde aplicaram os conceitos apresentados em posições operacionais e técnicas em uma empresa na área de alimentos, que estava passando por um período de mudanças.

Eles defendem que competência é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que afetam o desempenho no trabalho, podendo ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento. Pois analisaram que foi construído na empresa um sistema de gestão de pessoas que estabelecia níveis de complexidade das tarefas em cada setor, que estava associado a módulos de treinamento que os funcionários realizariam. Também entenderam que a união dos níveis de complexidade com as variáveis que influenciavam o resultado do trabalho caracterizava os níveis de entrega apresentados pelos funcionários (RICCO E HIPÓLITO, 2000).

Ricco e Hipólito (2000), queriam provar uma vez que o desenvolvimento do indivíduo está vinculado a aquisição de competências, garante-se a qualificação do quadro de funcionários. E que o nível de entrega de resultados, por parte dos funcionários, determinaria o seu salário, promovendo a valorização dos empregados. Já no exercício de simulação trouxeram apenas tabelas de um plano de carreiras, em que demonstraram a existência de mais de cem cargos, que estavam distribuídos em apenas três carreiras.

Ricco e Hipolito (2000) apresentaram um estudo em que não se pôde ter uma visão conclusiva, pois tecnicamente, não tiveram êxito em demonstrar a eficácia da aplicação da gestão por competência no que se refere a remuneração, como substituição ao modelo tradicional, em cargos. Porém demonstrou que no modo operacional essa seria uma prática que traz bons efeitos para a empresa, pois funcionários com maior conhecimento, produzem melhor.

À vista disso não apresentaram de forma concreta que a gestão por competências pode substituir a gestão por cargos e salários, pois esse é um questionamento recente que requer mais estudo. Porém mostra-se relevante que a competência adquirida através de processos de treinamento e desenvolvimento é indispensável para os funcionários sejam qualificados para realizar as funções existentes na empresa (RICCO E HIPOLITO, 2000).

Outro estudo similar foi realizado por Albuquerque e Oliveira (2001) que também defende a importância do processo de substituição dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, que se baseia em cargos pelo sistema baseado nas competências dos indivíduos, para tanto apontou as diferenças entre eles, os fatores favoráveis e apresentou críticas para cada um. Realizando um levantamento bibliográfico em que analisa os fatores de surgimento e difusão da gestão baseada em cargos e quais as suas críticas. Simultaneamente mostra os princípios da gestão por competências, suas vantagens e fatores de sua aceitação.

Albuquerque e Oliveira (2001) afirma que a utilização da gestão por cargos teve início juntamente com a era industrial em que a produção em linha, possibilitou o rápido crescimento da indústria e tinha como remuneração o pagamento por peça. Com o passar do tempo o sistema de cargos se aprimorou e permitiu o surgimento de programas de treinamentos e salários mais estruturados. Porém a forma tradicional de gerir pessoas apresenta limitações como a baixa flexibilidade, a remuneração não recompensa conforme a produtividade, pois segue padrões de mercado, apresenta falta de confiança nas informações obtidas por pesquisa salarial, existe a centralização de decisões, desalinhamento com as estratégias empresariais.

Em contraponto desse sistema limitado, Albuquerque e Oliveira (2001) apresenta o modelo de gestão por competências que é apontado como tendência

para os próximos dez anos, que se aplicado gera uma vantagem competitiva para a organização. Como primeiro passo deve-se identificar as competências organizacionais que agreguem valor as estratégias da empresa pois o modelo está voltado para o futuro da organização que passa a forçar na captação, retenção e desenvolvimento de competências. Dessa forma a captação busca as habilidades dos indivíduos atreladas ao grupo de trabalho em que ele será inserido. Para a retenção viabiliza-se desenvolver competências com aprendizado através de exercícios práticos. O desenvolvimento de carreira se dá no sentido horizontal.

