



**Universidade Tuiuti do Paraná**

**Joyce Ferreira de Souza**

**A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO NA RETENÇÃO DE TALENTOS**

CURITIBA  
2013

**Joyce Ferreira de Souza**

**A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO NA RETENÇÃO DE TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós graduação *Latu Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Tuiuti do Paraná como requisito a obtenção do grau de Especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Jeanete Lima.

CURITIBA  
2013

**A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO NA RETENÇÃO DE TALENTOS.** Joyce Ferreira de Souza; Prof<sup>a</sup>. Jeanete Lima (Universidade Tuiuti do Paraná).

O objetivo deste artigo foi verificar se a realização de treinamentos comportamentais ou técnicos sendo estes internos ou externos tem influência na permanência dos profissionais nas empresas em que desenvolvem suas atividades. A pesquisa de campo foi realizada em um hospital municipal da região metropolitana de Curitiba. A metodologia utilizada na coleta de dados foi a entrevista. Observou-se grande interesse por parte da empresa em treinar e desenvolver os seus talentos internos, buscando cada vez mais qualidade, e tornando possível a ascensão dos profissionais que nela atuam. Conclui-se que a empresa desempenha papel relevante para a sociedade, e assim como tem a preocupação de promover a saúde e bem estar do cliente externo, busca que seus clientes internos tenham qualidade de vida, qualificação e desenvolvimento, seja pessoal ou profissionalmente.

**Palavras Chave:** Treinamento, talentos, *turnover*.

**Abstract**

The aim of this article was to verify whether the implementation of behavioral or technical training being internal or external influences the stay of professionals in companies that develop their activities. The field research was conducted in a municipal hospital in the metropolitan region of Curitiba. The methodology used in data collection was the interview. There was great interest by the company to train and develop its internal talent, increasingly seeking quality, and making possible promotion of the professionals working in it. It is concluded that the company plays an important role for society, and as takes care to promote the health and welfare of the external client, search your internal customers to have quality of life, training and development, either personally or professionally.

Key words: Training, talent, turnover.

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

A rotatividade de pessoal, *turnover*, tem sido considerada uma das grandes preocupações para as empresas da atualidade, tendo em vista que com a perda de potenciais humanos, talentos, muito prejuízos são acarretados para a mesma.

A realização de treinamentos, proporcionando ao empregado um conhecimento maior seja na atividade que irá desempenhar ou mesmo para ser mais assertivo com algumas questões comportamentais são de grande valia para a permanência destes profissionais nas organizações, além do sentimento de valorização e pertencimento que cada colaborador passa a sentir.

A retenção de talentos é vista como uma boa estratégia uma vez que a permanência de profissionais com conhecimentos adquiridos seja pelos treinamentos ou mesmos desenvolvidos e aprimorados traz consigo grandes benefícios para a organização. O termo talento é utilizado para definir uma pessoa que possui experiência e conhecimento peculiar sobre alguma ferramenta ou assunto, tendo seu potencial desenvolvido, e valorizado pela empresa. Atualmente, ter talentos no grupo de colaboradores tornou-se um grande diferencial no mercado de trabalho.

A presente pesquisa com o objetivo de verificar se a realização de treinamentos para os colaboradores possui influência na permanência dos mesmos nas organizações, foi realizada em um hospital municipal de grande porte da região metropolitana de Curitiba.

## **CAPITULO II - LOCAL DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada em um hospital de grande porte da região metropolitana de Curitiba, que atende a várias especialidades, o mesmo desenvolve suas atividades desde o ano de 2008, tratar-se de uma entidade filantrópica sem fins lucrativos, um hospital

municipal onde seus atendimentos são 100% realizados através do Sistema Único de Saúde (SUS).

Atualmente o hospital possui 115 leitos divididos entre diversas unidades de internação, como clínica médica, cirúrgica, pediatria, ginecologia e obstetrícia, além de duas unidades de terapia intensiva (adulto e neonatal/pediátrica). Mensalmente em média são realizadas 565 internações, 135 partos, 12.000 exames de Serviço de Apoio Diagnóstico e Tratamento, 180 cirurgias e 2.100 atendimentos ambulatoriais. Em nível de certificação de qualidade, possui acreditação de excelência nível 1 pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), que certificou a organização pela sua estrutura e segurança no atendimento ao paciente. Sua atenção é voltada para casos de baixa e média complexidade, e a média de satisfação dos usuários é de 97%. O hospital realiza atendimentos para a população de três municípios da região metropolitana de Curitiba, somando no total 179.946 habitantes, oferece também atendimento nas Unidades de Terapia Intensiva (adulto e neopediátrica) a pacientes da cidade de Curitiba e região metropolitana.

A instituição faz parte da rede integrada de saúde, oferece apoio em situações mais graves, como suporte às unidades básicas de saúde, pronto socorro adulto, pronto socorro infantil (ambos gerenciados pelo município em estruturas físicas distantes do hospital), serviço integrado de atendimento ao trauma (SIATE). Para as gestantes do mesmo município o hospital é referência para casos de gestação de alto risco, sendo estas acompanhadas no ambulatório desde o pré-natal até a realização do parto. Exames de imagem, como tomografia, raios-x e mamografia, por exemplo, também são realizados desde que encaminhados pela Secretaria Municipal de Saúde.

Tendo em vista sua atuação como referência, possui estrutura nova e moderna, equipe de profissionais qualificados e equipamentos de última geração, a instituição é vista

como exemplo de atendimento público na área da saúde. A administração da instituição é feita por uma entidade especializada na gestão de serviços de saúde atuante em diversos estados brasileiros.

Quanto ao quadro de colaboradores, o hospital possui 609 colaboradores sendo 417 contratados CLT, 129 profissionais médicos em diversas especialidades e mais 63 outros colaboradores que prestam serviços ao hospital. Possui serviços de assistência social, psicologia hospitalar, fisioterapia, assistência nutricional e assistência farmacêutica aos pacientes internados, visando cada vez mais a qualidade.

### **CAPITULO III – O QUE É GESTÃO DE PESSOAS**

O interesse com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoas data do início do século XX, segundo Gil (2009), com a influência da Escola Clássica de Administração onde o objetivo do programa era preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível, aspecto mecânico. Percebe-se que durante a evolução dos processos foi preciso treinar as pessoas, tendo em vista o aumento do lucro da empresa, a visão não era voltada para o colaborador. Chiavenato (1997) apud Lima (2011) coloca que é preciso perceber três características principais no conceito de gestão de pessoas, se faz necessário ver as pessoas como seres humanos; Perceber as pessoas não apenas como recursos; E ver as pessoas como parceiras. É possível perceber a evolução ocorrida durante o passar dos tempos, o termo gestão de pessoas engloba diversas atribuições, mas a principal que podemos relatar é o olhar diferenciado para a força de trabalho, para as pessoas.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, a questão dos aspectos psicossociais dos indivíduos passou a ser incorporado aos treinamentos, havia a

preocupação com o relacionamento interpessoal, e integração dos mesmos. Com a segunda guerra mundial na década de 40 se percebeu a importância do desenvolvimento de programas para treinar chefes e supervisores, a fim de desenvolver a liderança dos mesmos, que seria muito útil em momentos onde precisa-se conduzir as pessoas para um objetivo final (GIL 2009).

Conforme Leite e Albuquerque (2010) a gestão de pessoas holística foi indicada por Medeiros (1999) ao reiterar e relembrar o antigo tripé de habilidades requeridas para o exercício da gestão, o qual inclui: Sensibilidade e empatia para lidar com as pessoas; Equilíbrio entre o amor e a razão; Dar oportunidade de crescimento a todos os colaboradores da organização; Por intermédio de informações compartilhadas, obter o comprometimento da equipe; Mediante o organizado esforço, atingir os objetivos organizacionais, sem deixar de satisfazer às necessidades das pessoas. Lima (2011) coloca que a Gestão de Pessoas tende a valorização dos profissionais e do ser humano, e já o recursos humanos visa à técnica e o mecanicismo do profissional. Fischer (1998) apud Leite e Albuquerque (2010), descreveu que o termo gestão de pessoas procurava ressaltar o caráter de ação, a gestão e o foco de atenção que são as pessoas e a conotação estratégico dos sistemas de gestão de recursos humanos surgiu na década de 1980.