Logo, Albuquerque e Oliveira (2001) define que o sistema de gestão por competências se torna um fator motivacional na empresa, com o desenvolvimento de competências e apresenta um método para remunerar o desempenho dos indivíduos e ainda, ele representa uma mudança cultural que permite aumentar o comprometimento dos funcionários com os resultados do negócio. Logo, ela apresenta a gestão de pessoas por competências como uma tendência de ARH, que apesar de ter fatores que favoreçam essa implantação no meio empresarial, especialmente na gestão de recursos humanos, tem poucos indícios de sua eficácia se comparado ao sistema tradicional que está em atividade desde a era industrial.

Um estudo realizado por Sammartino (2002) teve como um dos objetivos compreender como se desenvolve e é acompanhado o processo entre o sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais. Bem como procurou analisar o sistema de gestão de recursos humanos, conhecer o processo de desenvolvimento de estratégias, avaliar os papéis que a ARH desempenha e observar instrumentos e critérios utilizados para medir a gestão de recursos humanos.

O autor utilizou o método de estudo de caso, conduzido por uma pesquisa exploratória em uma empresa multinacional. Como primeira parte do trabalho ele realizou a revisão de literatura para ter uma base que lhe permitisse saber mais a fundo os temas abordados através do estudo de caso, que apoiado na pesquisa exploratória ofereceu várias dimensões da inserção dos temas em uma organização específica. Assim, Sammartino (2002), apresentou o sistema de gestão de negócio da empresa estudada que tem como gestão de recursos humanos cinco áreas estratégicas, a educação, treinamento e desenvolvimento, envolvimento de

funcionários, bem-estar e satisfação de funcionários, planejamento e gestão de RH e desempenho, recompensa e reconhecimento.

Como resultado o autor destacou a importância da relação entre a ARH e as estratégias da empresa para alcançar seus objetivos. Através dos relatos da empresa estudada pôde-se perceber que a implantação de um novo sistema de negócio, a partir do redesenho de processos, precisou de planejamento para treinar seus funcionários e assim, ela pudesse maximizar o retorno de capital, eliminando desperdício e com foco no atendimento das necessidades do cliente. Com isso a empresa utilizou alternativas disponíveis no mercado para remunerar seus funcionários e modernizou o sistema de plano de carreira já existente (SAMMARTINO, 2002).

Sammartino (2002) relata que a empresa estudada enfatiza o subsistema desenvolvimento e planejamento de recursos humanos, pois foi um estímulo para os demais subsistemas. Desse modo entende-se que o autor apresenta fatos em que as estratégias organizacionais isoladas não representam o sucesso da empresa. Todavia, a sua união com um sistema de gestão de recursos humanos estruturado permite que os funcionários trabalhem para esse sucesso.

Outro estudo semelhante elaborado por Mendonça (2002), buscava verificar até que ponto os mecanismos de reconhecimento e recompensa são motivadores à retenção de talentos. Ela queria provar que existem nas empresas pessoas com competências que agregam valor competitivo ao negócio, no entanto elas têm de estar vinculadas aos objetivos da organização e ter relações entre desempenho e práticas de reconhecimento e recompensa para que não sejam perdidas.

Buscou-se fundamentos teóricos que serviram de orientação à pesquisa de campo que, segundo Mendonça (2002), buscou conhecer e avaliar os mecanismos de reconhecimento e recompensa que motivavam a permanência dos talentos na organização. Foi realizado o contato com a área de gestão de pessoas de três empresas que permitiram a coleta de dados através de um questionário feito para os talentos dessas empresas. Ele tinha uma questão, em potencial, em que os pesquisados tiveram que responder dentre trinta e um mecanismos de reconhecimento e recompensa, quais motivavam sua permanência na organização.

O estudo teve como resultado que as organizações fazem parte do projeto de vida dos talentos, onde eles buscam oportunidades de crescimento e realização que são atreladas a motivação, o que permite o baixo índice de *turnover*. Ainda, Mendonça (2002) entende que nem todos os mecanismos de reconhecimento e recompensa, pois eles até criam condições favoráveis a motivação, mas não garantem a permanência do talento na organização.

Segundo Mendonça (2002), os talentos são identificados como pessoas com competências que agregam valor à organização, porém precisam perceber que são reconhecidas pela empresa com a aplicação de mecanismos de reconhecimento e recompensa que tragam um comprometimento com os negócios. Dessa maneira considera-se que é preciso implantar na organização políticas de carreira e remuneração, na qual os talentos sintam-se parte de um ambiente que lhe permita aprimorar ainda mais suas competências.

Mocsányi e Bastos (2005) utilizaram referências teóricas para descrever e detalhar os processos envolvidos na gestão de pessoas. Por conseguinte, apresentaram os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e sua aplicação na administração esportiva. Os autores queriam provar que a capacitação administrativa para os dirigentes de estabelecimentos esportivos, é essencial para o crescimento desse segmento, consequentemente eles terão maiores condições de gerir as pessoas. Portanto apresentaram o curso de pós-graduação em administração esportiva do Brasil, que inclui as políticas de gestão de pessoas como recurso de melhoria para os ambientes esportivos do país.

Focaram o estudo na aplicação dos processos de recrutamento e seleção e T&D. Demonstrou-se a importância de traçar políticas de descrição de cargos para que os profissionais saibam o que os dirigentes esperam e trabalhem para esse fim, estabelecer o perfil de candidatos para que eles sejam recrutados de acordo com o que a empresa espera. Destacou-se também a necessidade de criar programas de T&D para que ele tenha conhecimento suficiente para compreender os objetivos da organização, e a ela cabe investir nesses profissionais do esporte, pois eles são o seu recurso mais importante (MOCSÁNYI E BASTOS, 2005).

Os autores abordaram a importância de constituir a estrutura de gestão de pessoas, apresentada na literatura, para o segmento da atividade esportiva no país para que os dirigentes tenham conhecimento para administrar corretamente seus talentos. Desse modo, Mocsányi e Bastos (2005), entendem que em qualquer que seja o segmento das empresas, elas têm pessoas que trabalham no seu negócio, então mostra-se relevante valorizar o capital humano para que eles se sintam motivados a permanecer na organização.

Demo et al. (2011) realizaram um estudo relevante que objetivou apresentar o cenário dos estudos sobre a política de gestão de pessoas, mostrando resultados de uma revisão bibliográfica que abrange uma síntese de periódicos produzidos no período entre 2000 e 2010. O estudo constatou que a necessidade de equipes capacitadas e de retenção de talentos é a causa mais recorrente para o aumento de programas voltados para o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais nas organizações, como também a política de recompensas é tratada em sua totalidade com estudos voltados para as práticas de remuneração.

Sendo assim, as autoras concluem que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser relacionadas com variáveis do comportamento organizacional e combinar com os diferentes pontos de vista existentes para analisar mais precisamente os efeitos atribuídos ao bem-estar dos colaboradores e os resultados organizacionais. Deste modo, percebe-se que o ambiente empresarial precisa oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento e bem-estar de seus colaboradores, para que desse modo eles sintam satisfação em fazer parte da organização (DEMO et al., 2011).

Foi realizado um estudo por Gobbo et al. (2015) com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre a política de retenção de talentos no centro de distribuição de uma rede varejista. O estudo caracterizou-se como quantitativo, com análise descritiva, utilizando também o método de amostragem probabilística. Para isso aplicou-se um questionário com questões divididas em seis categorias, sendo elas estrutura da empresa, compensação monetária, ambiente de trabalho, oportunidades de treinamento, reconhecimento e, por fim, oportunidades de carreira.

Gobbo et al. (2015) constatou que o plano de carreira é eficaz como meio de retenção de talentos, porém as lideranças precisam ser treinadas a aplicarem

políticas de recrutamento interno que estimule o funcionário a desenvolver sua carreira junto a empresa. Dessa forma entende-se que, nessa empresa, os colaboradores se sentem motivados, porém é necessário que se reorganize os processos para ter possibilidade de reter esses talentos. Assim, conclui-se que a gestão de pessoas precisa ser aplicada com afinco, desse modo os colaboradores se sentem satisfeitos e permanecem onde estão.