Para Gil (2007) apud Albuquerque (2010), o termo gestão de pessoas visa substituir tanto na nomenclatura como, também, na busca de solução para as demandas de excelência organizacional à Administração de Recursos Humanos (ARH), ainda comum nas expressões utilizadas nos tempos contemporâneos para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações, o termo trouxe consigo uma revolução na forma de ver e tratar a força de trabalho. Por definição, Chiavenato (2004) apud Albuquerque (2010), coloca que o administrador, sendo ele diretor, gerente, chefe ou supervisor, desempenham quatro funções

administrativas que constituem o processo administrativo sendo eles, o planejar, o organizar, o dirigir e o controlar. A administração de recursos humanos tende a auxiliar no processo de todas essas funções, formando sua equipe, é através da equipe que se executa tarefas e alcança-se as metas e objetivos.

O treinamento, de acordo com Gil (2009) passou a ser um sistema básico da Administração de Recursos Humanos a partir da década de 1960, envolvendo todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo como base desenvolver as atividades necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Com o crescimento do uso das tecnologias da informação nos processos gerenciais e produtivos o trabalho tem se tornado cada vez mais complexo requerendo maior qualificação profissional, desta forma o trabalho passa a envolver não apenas as experiências adquiridas pela execução de atividades, mas também por habilidades cognitivas (SANTOS E SOUZA 2009).

É necessário valorizar o trabalho em grupo, segundo Lima (2011), é preciso perceber as relações profissionais além de simples recursos produtivos, as pessoas passam maior parte de seu tempo no local de trabalho forma-se um grupo, e é através deste grupo de trabalhos que as metas e objetivos da empresa são alcançados, para as pessoas é através do trabalho que conseguem conquistar seus objetivos pessoais, é uma soma e uma troca constante.

Segundo Leite e Albuquerque (2010), Dutra (2002) assinalou as bases movediças em que estavam assentados os conceitos e instrumentos de gestão de pessoas, gerando nas pessoas, dificuldade de localizar-se na organização, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional em linha com as expectativas e necessidades organizacionais. Enfatizou que o modelo de gestão de pessoas necessitava ser exigente de



oferta de suporte ao desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas nela inseridas. A formação de uma equipe competente é um ponto importante, é preciso conduzir de forma a motivar e obter lealdade e comprometimento com a empresa, e que ocorra o treinamento para aprimorar as suas competências e conhecimentos, verificando assim a importância dos recursos humanos na organização (LACOMBE (2005) apud LIMA (2011)).

Conforme Lima (2011), para melhorar continuamente o processo de gestão de pessoas, se faz necessário intensificar algumas questões baseadas na visão holística, onde todos são responsáveis pelos resultados, desta forma sugeriu maior integração entre os grupos da organização; Desenvolver nas equipes de trabalho uma consciência profissional proporcionando meios para o resgate da autoestima; Intensificar o treinamento; Investir no desenvolvimento profissional e pessoal com inovações no sistema de trabalho; Permitir que o funcionário busque o seu próprio crescimento profissional; Reconhecer, e oferecer *feedback* quanto ao desempenho.

Para Leite e Albuquerque (2010), a gestão de pessoas atrelada à importância que o comportamento humano tem assumido foi verificada por Fischer (2002), pois quando o conceito do modelo de gestão de pessoas era estrategicamente orientado, sua missão prioritária era identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obter tais padrões, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais passaria a ser o objetivo principal.

O modelo da área de recursos humanos estava voltado para o formato de obediência do trabalhador para seu chefe, modelo mecanicista, na atualidade os termos se modificaram, tornou-se gestores e colaboradores, é preciso ter a gestão do conhecimento e da inovação para gerir pessoas, e desta forma os trabalhos se realizam com maior qualidade (LIMA, 2011).

Casado (2007) apud Leite e Albuquerque (2010), coloca que as atribuições do gestão de pessoas são o recrutamento, as técnicas de seleção, as políticas de compensação, as formas de relacionamento com os representantes de empregados, os modelos de treinamento e desenvolvimento, e os planos para progressão na carreira. Chiavenato (2004), apud Albuquerque (2010), complementa com a descrição e análise de cargos, planejamento de administração de recursos humanos, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, entre outros. A presente pesquisa limitou-se a analisar o treinamento.

#### **CAPITULO IV – TREINAMENTO**

As organizações estão cada vez mais conscientes de que o sucesso de seu negócio está ligado à qualificação de seus colaboradores, e por isso passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no quesito desenvolvimento de competências humanas e profissionais, pois quando o colaborador não apresenta efetivamente o conhecimento ou habilidade necessária, é possível através de treinamentos buscando desenvolver os mesmos, para que a atuação seja mais satisfatória (Santos e Souza 2009). Batista (2011), coloca que sendo os recursos humanos os mais importantes fatores em qualquer organização, torna-se indispensável a capacitação e a motivação das equipes, para que o trabalho seja executado de forma eficiente e eficaz.

Para Chiavenato (1999), o conceito de treinamento possui significados diferentes, anteriormente especialistas em recursos humanos consideravam como uma forma para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização, de acordo com os cargos ocupados. Atualmente passou-se a ampliar o conceito, considerando como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Muitas vezes o treinamento tem sido

entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira correta as tarefas específicas do cargo, é considerado uma forma de desenvolver competências tornando-se mais produtivo, criativo e inovador, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, ele enriquece o patrimônio humano das organizações, e é o responsável pelo capital intelectual das mesmas. Com as profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais ocorridas nacional e internacionalmente na atualidade, Santos e Souza (2009) colocam que as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal adquiriram grande importância para as organizações.

Os termos de treinamento e desenvolvimento de pessoas apresentam diferenças, conforme Kanapik, (2005) apud Batista (2011), o treinamento é focado no presente, na melhoria do desempenho a curto prazo, corrigindo falhas e dificuldades atuais, já o desenvolvimento de pessoas está direcionado ao futuro, por exemplo, assumir outros cargos ou posições a médio e longo prazo. Borges-Andrade (2002) apud Santos e Souza (2009), coloca que ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas, já ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreende aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento dos treinandos, ou seja, o treinamento e o desenvolvimento apesar de suas diferenças peculiares são formas de buscar o desenvolvimento das pessoas.

Para Vargas (1996) apud Santos e Souza (2009), tanto o treinamento como o desenvolvimento são aquisições sistemáticas de conhecimentos capazes de provocar, seja a curto ou em longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, com a internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas

habilidades, desta forma estas duas ferramentas valiosas tanto para a organização como para a pessoa.

Lacombe (2005), apud Batista (2011), coloca que as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir, porém é preciso que a organização também promova ações para que esta motivação esteja presente, e assim como desenvolvimento. Segundo o processo de treinamento aplica-se a toda a organização e é destinado a elevar ou mesmo adequar os padrões de desempenho das pessoas no ambiente de trabalho (BEHMER 2002).

Há três tipos de treinamento conforme Junqueira (2012), sendo eles o treinamento estruturado que se realiza sob a orientação de um tutor com o foco nas metas, o treinamento não estruturado onde não há um guia, a pessoa passa a realizar, reproduzir os passos de seus colegas de trabalho, e o treinamento de instrução onde a pessoa é treinada para criar um auto-progresso e avaliação. Desenvolver pessoas fortalece a capacidade de resposta da organização, o aumento significativo da competição de mercado exige empresas mais bem preparadas, e desta forma treinar os colaboradores torna-se indispensável (Batista 2011).

A realização de treinamento é uma alternativa muito importante segundo Lacerda e Abbad (2003), pois contribui para mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado dos recursos humano nas instituições. Segundo Chiavenato (1999), treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos a fim de habilitá-los a serem mais produtivos, contribuindo melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento, sendo assim, é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos melhorando pontos não muito satisfatórios. As ações de treinamento e desenvolvimento não estão focadas apenas no colaborador, mas também na estrutura organizacional, uma vez que

o processo de aprendizagem visa certa alteração positiva no comportamento do profissional, direcionada aos requisitos físicos e psicológicos do cargo e da organização (Santos e Souza 2009).

Para Batista (2011), o treinamento é um instrumento implementador de procedimentos mais racionais, qualificados e eficazes, porém estará sempre carregado de um propósito de respeito às necessidades do desenvolvimento individual. Porém o treinamento, segundo Chiavenato (1999), não é apenas realizar cursos e proporcionar informação, ele significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela desempenham suas atividades, é desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com mudanças.

O ambiente dinâmico das organizações necessitam de capacitação para tornar as pessoas mais eficazes nas atividades que fazem, as empresas atualmente estão investindo em programas de formação, assim como treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, e as vezes até mesmo instalando centros de treinamento e desenvolvimento, centros educacionais e universidades corporativas dentro das empresas a fim de buscar uma qualidade cada vez maior (GIL 2009). Para Santos e Souza (2009), é importante que os colaboradores retenham todo o conhecimento adquirido através das capacitações, de forma a buscar melhorar o comportamento e otimizar a execução de suas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como os objetivos individuais.

Segundo Junqueira (2012), todo treinamento visa fundamentalmente o aprendizado de novas competências e conhecimentos, o treinamento é uma forma de educação, a sua característica essencial consiste em educar para o trabalho. Desta forma treinar é estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para o melhor desempenho profissional, cabe a pessoa fazer uso do conteúdo e promover estas mudanças (Batista 2011).

O investimento em treinamento, conforme Shinyashiki (1998) apud Santos e Souza (2009), visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução em processos de transformações. Para Carvalho (1995) apud Santos e Souza (2009), ao implementar o treinamento e desenvolvimento a empresa adquire várias vantagens, sendo algumas delas o ganho em competitividade e em qualidade; identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização visando beneficiar ambas as partes; capacitação das pessoas de modo a aumentar a produtividade e como resultado elevar os níveis de lucratividade.

A maior parte dos programas de treinamento possui o objetivo de transmitir informações ao funcionário, seja sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos e serviços, seus clientes, seus concorrentes, entre outros. Estas informações guiam o comportamento das pessoas e as tornam mais eficazes, outros programas de treinamento estão voltados ao desenvolvimento de habilidades, há programas, também, que visam o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para desempenhar atividades com clientes internos e externos, com o próprio trabalho e com a organização. E há programas voltados ao desenvolvimento de conceitos. Grande parte dos treinamentos busca mudar as atitudes reativas e conservadoras por atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar o espírito de equipe e a criatividade (BATISTA 2011).

No que diz respeito ao local para a realização dos treinamentos, Junqueira (2012) descreve que há dois locais previstos sendo eles o externo (fora do ambiente do trabalho) visando abordar questões gerais, e o interno (dentro do ambiente do trabalho) visando abordar assuntos específicos da função. O instrutor pode ser classificado de acordo com o tipo de serviço desenvolvido com os funcionários, podendo ser classificado como coach,

atuando como um treinador que procura transmitir capacidades ou técnicas que melhorem as capacidades profissionais ou pessoais das pessoas envolvidas, visando à satisfação de objetivos definidos por ambos, pode ser classificado como mentor, que estabelece uma cumplicidade, compromisso com a verdade, potencializando assim o humano e o profissional, estabelece uma relação de parceria para o sucesso, em um contexto onde apoia e potencializa as capacidades do outro (SANTOS E SOUZA 2009).

Quanto aos objetivos do treinamento, Tachizawa *et al* (2004) apud Batista (2011), coloca a formação de pessoal, a capacitação, a atualização/reciclagem, as novas tecnologias, a readaptação, a formação de gerentes, a formação de supervisores, e o clima organizacional.

O treinamento passa por cinco fases, segundo Junqueira (2012), sendo elas a análise de necessidades, a concepção, o desenvolvimento, a implementação e a avaliação. Lacerda e Abbad (2003) colocam que a avaliação do treinamento aborda, em geral, três níveis, sendo eles reação, aprendizagem, e impacto do treinamento sobre o trabalho, comportamento no Cargo e/ou transferência. Desta forma reação trata-se do nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, aplicabilidade, utilidade e os resultados do treinamento. Aprendizagem trata-se do grau de assimilação e retenção dos conteúdos repassados no treinamento, mensurados por meio de testes, ou provas no final do treinamento. O Impacto diz respeito à utilização correta, no ambiente de trabalho, das competências adquiridas através do treinamento, do conhecimento, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento.

Borges-Andrade (1982) segundo Lacerda e Abbad (2003) conceitua treinamento como um conjunto de atividades interdependentes, ou como um subsistema organizacional, onde o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que levam ao

planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento. A avaliação fornecerá dados que retroalimentará os demais componentes do sistema, apontando sugestões para cada uma das atividades. Para Batista (2011), a principal razão para as empresas realizarem treinamentos aos novos funcionários é levar seus conhecimentos, habilidades e aptidões ao nível exigido para um desempenho satisfatório. A medida que esses funcionários permanecem na empresa, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir ainda mais conhecimentos e habilidades. Como resultado os funcionários podem ser mais eficientes e capazes de desempenhar cargos em áreas ou níveis superiores.

Após receberem treinamento os funcionários sentem-se mais seguros para desempenhar suas funções na organização, e se adequam à cultura organizacional, o que permite uma maior integração do funcionário à realidade da empresa. Além disso, os programas de treinamento e desenvolvimento tendem a alterar as atitudes antiquadas das pessoas para posturas mais inovadoras e modernas (Santos e Souza 2009).

Para a realização do treinamento, se faz necessário o levantamento das necessidades do treinamento, Chiavenato (1999), define necessidades de treinamento como carências no desempenho atual e passado, e uma possibilidade de alcançar o novo patamar de desempenho futuro. Macian (1987) apud Batista (2011), salienta alguns indicadores desta necessidade, como por exemplo, alta rotatividade de funcionários, contratação de novos funcionários, alto índice de acidentes, queixas e reclamações, gastos exagerados, problemas gerais de inter-relacionamento, entre outros.

Chiavenato (1999), coloca que o levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado em três níveis de análise, sendo estes, a análise organizacional, que compreende toda a organização, verificando aspectos da missão, visão e objetivos



estratégicos que o treinamento deve atender, a análise dos recursos humanos que compreende verificar o perfil das pessoas, determinar comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, a análise da estrutura de cargos que compreende analisar os requisitos e especificações dos cargos, para determinar quais são as habilidades, destrezas e competências que é preciso desenvolver para desempenhar adequadamente o cargo. Behmer (2002), complementa com algumas oportunidades para se levantar as necessidades de treinamento, sendo estas a entrevistas de desligamento, a entrevistas com os gestores, a pesquisa de clima organizacional, e a identificação de conflitos internos.

Há necessidade de treinamento caso a empresa esteja em expansão, ou redução de funcionários, mudança de metodologia e processos de trabalho, movimentação de pessoal, grande número de faltas (absenteísmo), licenças, produção e comercialização de novos produtos, comunicações deficientes, ou se está ocorrendo muitos erros e desperdício, pouca versatilidade dos funcionários, relações deficientes entre o pessoal, queixas, mau atendimento ao cliente, pouco interesse pelo trabalho, falta de cooperação, erros na execução de ordens e baixa qualidade de produção (Chiavenato 1999).