6 MATERIAIS E MÉTODOS

De acordo com Fonseca (2009) pesquisar é uma maneira de adquirir conhecimento e é utilizada para responder dúvidas ou solucionar problemas. Dentre as mais utilizadas está a pesquisa bibliográfica que inclui trabalhos científicos e quaisquer outras pesquisas realizadas anteriormente, para que tenha uma base teórica a fim de desenvolver um trabalho de investigação da ciência do tema escolhido. A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, utilizada neste trabalho, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 183).

A pesquisa se apresenta como descritiva, pois relata a realidade assim como elas se mostram, permitindo ao pesquisador conhecer e interpretar os fatos. (FONSECA, 2009).

A autora afirma que ela pode ter objetivos de familiarização com o fenômeno a ser estudado ou descobrir nova percepção sobre o assunto, saber atitudes, pontos de vista e preferências das pessoas. Assim, ela busca identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, como por exemplo preferir pela compra de um produto. Então para um melhor tratamento dos objetivos e melhor apreciação desta pesquisa, observou-se que ela é classificada como pesquisa descritiva.

Devido à natureza aplicada, uma vez que utilizou conhecimento já existente para apresentar possíveis soluções a um problema, a abordagem se apresenta como qualitativa, uma vez que analisa dados apresentados de forma descritiva. Como procedimentos, podemos citar a necessidade de pesquisa bibliográfica, isso porque faremos uso de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Notou-se a pesquisa bibliográfica no momento em que se fez uso de materiais já elaborados como livros, artigos científicos e documentos eletrônicos na busca da compreensão da administração de recursos humanos e seus subsistemas. Fonseca, 2009 p. 21 defende que "pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras".

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o levantamento bibliográfico é de suma importância pois fornece dados atuais e relevantes relacionados a determinado tema, assim como representa uma fonte essencial de informações. O objetivo principal deste estudo foi verificar como funciona a ARH e analisar como os subsistemas de T&D e plano de carreira influenciam no desenvolvimento organizacional, auxiliando na diminuição de *turnover* e consequente retenção de talentos.

Quanto à classificação, as fontes para a coleta de dados podem ser primárias e secundárias. Para realização desta pesquisa utilizou-se as fontes secundárias, visto que temos em posse dados através da coleta de informações bibliográficas pautadas no assunto abordado nesse estudo. Portanto, neste estudo entende-se como fonte secundária as obras literárias pesquisadas para a obtenção de dados que proporcionassem o alcance dos objetivos proposto.

A população do estudo foi composta pela literatura relacionada ao tema de T&D atrelado a plano de carreira e remuneração, indexada nos bancos de dados Google Acadêmico. Quanto à amostra, o material foi selecionado a partir da variável de interesse, totalizando 10 trabalhos acadêmicos. A seleção foi realizada a partir de literatura criteriosa dos artigos, teses e dissertações encontradas nas bases de dados, sendo selecionada apenas a literatura que atendia aos critérios de inclusão definidos neste estudo. Foram incluídas apenas as publicações que responderam à questão do estudo, publicadas no período de 1995 a 2015, no idioma português, todos os tipos de delineamentos metodológicos foram aceitos.