Segundo Claro e Nickel (2002) apud Batista (2011), é fundamental que gerentes, de acordo com a necessidade, desenvolvam novas habilidades e atitudes referente ao acompanhamento e à orientação da equipe de trabalho, este é um ponto principal para a condução de pessoas, que atualmente esperam uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas mudaram. Muitos treinamentos têm como objetivo principal aumentar a disposição do treinando para que ele faça uso do conteúdo aprendido no curso em seu trabalho, essa questão denomina-se motivação para transferir.

O treinamento pode apresentar algumas modalidades, sendo assim Behmer (2002) classifica-as como a formação (desenvolver competências ou habilidades básicas para o exercício atual ou futuro da função), o aperfeiçoamento ou atualização (elevar o padrão de desempenho na função, pode ser de curta ou média duração), a educação continuada (forma de complementar as competências ou habilidades), os gerenciais (fortalece ou desenvolve habilidades de liderança e gerenciamento), os técnicos (para o manuseio e uso de tecnologias), os motivacionais (realizam a mobilização das pessoas para que atuem com maior vigor), e os programas de trainee (contratação de pessoas recém-formadas a fim de desenvolve-los dentro da organização).

A prática de treinamentos pode gerar vários resultados positivos para a organização, sendo entre eles o aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria do clima organizacional, melhor atendimento ao cliente, melhor relacionamento entre empresa e funcionários, maior facilidade para mudanças e inovação, aumento da eficiência, redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal; aumento da eficácia individual e grupal dos empregados, elevação dos conhecimentos, mudanças de atitudes e comportamentos, aumento das competências, melhoria da qualidade de vida no trabalho, melhor adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos, melhorias do espírito de grupo e da cooperação, aumento da produtividade, melhoria da qualidade, redução do índice de acidentes no trabalho, criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, entre outros (Chiavenato 1999).

As organizações desempenham um grande papel no aprendizado de seus funcionários, e esta questão está se ampliando cada vez mais, a educação corporativa coloca o foco no desenvolvimento do quadro de funcionários, com o objetivo de obter bons resultados nos negócios (Batista 2011). Segundo Bohlander E Snell, (2010) apud Batista

(2011), pesquisas apontam que os rendimentos e a lucratividade geral de uma empresa estão positivamente correlacionados ao investimento total de treinamento que ela proporciona aos seus funcionários.

A avaliação do treinamento, segundo Goldstein (1991) apud Lacerda e Abbad (2003), é uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas importantes para tornar eficaz as decisões relacionadas à seleção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais.

Chiavenato (1999), coloca que o treinamento deve ser compreendido como uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Quando os colaboradores passam a apresentar excelente desempenho o treinamento deve sim continuar mesmo que para incentivar a manutenção do desempenho e desta forma buscar a melhoria contínua. Segundo Lacerda e Abbad (2003), impacto do treinamento no trabalho trata-se da auto avaliação dos efeitos genéricos do treinamento sobre o desempenho e as atitudes dos treinandos.

A educação corporativa, segundo Batista (2011), é estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, e as mudanças rápidas, gerando impacto na administração das organizações. Para Chiavenato (1999), educação corporativa vem se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo que está muito além do treinamento. A ausência de ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores poderá ser o motivo da não retenção de excelentes talentos nas organizações, gerando conseqüentemente o aumento do índice de turnover.

## CAPITULO V – RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos, segundo Trindade (2007) trata-se da capacidade da empresa manter funcionários talentosos, ou seja, pessoas que auxiliaram a manter a empresa competitiva. Porém é preciso ressaltar que retenção não é continuar a investir em funcionários que não estão contribuindo positivamente para a empresa. Para Chiavenato (2005) apud Trindade (2007), o capital humano trata-se do capital intelectual, que são as pessoas que desempenham atividades em uma determinada empresa. Este capital humano é o talento, que necessita ser desenvolvido e mantido na empresa.

Segundo Gretz (1997) apud França (2010), a palavra talento vem do grego *tálanos*, que passando pelo latim *talentum* deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, uma inteligência incomum. A palavra talento está associado a algo valioso, usado para denominar as pessoas que se destacam por habilidade marcantes.

O talento é a matéria-prima essencial para a criação e a implementação de soluções diferenciadas, e a grande preocupação atual das organizações é como atrair e reter estes talentos tendo em vista a alta competitividade do mercado de trabalho, assim como o cumprimento de promessas, pois atração trata-se da promessa de tudo que a empresa está disposta a oferecer, e a retenção vai depende do cumprimento das promessas, isso fará o colaborador permanecer ou não na empresa. Para Oliveira (2000) apud Trindade (2007), os talentos não se conformam apenas com um bom salário, cargo e desenvolvimento, buscam também em um ambiente agradável de trabalho, e qualidade de vida para si e seus familiares.

Segundo Duker (2003) apud Lima et al. (2003), para atrair e reter talentos na empresa é preciso que as pessoas queiram trabalhar no segmento da mesma, e que a organização desenvolva os talentos, entendendo que são pessoas e não apenas empregados.

Para Trindade (2007), é importante alinhar os interesses próprios da empresa com os interesses pessoais de seus colaboradores, assim a permanência dos talentos poderá ser maior. Chiavenato (2004) apud França (2010) complementa que é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar os talentos que são ativos preciosos para a organização.

Para não estar sujeito a perder profissionais altamente qualificados, Trindade (2007) coloca que é preciso ocorrer uma mudança do modelo tradicional de recursos humanos, tendo como objetivo atrair e reter os melhores profissionais. Segundo Covey (2002) apud França (2010), atrair e reter talentos são os novos desafios das organizações.

Atrair talentos não significa apenas importar talentos de fora, mas também desenvolver ou descobrir os talentos que já existem dentro da organização, e desenvolver não é apenas treinar e proporcionar conhecimentos técnicos necessários a função, mas também proporcionar formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, ou seja, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos tornando-se mais eficazes no desempenho (Lima *et al.* 2003).

Para Trindade (2007), a retenção de bons funcionários é um ingrediente essencial no sucesso da organização, pois são as pessoas que adquirem conhecimento necessário para se desenvolver em tempos de mudanças. Covey (2002) apud França (2010), complementa que para vencer o desafio de atrair e reter talentos é preciso que os líderes façam com que a pessoa se sintam compreendida, e que seus talentos possam ser expressos, após este estágio é preciso verificar se há uma ligação entre o talento expresso e a necessidade da empresa. O ponto principal é a construção do relacionamento onde ambas as partes se sintam compreendidas e atendidas nas quatro necessidades principais: econômica, mental, social e espiritual.

Segundo França (2010), algumas empresas não se atentaram ao fato de que o principal desafio atualmente é investir nas pessoas, em seus ativos únicos, pois o foco deixou de ser a máquina e passou a ser a pessoa, e a diferença competitiva entre as organizações está no enquadramento nessa nova realidade. Ducker (1997) apud Trindade (2007), coloca que o conhecimento e a informação são as armas da época atual. O elemento humano pra Trindade (2007) representa uma grande vantagem competitiva no mercado, desta forma cabe à empresa investir, capacitar, treinar, desenvolver seus funcionários, atentando-se para dar oportunidade dos mais talentosos demonstrarem as suas habilidades.

Para Trindade (2007), a liderança assume, também, um papel crucial na retenção de talentos, pois as relações humanas é um fator importante na permanência do colaborador na organização. A atração e o desenvolvimento dos talentos nas organizações tem como base a valorização, pois ele é atraído pelas condições de trabalho, e pode ocorrer o pareamento entre seus objetivos e os objetivos da empresa (FRANÇA 2010).

## **CAPITULO VI – TURNOVER**

Segundo Chiavenato (1989) apud Borges e Ramos (2011), atualmente um dos problemas que preocupam os executivos de recursos humanos das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, gerando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas.