A pesquisa possui um grau de confiabilidade baseado na autoridade e relevância dos autores escolhidos. Uma vez que a apresentação dos resultados tem como base em 21 livros e e-books da literatura considerados importantíssimos para o tema do estudo referido. É importante destacar também como autores principais Idalberto Chiavenato e Peter Drucker. Muitos outros autores estão presentes para reforçar o pensamento dos autores principais.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo teve como propósito investigar como a aplicação dos subsistemas de treinamento e desenvolvimento atrelado a plano de carreira e remuneração auxiliam o desenvolvimento e a retenção de talentos nas empresas. A suposição feita a partir disso foi que os investimentos em T&D, além de proporcionarem a aquisição de competências, geram para o colaborador maior comprometimento com os objetivos organizacionais, diminuindo o *turnover*, visto que, para Chiavenato (2008) um dos fatores que mais impactam o comprometimento de um colaborador, e sua consequente permanência na empresa, é a percepção de que está recebendo investimento para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Pode-se observar que um funcionário inserido em um programa de treinamento e desenvolvimento adquire o conhecimento necessário para realizar sua função na empresa, dessa forma sua contribuição se torna indispensável, devido as competências adquiridas no processo. Assim ele entende que a empresa está investindo em seu potencial e sente-se motivado a contribuir para que ela alcance os objetivos esperados (BOOG, 1994; RICCO E HIPOLITO, 2000; ALBUQUERQUE E OLIVEIRA, 2001; MENDONÇA, 2002; CHIAVENATO, 2003; CAMPOS E GUIMARAES, 2009; HOFMEISTER, 2009; NOE 2015). Com isso pode-se perceber que o colaborador e suas competências são uma vantagem competitiva para a empresa e por isso é preciso mantê-lo na organização. Em razão disso, é necessário adequar as estratégias organizacionais com políticas que permitam o desenvolvimento profissional de seus funcionários e que podem ser favoráveis à sua permanência na empresa (ALBUQUERQUE E OLIVEIRA, 2001; MENDONÇA, 2002; SAMMARTINO, 2002; RESENDE, 2002; HOFMEISTER, 2009; DEMO ET AL., 2011; GOBBO ET AL., 2015).

Para reiterar o objetivo geral desse trabalho que é, investigar de que forma a implantação dos subsistemas de treinamento e desenvolvimento em junção com plano de carreira e remuneração contribui para o desenvolvimento de colaboradores, permitindo que a empresa mantenha seu capital humano. Indica-se a possibilidade de que o atrelamento de competências adquiridas por T&D a planos de carreira e remuneração, repercutem em maior satisfação e motivação, garantindo a

permanência do colaborador na organização. Desta maneira percebe-se que um colaborador treinado, tem amplo conhecimento das atividades da empresa e que precisa ter reconhecimento, para que esses fatores motivem a sua retenção na organização (RICCO E HIPOLITO 2000; SAMMARTINO 2002; MOCSÁNYI E BASTOS, 2005; GOBBO ET AL. 2015).

Como podemos verificar, uma empresa que define seus objetivos atrelados a políticas de T&D, proporciona competências a seus colaboradores, assim sendo eles realizam suas atividades com a finalidade de atingir os objetivos traçados. Porém é necessário que ela invista também no planejamento de carreira e nas recompensas que os funcionários podem receber quando os objetivos forem alcançados, para que eles sejam motivados a permanecerem na organização (RICCO E HIPOLITO 2000; ALBUQUERQUE E OLIVEIRA, 2001; SAMMARTINO 2002; MENDONÇA, 2002; MOCSÁNYI E BASTOS, 2005; CHIAVENATO, 2009; DEMO ET AL., 2011; MARRAS E NETO, 2012; NOE, 2015). É interessante verificar que ambos os subsistemas de recursos humanos devem ser aplicados para que a empresa atinja seus objetivos, pois no primeiro ela agrega valor ao seu capital humano e no segundo ela reconhece seu esforço com práticas de reconhecimento. Por esse motivo, Chiavenato (2004) alega a importância de a empresa investir na implantação desses subsistemas de ARH, pois eles colaboram na retenção de talentos e na expansão da empresa.

A pesquisa investigou a que ponto políticas de T&D ligadas a plano de carreira permitem a manutenção de funcionários nas empresas. Assim Albuquerque e Oliveira (2001) e Hofmeister (2009) defendem a necessidade de implantar sistemas que agreguem mais competências dentro das organizações, como também plano de carreira e ações de remuneração, pois representam um mecanismo de retenção de talentos.