O termo *turnover* tem apresentado muita relevâncias na atualidade segundo Franco e Matos (2010), porém ainda há um grande desconhecimento acerca da importância e relevância do mesmo nos resultados empresariais. O preocupante não é apenas os índices, mas a naturalidade e a banalização para com o tema seja por empresários ou colaboradores. Para os colaboradores, observou-se que tendem a não se incomodar com uma trajetória

profissional de entradas e saídas em diversas empresas, em um curto período de tempo. Borges e Ramos (2011), colocam que o elevado índice de *turnover* demonstra que algo não está bem na empresa e precisa ser melhorado. Desta forma cabe a gestão de pessoas encontrar uma maneira mais eficaz de manter um baixo índice de rotatividade de pessoal.

O termo *turnover*, segundo Borges e Ramos (2011) é o nome utilizado para definir a entrada e a saída de pessoas em uma organização, e é chamado também de rotatividade de pessoal, expressando-se através de índices mensais ou anuais. Paras Assis (2005) apud Alves e Ozaki (2009), o *turnover* busca verificar a flutuação no quadro de funcionários, tendo como base o impacto negativo que este traz para a organização.

Segundo Chiavenato (2002) apud Borges e Ramos (2011), é saudável ocorrer nas organizações um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos e este fato pode se dar em virtude de fatores internos ou externos. Os fatores internos podem ser resultados de um recrutamento mau feitos, a não adaptação ao cargo, o salário, o estilo de supervisão, os benefícios, entre outros. Já os fatores externos podem ser classificados como o mercado de trabalho atual, o nível de emprego/desemprego. Chiavenatto (1998) apud Franco e Matos (2010), coloca que a empresa está sempre “exportando” e “importando” insumos para o seu ambiente externo a fim de manter o dinamismo e a vitalidade dos processos que desempenha. Quanto ao índice, cada empresa deve definir o seu, sendo o valor que menos gere impactos ou perdas no funcionamento natural dos processos, mas de modo geral aponta-se que até 3% é um valor aceitável.

A rotatividade, segundo Silva (2002) apud Pelissari *et al* (2011), é o comportamento do indivíduo em relação a sua condição de membro da organização, sendo o estudo da movimentação dos indivíduos sobre organizações a que pertencem. Quége (2008) apud Pelissari *et al* (2011), a rotatividade (*turnover*) é sem dúvida um elemento que requer

atenção constante por parte do líder dentro de uma organização. A importância em entender a rotatividade torna-se um fator de competitividade entre os mercados, uma vez que envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos envolvendo carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos.

Segundo Davenport (2001) apud Pelissari *et al* (2011), algumas pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho chegaram a conclusão de que profissionais pouco comprometidos tendem a elevar o nível de rotatividade das empresas, assim como os níveis de absentéismo. O *turnover* pode ter efeitos positivos e/ou negativos, tanto para a organização, como para o funcionário que deixa a empresa, e para os demais indivíduos que permanecerem. É preciso manter bons funcionários na empresa para compensar o que foi investido, desta forma é preciso gerenciar os fatores internos e externos que podem interferir no índice de rotatividade de pessoal, é preciso utilizar mecanismos que possam identificar as causas da rotatividade e oferecer soluções que reduzam o índice de *turnover* (Borges e Ramos 2011).

O controle do *turnover* deve ser entendido como um elo do planejamento corporativo e não apenas de responsabilidade da área de Recursos Humanos. Franco e Matos (2010), citam algumas ferramentas da área do gestão de pessoas que podem auxiliar no controle do *turnover*, sendo estas:

- Gestão do clima organizacional, redução de conflitos e situações de stress;
- Estrutura interna favorável, boas condições técnicas com tecnológicas e sistemas;
- Imagem organizacional positiva, desempenho organizacional de sucesso;
- Liderança preparada, cumprindo o papel formador e servidor junto aos liderados;
- Políticas bem planejadas e aplicadas de aprendizagem e desenvolvimento, que possuem influencia na motivação dos trabalhadores;



- Política de ascensão profissional, possibilidades efetivas de crescimento reduzindo a competitividade e estimulando o autodesenvolvimento;
- Relações de confiança e equidade no tratamento e critérios de decisão;
- Levantamento e acompanhamento de fatores que levam a saída de pessoal através das entrevistas de desligamento;
- Programas de coaching;
- Recrutamento interno.

Os motivos que podem levar ao desligamento podem estar relacionados a empresa ou a questões pessoais, para Mobley (1992) apud Borges e Ramos (2011), é preciso avaliar o comportamento individual das pessoas para analisar as questões que levam ao *turnover*.

A estabilidade profissional torna-se um cartão de visita, ao analisar a carteira profissional pode-se conhecer a trajetória e o poder de estabilidade do candidato em um cargo, através dela pode-se perceber a capacidade de progressão e crescimento dentro das organizações em que a pessoa atuou, sua capacidade de aderir à cultura, e a persistência diante de desafios e pressão. Desta forma conclui-se que a imagem do profissional com elevada rotatividade em empregos anteriores torna-se abalada e questionável (Franco e Matos 2010).

Para Assis (2005) apud Alves e Ozaki (2009), perder funcionários é perde inúmeras questões, como o conhecimento, domínio de processos, capital intelectual, lucratividade e saúde organizacional. Um alto índice de *turnover* indica perda de produtividade, gerando impacto na motivação, no comprometimento, e na produtividade, maior absenteísmo, rotatividade e descredibilidade com o nome da empresa. Para Franco e Matos (2010), é preciso refletir, também, sobre a imagem da empresa no mercado, que pode ser comprometida em virtude de apresentar um índice de *turnover* elevado, uma empresa com

esta característica apresentará, por exemplo, maior dificuldade na captação e seleção de novos funcionários.

Torna-se necessário relatar que a não permanência das pessoas em seus locais de trabalho por um lado pode ser visto como “incompetências” do colaborador, mas que, também, por outro lado os desligamentos podem ser causados por “incompetências organizacionais” (Franco e Matos (2010). Para Borges e Ramos (2011), entre as motivos que afetam e levam ao alto índice de *turnover* está os problemas relacionados com os treinamentos, uma vez que o colaborador pode não ter recebido a capacitação adequada e não consiga se adaptar ao cargo, ou então desmotivar-se dentro da organização.

Segundo Bernardi (1997) apud Franco e Matos (2010), o compromisso das pessoas para com a empresa dura somente até o momento em que ela recebe uma proposta irrecusável, e então precisa tomar uma decisão, realizar uma escolha. Desta forma, é importante que a empresa demonstre ter compromisso com o trabalhador, para que ele também o tenha com a empresa. Para Franco e Matos (2010), por um lado as empresas não têm se preocupado em garantir estabilidade e combater os índices de *turnover*, mas por outro lado é preciso ressaltar que os funcionários também não têm se preocupado em “fidelizar-se” aos empregadores.

A rotatividade de pessoal, segundo Chiavenato (2004) apud Alves e Ozaki (2009), traz para a empresa a questão dos custos que envolvem o recrutamento e seleção (testes, tempo dos recrutadores, encargos sociais, pesquisas salariais, entre outros), registro (documentações, anotações, exames médicos, entre outros), treinamento (uma vez que será preciso realizar todos os processos novamente para o novo colaborador, envolvendo tempo dos instrutores, custos com os cursos, orientação, entre outros), desligamento (pagamentos obrigatórios como multas, encargos, dependendo da origem, se for solicitação do

funcionário ou empresa). A rotatividade acaba ocasionando alguns reflexos nos funcionários que permanecem na organização, como redução de produtividades, mudanças de atitude (comportamentos), e perdas nos negócios (devido a produção reduzida).

É possível reter os funcionários na empresa a partir do momento em que eles estejam mais motivados e satisfeitos, ao realizar maior investimento nas pessoas como melhorias no salário, nos benefícios e na qualidade de vida, os custos com a rotatividade diminuem (Alves e Ozaki 2009). A política de recursos humanos para Borges e Ramos (2011), é a responsável por alguns dos fatores internos que afetam o *turnover*, uma das maneiras de verificar se a política está adequada é observar a permanência e a interação entre os colaboradores, e a ferramenta que pode contribuir muito nesta questão é a entrevista de desligamento, através dela é possível realizar uma verificação e correção de causas que podem estar levando a rotatividade.

Para Franco e Matos (2010), com o alto índice de *turnover* perde-se também o *know-how*, o conhecimento, a visibilidade técnica ou metodológica alcançada pelas pessoas que desempenhava a atividade, principalmente quando se vêm investindo na mesma. Segundo Alves e Ozaki (2009), com melhorias nas praticas de treinamento e desenvolvimento, melhora-se o nível de desempenho dos funcionários, desta forma reduzindo o índice de rotatividade de pessoal.

Os custos com o *turnover* são classificados como primários (há uma ligação direta com a saída do funcionário, recrutamento e seleção, registro, integração e desligamento), custos secundários (há relação com os efeitos imediatos ocasionados pela rotatividade de pessoal, curto prazo), e custos terciários (os efeitos são revelados a médios e longo prazo). Sendo assim, a rotatividade de pessoal pode resultar um valor maior que uma melhoria na

política salarial, sendo assim é preciso avaliar até que ponto a organização poderá suporta esse fluxo sem problemas maiores (Chiavenato 2002 apud Borges e Ramos 2011).

Segundo Chiavenato (2002) apud Borges e Ramos (2011), em virtude de seus inúmeros e complexos aspectos negativos, a rotatividade de pessoal quando acelerada torna-se uma perturbação. Agrava-se ainda mais quando forçada pela empresa no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, sendo que a médio e longo prazo a rotatividade provoca muitos prejuízos. Para Franco e Matos (2010), o controle do *turnover* deve ser uma tarefa permanente, estratégica e sistêmica, e não apenas quando os indicadores encontram-se alarmantes. É preciso entender que projetos motivacionais isolados, aumentos salariais repentinos e desconectados de um plano de crescimento e evolução dos funcionários, e discursos vazios de valorização de pessoas não irão garantir a redução da rotatividade.

Pouco têm sido realizado para a evolução do perfil dos profissionais, o índice de *turnover* continua acima das metas aceitáveis e as empresas tendem a não se convencer sobre a necessidade de alterar a filosofia da gestão de pessoas que era baseada em critérios de seleção buscando pessoas “prontas” ou quase prontas, por uma filosofia onde ocorra um programa contínuo de formação e desenvolvimento das competências pessoais e organizacionais da atualidade. É preciso entender que não é desejável um índice de *turnover* nulo, zero, uma vez que há fatores naturais de saída entre os funcionários, como aposentadorias, por exemplo. É natural que a empresa e as pessoas tenham interesses de interromper os contratos em determinados momentos. Sendo assim, aponta-se o controle e não a erradicação da rotatividade de pessoal (Franco e Matos 2010).

Como o *turnover* propõem a medir a rotatividade de pessoal, Franco e Matos (2010), colcoam que normalmente na realização do calculo desconsideram-se as entradas por

aumento de quadro assim como as saídas por redução de quadro, aposentadoria e óbito. Segundo Borges e Ramos (2011), o valor (cálculo) do índice de *turnover* é exposto em percentuais, tendo em vista o número de entradas e saídas de funcionários em relação aos recursos humanos que a empresa apresenta em um determinado período.

Segundo Assis (2005) apud Alves e Ozaki (2009), o cálculo sugerido para a verificação do índice de *turnover* global (média de entrada e saída) realiza-se da seguinte forma:

$$\text{Turnover global} = \frac{\text{n}^\circ \text{ admissões (mês)} + \text{n}^\circ \text{ demissões (mês)}}{2} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ funcionários (mês anterior)}.$$

Para Borges e Ramos (2011), é possível verificar apenas as perdas, ou seja, saídas neste sentido não se consideram as admissões, somente os desligamentos, desta fora a formula sugerida é:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \text{ (desligamentos)} \times 100}{EM \text{ (efetivo médio dentro do período considerado)}}.$$

## **CAPITULO VII – PESQUISA DE CAMPO**

Para enriquecimento da fundamentação teórica, realizou-se pesquisa de campo que consistiu em uma entrevista com o supervisor de recursos humanos de um hospital municipal da região metropolitana de Curitiba, cujos resultados foram relatados abaixo.

Perguntou-se ao supervisor de recursos humanos várias questões buscando compreender a dinâmica da instituição, iniciou-se verificando como se dava o processo de início de um novo colaborador. Desta forma, quando um novo colaborador inicia na instituição recebe direcionamento e capacitação sobre as normas e políticas da empresa. Inicia na integração institucional de 8 horas conhecendo todos os setores do hospital, e

participa, também, de uma integração setorial no total de 40 horas, adaptado para o cargo que irá desempenhar. Neste período o novo colaborador não atua ativamente, apenas observa os demais, neste sentido é nomeado um colega do setor para fazer o acompanhamento da execução desse processo via cronograma prévio, e quem o acompanha recebe a denominação de “Anjo”. Ao término das 40 horas o novo colaborador é entrevistado por um núcleo de educação permanente, que ao verificar que o cronograma foi inteiramente realizado com excelência libera o novo colaborador para a execução das atividades, caso contrário é realizada uma reprogramação da integração conforme os *gaps* apresentados.

Verificou-se que os colaboradores são incentivados e promovidos através de um núcleo de educação permanente, definido na política de recursos humanos, que realiza treinamentos a fim de qualificar os colaboradores que de forma direta ou indireta acaba refletindo na qualidade dos serviços prestados. Este núcleo formou um grupo qualificado de profissionais estratégicos que detém determinado conhecimento, e que podem transmiti-los aos demais colegas através dos treinamentos internos. A instituição utiliza um sistema de gestão de informação que possibilitam o armazenamento e o controle em relação aos documentos, as rotinas e processos para a execução de atividades diárias, e esta é uma das formas de reter o conhecimento proporcionando maior controle ds atividades que foram realizadas pelo capital intelectual, e aqueles que necessitam do treinamento.

Identificou-se que a instituição realiza o levantamento das necessidades de teinamento (LNT) anualmente, através da hierarquia imediata dos colaboradores as necessidades e carências para a formação necessárias para o desenvolvimento das atividades diárias. Através deste levantamento é definido, também, um plano anual de treinamento que terá uma verba financeira prevista em orçamento, este plano é revisto semestralmente. É

realizada, também, uma prestação de contas aos colaboradores referentes aos treinamentos que foram programados e realizados. A avaliação de desempenho também oferece dados para a verificação das necessidades de treinamento.

A instituição oferece aos colaboradores o incentivo a educação através de bolsas de estudo para nível técnico, graduação e especialização, além de convênios faculdades oferecendo desconto nos cursos de graduação, buscando a qualificação cada vez maior de seus talentos internos. O núcleo de educação permanente ao autorizar a realização de um treinamento externo para um colaborador realiza um projeto para a implantação do conhecimento adquirido e a transmissão das informações aos demais envolvidos.

O hospital oferece aos colaboradores o recrutamento interno, sendo possível a inscrição em qualquer vaga aberta desde que contemple os requisitos previstos, e a prioridade da instituição são os talentos internos. O colaborador passa pelas mesmas etapas de seleção que o candidato externo e caso aprovado passa pela integração setorial de 40 horas, acompanhado pelo setor de recursos humanos. Caso seja preciso é realizado um programa de desenvolvimento individual para a mudança de função, onde o gestor cria ações que possam desenvolver o colaborador no novo cargo. Em relação a desligamentos ou transferências de setor, o gestor necessita comunicar o setor de recursos humanos sobre a intenção, explicando os motivos que o levou a tomar a decisão, a participação do setor de recursos humanos se faz necessária para verificação de qualquer irregularidade que possa estar ocorrendo e desta forma adquire mais informações sobre os motivos da rotatividade de pessoal, a fim de criar ações para a diminuição do *turnover*.