É possível verificar os impactos sobre a diminuição de *turnover*, quando uma empresa aplica as ações de T&D em conjunto com políticas de carreira e remuneração para o seu quadro de funcionários, uma vez que eles se sentem motivados a participarem do processo de DO. Assim a intenção de rotatividade é medida conforme a motivação dos funcionários, se as políticas aplicadas na empresa forem favoráveis à motivação, eles permanecem na organização. Por essa

razão é necessário investir em T&D e agregar aos colaboradores um ambiente propício ao desenvolvimento de carreiras, assim como oferecer recompensas pelo serviço prestado, pois a empresa consegue atingir seus resultados mais rápido, devido ao comprometimento dos funcionários (RESENDE, 2002; MENDONÇA, 2002; DALL'INHA, 2006; CAMPOS E GUIMARÃES, 2009; VILAS BOAS E ANDRADE, 2009; ASSIS, 2010; SPECTOR, 2010; FRANCO, 2012; NOE, 2015).

Os resultados obtidos nessa pesquisa colaboraram para a compreensão de que trabalhadores treinados podem oferecer maior produtividade para as organizações, permitindo que elas alcancem os seus objetivos, à vista disso é compreensível que há necessidade de investir em T&D. Não menos importante que essa consideração, o estudo permitiu também o entendimento de que funcionários incluídos em programas planejamento de carreira e remuneração, sentem-se motivados a desenvolver o seu potencial dentro da empresa. Assim, cabe aos gestores das organizações atrelar os seus objetivos aos objetivos individuais, que se alcançados, segundo Monteiro (2012) indicam a diminuição da rotatividade.

Sendo assim, o que podemos perceber é que a ARH oferece subsistemas que possibilitam à empresa gerir as pessoas que nela trabalham de uma maneira que elas compreendam que fazem parte dos processos e dos resultados alcançados. Nesse estudo foram apresentados dois subsistemas que agregam, e muito, valor aos colaboradores que por perceberem o investimento da organização em seu desenvolvimento profissional, se sentem parceiros do negócio e se conservam fiéis à empresa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a aplicação de dois subsistemas de ARH, T&D e plano de carreira e remuneração, promovem o alcance dos objetivos empresariais. E permitiu saber que ao adquirir novas competências, o indivíduo produz melhor e que, quando o mesmo recebe oportunidades de crescimento profissional com remunerações compatíveis a seu conhecimento, ele se mantém motivado e compromete-se com o alcance dos objetivos da empresa.

De modo geral, as ações de T&D proporcionam aquisição de competências e geram maior comprometimento dos funcionários, que se reproduz a partir da motivação que eles sentem em fazer parte da organização. A aplicação das políticas desses subsistemas permite que o funcionário esteja motivado e se comprometa com suas atividades, tornando-se uma vantagem competitiva, que proporciona o alcance dos objetivos empresariais e possível permanência do colaborador na empresa.

Para tanto as empresas têm a necessidade de reconhecer seus colaboradores como parceiros e juntos tem o compromisso de agregar novos clientes para o negócio. Dessa maneira existe a necessidade de aplicar os subsistemas que a ARH disponibiliza, que dentre eles estão, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, para que os colaboradores se sintam motivados em permanecer na empresa, gerando maior comprometimento no trabalho e diminuir o *turnover*.

Ao traçar os objetivos empresariais as empresas precisam aderir às políticas de T&D e plano de carreira e remuneração, incluídas na ARH, para que o alcance desses objetivos seja permanente. Diante disso, fica evidente que os objetivos foram alcançados.

Dada a importância do tema, tornam-se necessários novos estudos relacionando os demais subsistemas de ARH com a retenção de talentos. O que concederá uma literatura abrangente sobre a administração de recursos humanos e seus efeitos, para que as empresas tenham como exemplo de gestão de pessoas.

Nesse sentido, o estudo concede uma visão de como os recursos humanos precisam ser administrados para que eles contribuam no desenvolvimento organizacional. Sendo que às empresas cabe, investir no desenvolvimento individual de cada colaborador que, entendendo sua importância para a organização, tenderá a fazer um bom trabalho.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G., & OLIVEIRA, P. M. (Dezembro de 2001). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **FEA/USP**. São Paulo , v. 08, n. 4. Disponível em:

<<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art2.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2016.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. (M. M. Filho, Ed.) São Paulo: Makron Books, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. d., & MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=3WOBj0WiAH8C&pg=PA169&lpg>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

CAMPOS, J. d., & GUIMARÃES, S. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=oWKiAQvtwWUC&pg=PP1&dq>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

CASTELO BRANCO, V. **Comida, sexo & administração**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=kke_mnpgqaUC&pg=PA14&dq>. Acesso em 08 de jul de 2016.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **RH O capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&pg=PA499&dq>>. Acesso em 08 de jul de 2016.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como incrementar talentos na empresa.** 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso.** 2006, 92 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102591/225962.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 out. 2016.