Quando o colaborador completa um ano de empresa, o gestor imediato realiza uma nova avaliação para verificar as competências exigidas ao cargo, e caso seja necessário é realizado um plano de desenvolvimento individual, com ações específicas e treinamentos

voltados ao desenvolvimento e a capacitação das competências que o colaborador apresentou abaixo do desempenho esperado.

Verificou-se que a instituição percebeu a necessidade de desenvolver o corpo estratégico da empresa em função da rotatividade dos colaboradores entre os setores, desta forma se realizou o projeto de desenvolvimento das lideranças através de *coach*, com instrutores externos tendo o objetivo de prepara-los para um melhor desempenho na gestão de suas equipes. A eficácia deste projeto é analisada e mesurada através de indicadores específicos desenvolvidos quanto a efetividade do cumprimento de metas e prazos dos planos de ações de cada participante do projeto. Os resultados foram muito positivos, proporcionaram diminuição do *turnover* nos setores, sendo considerado um caso de sucesso que será realizado novamente, evidenciando a influência do treinamento na retenção de talentos.

Percebeu-se que as evidências de boas práticas dos colaboradores são verificadas através de um sistema de atendimento ao usuário, os elogios são expostos semanalmente em murais para que todos da equipe possam compartilhar e serem estimulados a realizar o mesmo. O desempenho dos colaboradores é avaliado individualmente e em grupo, estimulando os melhores resultados e o desenvolvimento dos profissionais. Com a avaliação de desempenho é possível demonstra ao colaborador que existem espaços para melhorar seus resultados, e se for necessário buscar alternativas que possibilitem que as melhorias sejam alcançadas, esse desenvolvimento prepara o colaborador para novas funções de níveis mais alto dentro da organização.

A avaliação dos treinamentos é realizada pelo núcleo de educação continuada, os instrutores tem como trabalho inicial montar uma estrutura de plano de aula com o objetivo geral, específico, justificativa, público alvo, tema, metodologia utilizada e indicadores para



mensuração de eficácia do conteúdo, sendo a eficácia de curto (avaliação de reação) e longo prazo (verificação na prática). Os treinamentos comportamentais são verificados com a avaliação das reclamações ou elogios do serviço de atendimento ao usuário e com a pesquisa de clima, que tem o objetivo de verificar a satisfação dos colaboradores.

A rotatividade de pessoal é mensurada mensalmente pelo setor de recursos humanos, e em um comparativo do primeiro semestre do ano de 2010 até o segundo semestre de 2011, conforme tabela 1, o índice de *turnover* pode ser considerado acima do esperado, tendo em vista que a literatura coloca 3% como valor aceitável, porém o hospital segue como *benchmarking* o relatório da ANAP que coloca 4% como valor aceitável. O *turnover* é intensificado na instituição quando há concursos públicos, convocação de aprovados, tendo em vista que o hospital é municipal e está localizado em região metropolitana, e os colaboradores por vezes buscam locais de mais fácil acesso.

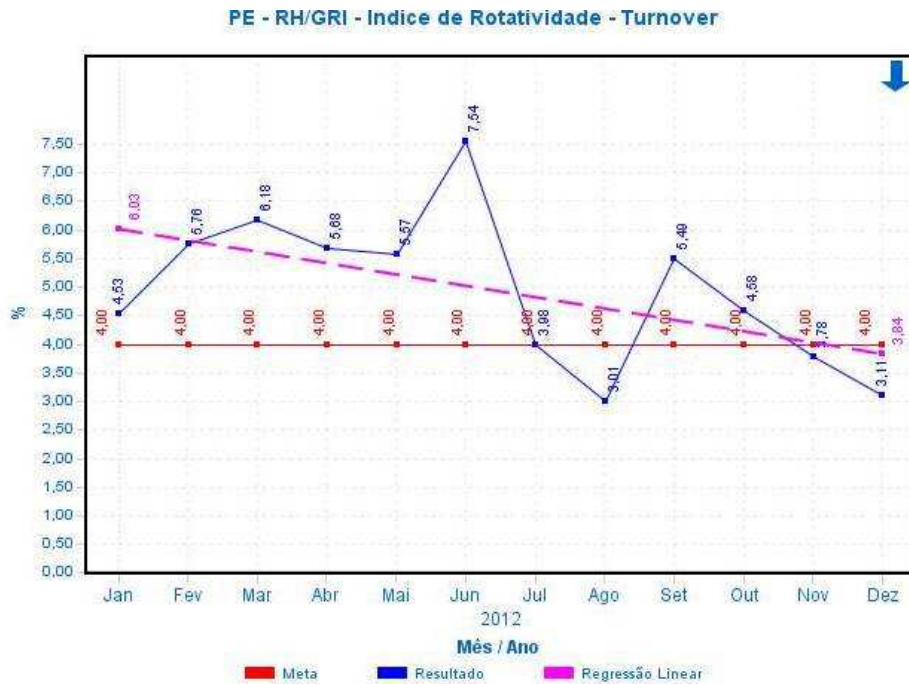
TABELA 1 - *TURNOVER* 2010-2011

<b>Período</b>	<b>Resultado %</b>
1º Semestre de 2010	4,12
2º Semestre de 2010	4,54
1º Semestre de 2011	4,43
2º Semestre de 2011	4,50

Diagnosticou-se que o cargo que apresenta maior rotatividade é o de técnico de enfermagem, o que agrava muito o índice de *turnover* em função de ser o cargo que há maior concentração no hospital. O cargo de enfermagem segue em segundo lugar em rotatividade.

Ao analisarmos ao ano de 2012, conforme gráfico 1, percebe-se que o *turnover* apresentou aumentos significativos durante o passar do meses, chegando a 7,44 % no mês de junho, sendo considerado o período mais crítico.

GRÁFICO 1 – *TURNOVER* 2012



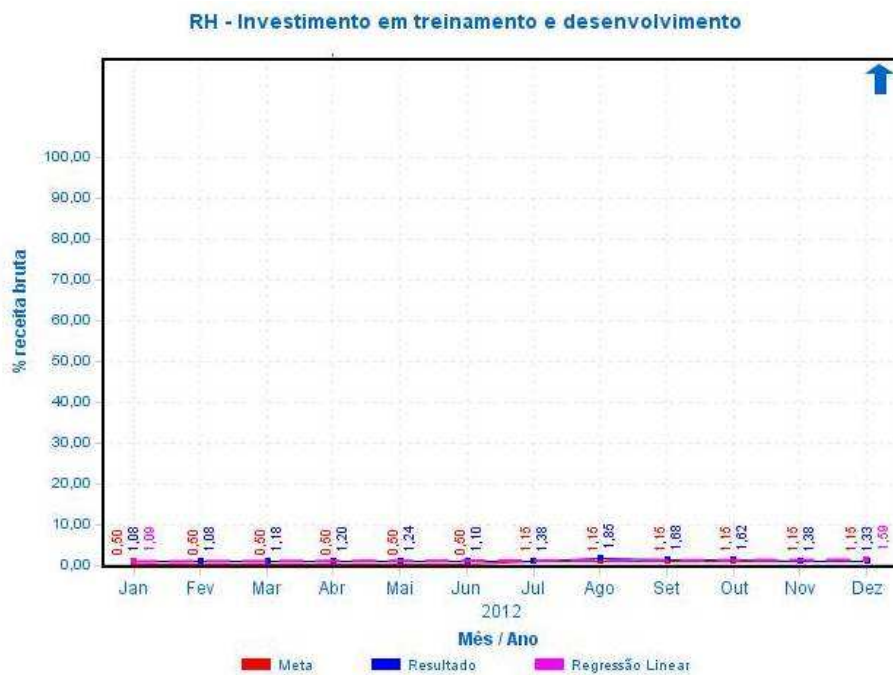
Quanto à realização de treinamentos, a instituição demonstrou considerar o treinamento como uma ferramenta muito importante tanto no desenvolvimento dos talentos internos, quanto na permanência dos mesmos. Em relação ao investimento em treinamento nos anos de 2010 e 2011 a tabela 2 demonstra a porcentagem do valor destinado, levando em consideração que a instituição prepara-se previamente alinhando o orçamento para a realização do processo logo no início do ano, com relação ao cronograma anual.