DEMO, G., FOGAÇA, N., NUNES, I., & EDREI, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM, REV.** São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set/out 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2016.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** A. S. Marques, Trad. São Paulo: Nobel, 2001.

FONSECA, R. V. **Metodologia do trabalho científico.** Curitiba: IESDE Brasil Ltda, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=jtP-KupagtcC&printsec=frontcover&dq>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

FRANCO, J. O. **Cargos, salários e remuneração.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em:
 <https://books.google.com.br/books?id=rr1qHInn_HYC&printsec=frontcover&dq>. Acesso em: 04 set. 2016.

GOBBO, A., BONFIGLIO, S. U., & FLORES, T. R. A percepção dos colaboradores sobre a política de retenção de talentos no centro de distribuição de uma rede varejista. Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 150-173, jan/jun 2015. Disponível em:
 <<http://periodicos.faccentro.com.br/index.php/Update/article/view/50/27>>. Acesso em: 29 set. 2016.

HOFMEISTER, D. L. **Planejamento e desenvolvimento de carreira.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. Disponível em:
 <<https://books.google.com.br/books?id=uvvBtufsyicC&pg=PA1&dq>>. Acesso em: 03 set. 2016.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo, SP, Brasil: Editora Pedagógica e Universitária, 1987.

MARCONI, M., & LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:
<http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 03 nov. 2016.

MARRAS, J., & NETO, P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=P_KbaeW90MEC&pg=PA142&dq>. Acesso em: 13 set. 2016.

MENDONÇA, M. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. 2002, p. 200. Dissertação (Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>>. Acesso em: 29 out. 2016.

MOCSÁNYI, V., & BASTOS, F. C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista mackenzie**. Santana de Parnaíba, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005. Disponível em:
<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1309/1018>>. Acesso em: 30 out. 2016.

MONTEIRO, L. E. **Importância do plano de carreira e remuneração para a redução de turnover dentro das empresas: o caso Eletrobrás**. 2012, p. 91. Dissertação (Mestrado Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10032/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Aprovada%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20-%20Luiz%20Eduardo%20Monteiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 out. 2016.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6ª ed. (A. A. Schmitt, Trad.) Porto Alegre: AMGH, 2015. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=d3a7BwAAQBAJ&pg=PT3&dq>. Acesso em: 13 set. 2016.

QUEIROZ, C., & LEITE, C. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=kdPlumvXHrYC&printsec=frontcover&dq>. Acesso em: 13 set. 2016.

RESENDE, Ê. **Cargos, salários e carreira**. 2ª ed. São Paulo: Editorial Summus, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Hl6B1mcb2uQC&printsec=frontcover&hl>. Acesso em: 15 set. 2016

RICCO, M. F., & HIPÓLITO, J. A. O aspecto remuneração na gestão por competência. **FEA/USP**, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/RH/Art097.PDF>. Acesso em: 06 jul. 2015

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com estratégias organizacionais**. 2002, p. 270. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP. São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072006-205036/pt-br.php>. Acesso em: 06 set. 2016.

TACHIZAWA, T., PARADELA, V. C.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=OBmHCgAAQBAJ&pg=PT1&dq>. Acesso em: 15 set. 2016

VARGAS, M. R. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. 1995, p. 11, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr/jun 1996 Artigo para a Revista de Administração. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3102126.pdf> >. Acesso em: 22 set. 2015.

VILAS BOAS, A. A., & ANDRADE, R. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=KnQMVAwQLpYC&pg=PP1&dq>. Acesso em: 24 set. 2016

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.