TABELA 2 – INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

Período	Resultado
1º Semestre de 2010	0,38%
2º Semestre de 2010	0,30%
1º Semestre de 2011	0,11%
2º Semestre de 2011	0,51%

Ao analisar o ano de 2012, conforme gráfico 2, percebeu-se que o valor destinado para a realização de treinamentos ultrapassou a meta em todos os meses, firmando a questão do compromisso com a realização eficaz da atividade. Percebeu-se, também, que a porcentagem destinado foi maior que nos anos anteriores, o que demonstra maior valorização e preocupação com a atividade.

GRÁFICO 2 – INVESTIMENTO EM TREINAMENTO



## CAPITULO VIII – MODELO PROPOSTO

Tendo em vista a realidade da instituição e sua preocupação com os talentos internos, assim como a retenção dos mesmos, sugere-se que a empresa invista em programas que podem ainda mais gerar nos colaboradores o sentimento de pertencimento e valorização no local de trabalho. Desta forma poderia haver a folga do dia do aniversário, sabe-se que a jornada de trabalho de colaboradores em hospitais é, em sua maioria de 36 horas semanais (escala de 12x36 horas), intercalado por folgas, e os talentos que trabalham em setores administrativos no geral realizam 8 horas diárias, em uma jornada de 40 ou 44 horas semanais, poderia haver uma forma de reconhecimento e valorização dos talentos que estão há alguns anos na instituição, uma vez que a mesma realiza mensalmente uma festa para os aniversariantes do mês, poderia nestes eventos presentear os talentos que estão na instituição por 2 anos, 5 anos, 10 anos, ou mais, sendo que o presente seria mais interessante conforme mais tempo estiver na instituição, desta forma seria incentivo e benefícios a mais para os talentos permanecerem na instituição, diminuindo assim o *turnover*.

Em dias comemorativos, como o dia das profissões que há no corpo do hospital, poderia haver uma forma de comemoração, seja por meio de *banners*, confraternização, entre outros para demonstrar a valorização dos mesmos e a importância do trabalho para a instituição. Desta forma poderia, também, serem lembrados os dias de combate a doenças específicas, e também o dia mundial da saúde. Poderia ocorrer eventos como a semana da enfermagem, entre outro, com palestras e treinamentos que auxiliem no desenvolvimento profissional e pessoal dos talentos. Assim como a realização da entrevista de desligamento para ter acesso a informações pertinentes aos motivos que levaram a saída, e uma visão geral da empresa, verificando pontos de melhorias.

## CAPITULO IX – CONCLUSÃO

O objetivo e o foco desta pesquisa foi a verificação da influência do treinamento sobre a retenção de talentos nas instituições. Os resultados obtidos apontam que o treinamento possui sim influência direta na permanência dos talentos por período de tempo maior, fato que ficou evidenciado com a realização de um projeto de *coach* para a liderança, que auxiliou na diminuição do *turnover*, uma vez que os mesmos passaram a ter mais domínio de certas situações e tato no trato com a equipe de trabalho.

A realização de treinamento, sendo ele interno ou externo contribui na motivação e desenvolvimento dos recursos internos, que somado aos demais benefícios oferecidos pelas instituições faz com que a retenção se torne possível. Porém, é preciso que as atividades sejam planejadas previamente, com a realização de cronograma, verificação de orçamento, estrutura, conteúdo, necessidades e gaps existentes, desta forma o resultado será mais eficaz. Com a prática do treinamento é possível adquirir e aprimorar o conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento e ascensão dos recursos humanos.

As recomendações apresentadas no capítulo VIII, se colocadas em prática contribuirão para melhorar ainda mais o ambiente de trabalho, fará com que os talentos se sintam cada vez mais valorizados pela instituição, e desta forma os colaboradores tendem a permanecer na mesma, e com a retenção dos talentos a qualidade nos serviços melhorará. Futuras pesquisas na área poderão contribuir para intensificar a realização e o desenvolvimento dos treinamentos nas instituições, assim como demonstrar os benefícios que o mesmo traz tanto para a empresa como para o colaborador.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes; BORGES-ANDRADE, J. Eduardo. *Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho*. Rev. adm. Contemp. v. 4, n. 3. Curitiba. 2000.
- ALBUQUERQUE, A. C. *Breve histórico da Gestão de Pessoas*. Site portal gerenciais. 2010. Disponível na internet: <http://www.portalgerenciais.com.br/gest%C3%A3o-com-pessoas.php> (02 Setembro 2013)
- ALVES, F.Lilian; OZAKI, Yaeko. *Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: Estudo realizado na empresa A. Real S/A*. Revista de ciências gerenciais. v. XIII, n. 18. São Paulo. 2009.
- BATISTA, M. B. V. *A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações*. Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba. 2011.
- BEHMER, S. I. *O processo de Treinamento*. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações*. São Paulo. GENTE. 2002.
- BORGES, S. M; RAMOS, N. M. *Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? ILES/ULBRA VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Minas Gerais. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro. CAMPUS. 1999.
- FRANÇA Jr. R. N. *Retenção de talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil veículos s/a*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa. 2010.
- FRANCO, M. S. E; MATOS, B. A. *Turnover e a gestão estratégica de pessoas: Superando a cultura da rotatividade de pessoal*. CEPEAD – Centro de Pesquisas em Administração da UFMG. Minas Gerais. 2010.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo. ATLAS 2009.
- JUNQUEIRA, R. *Metodologia de Treinamento Estruturado*. Rh portal. 2012. Disponível na internet: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Metodologia-de-Treinamento-Estruturado&idc\\_cad=yhdxofvpn](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Metodologia-de-Treinamento-Estruturado&idc_cad=yhdxofvpn) (02 Setembro 2013).
- LACERDA, R. M. E; ABBAD, G. *Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditores*. Revista de Administração Contemporânea. v. 7, n. 4. Curitiba. 2003.

LEITE, R. P. N.; ALBUQUERQUE, G. L. *A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional*. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, v. 9, n. 1. São Paulo, 2010.

LIMA, F. O. Renata. *Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa*. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. \_\_\_\_\_. 2011.

LIMA, R.A; PINHEIRO, O.L; LIMA, Ap.L; MONSORES, P.A.L; LOBO, O.D.H.S. *Gestão de pessoas uma avaliação de quatro modelos de atração e retenção de talentos humanos em empresas brasileiras no século XXI*. Faculdade Machado de Assis. Rio de Janeiro. 2003.

PELISSARI, A.; GONZALEZ, I.; DELLOVO, M.; SIQUEIRA, D.; BARUSSO, E.; ALMEIDA, L. *Fatores Que Podem Influenciar na Rotatividade de Pessoal: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina*. Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Londrina. 2011.

SANTOS, G. J; SOUZA, L. L. *Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande-PB*. Universidade Federal de Campina Grande . SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Campina Grande. 2009.

TRINDADE, S. S. P. *Retenção de talentos*. Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2007.

\_\_\_\_\_. *Histórico da evolução das práticas de gestão de pessoas no Brasil*. Site portal educação. 2013. Disponível na internet: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/42519/historico-da-evolucao-da-pratica-de-gestao-de-pessoas-no-brasil> (02 Setembro 2013)