

ARTIGO

GESTÃO DE PESSOAS:

A PESSOA CERTA NO LUGAR CERTO, PELO TEMPO CERTO

Elídio Vanzella ¹

Faculdade Estácio de Sá da Paraíba, João Pessoa/PA -•- Brasil

RESUMO – Gestão de pessoas: a pessoa certa no lugar certo, pelo tempo certo. A frase 'a pessoa certa no lugar certo', parece ter se tornado consenso nas empresas e nos departamentos de recursos humanos, no entanto, algumas pessoas apresentam evolução, nas suas competências, mais rapidamente que evoluem as atribuições do seu cargo e a dificuldade dos gestores em compreender que é preciso ter a pessoa certa no lugar certo, mas pelo tempo certo é o problema que afeta a eficiência. Partindo desse pressuposto, este artigo tem como objetivo demonstrar a importância que a variável tempo de permanência do trabalhador no cargo possui para sua eficiência. A metodologia utilizada para o seu desenvolvimento foi a pesquisa bibliográfica, procurando identificar considerações sobre o tema abordado. Os autores investigados apontam que a eficiência das organizações é dependente do trabalhador competente e motivado e que estas características são condicionadas ao trabalho, assim para manter a harmonia a área de gestão de pessoas precisa estar atenta para identificar a pessoa certa para o lugar certo, mas pelo tempo certo.

Palavras-chave: recursos humanos, cargo, tempo, avaliação, trabalho.

ABSTRACT – People management: the right person at the right place, for the right time. The phrase 'the right person at the right place', seems to have become consensus in business and in the human resources departments, however, some people show improvement in their skills faster than the duties of their position and the difficulty of managers to understand that we need the right person at the right place, but during the right period is the problem that affects efficiency. Based on this assumption, this paper aims at demonstrating the importance that the variable time of stay of the worker in charge has for the its efficiency. The methodology used for its development was the bibliographical research, trying to identify considerations about the topic. The authors point out that the investigated effectiveness of organizations is dependent on the worker's competent and motivated, so to maintain harmony the area of personnel management must be careful to identify the right person for the right place, but for the right time.

Keywords: human resources, position, time, evaluation, work.

¹ Graduado em Administração, Especialista e Gestão de Pessoas e Mestre em Modelos de Decisão e Saúde (Estatística). E-mail: evanzella@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

No livro, a Origem das Espécies, o naturalista inglês Charles Robert Darwin explica que, se o ambiente não suporta todos os membros de uma população em crescimento, então aqueles membros da população com característica de menor adaptação, de acordo com o ambiente, morrerão e então, aqueles membros com características mais adaptativas, de acordo com o ambiente, prosperarão (BROWNE, 2007). Para as empresas, inclusive as que trabalham com saúde, o cenário é semelhante, pois lutam pela sobrevivência, em um mercado globalizado e competitivo. Cada organização fazendo uso da sua capacidade de adaptação ao ambiente em que está inserida, onde a evolução dos processos produtivos e das relações entre empresa e colaboradores são fatores importantes para o sucesso.

A modernização da economia tem foco na redução dos custos no processo produtivo, por meio de maquinário mais eficiente, e na redução dos recursos humanos com a melhoria das competências do profissional. Com esse objetivo as organizações têm destinado mais recursos, em seus orçamentos, para educação e treinamento, assim, para as instituições, cada vez mais, seus colaboradores, mais preparados e que sobrevivem as mudanças, tornam-se capital importante para o futuro da organização em função dos investimentos feitos e dos retornos esperados.

As ligações entre os colaboradores, atuais e futuros, de uma organização com a sua ideologia, missão, visão, valores e objetivos são feitas pelo setor de recursos humanos que, segundo Chiavenato (2003), é definida como uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e a avaliação de pessoal (GIL, 1994).

As organizações buscam formar equipes que possuam competências que preencham a lacuna organizacional de seu projeto, desta forma, ao longo dos anos,

para a gestão de recursos humanos, a expressão “a pessoa certa no lugar certo” se tornou quase um mantra repetido a todo o momento com a ideia que atendendo a esse preceito a organização irá prosperar e o setor de Recursos Humanos (RH) terá demonstrado sua eficiência colaborando para o sucesso da instituição. A frase parece ser um consenso nas organizações e demonstra como as relações entre as pessoas e funções são entendidas pelos gestores. No entanto, algumas pessoas apresentam evolução, nas suas competências, mais rapidamente que evoluem as atribuições do seu cargo e isso pode criar a expectativa ou desejo de novos desafios.

A dificuldade dos gestores de recursos humanos, nas organizações, em perceber e compreender que é preciso ter a pessoa certa no lugar certo, mas pelo tempo certo é o problema que afeta diretamente a eficiência das instituições. Partindo do pressuposto que à medida que o colaborador evolui em suas competências e não ocorrendo a evolução das atribuições de seu cargo, este pode se desmotivar, diminuindo sua eficiência e por consequência deixar de ser a pessoa certa no lugar certo, este artigo tem como objetivo, demonstrar a importância que a variável que trata do tempo de permanência de um colaborador em determinado cargo possui para sua eficiência na organização analisando o acompanhamento do profissional pelo setor de gestão de pessoas.

UMA QUESTÃO DE ESTRATÉGIA

Segundo a mitologia grega, Aquiles quando ainda criança, sua mãe dera-lhe a escolha entre uma vida longa e pacata, e uma existência curta, porém, cheia de glórias. Escolhera Aquiles a fama e a morte prematura (BULFINCH, 2006), mas se tivesse escolhido a outra opção, provavelmente, ele teria se tornado um trabalhador ineficiente e com resultados pífios, pois suas competências estariam sendo subutilizadas.

As empresas não possuem sabedoria divina, por isso precisam ter atenção aos indicadores de comportamento de seus colaboradores, como a avaliação de

desempenho e o turnover. O turnover, também conhecido como rotatividade, é usado para demonstrar, através de índices, a relação entre o número de demissões e admissões com o total de funcionários ativos no mês anterior. Para Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização. No entendimento de Mobley (1992), para compreender e gerenciar o *turnover* é necessário integrar as perspectivas individuais, organizacionais e ambientais; reconhecer as consequências, tanto positivas quanto negativas, e é necessário avaliar o comportamento individual de cada um. Sendo assim é preciso se preocupar em observar como o indivíduo avalia sua situação econômica, fatores organizacionais, o modo como ele integra os fatores ligados ao trabalho e os que não têm relação, ou seja, a maneira como ele relaciona sua vida pessoal e profissional.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna e externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal (CHIAVENATO, 2002). A atitude de um profissional ao comunicar seu desligamento da empresa pode estar associada ao fato dele precisar, mas nem sempre ofertado, de um cargo com mais atribuições, pois suas competências estão mais desenvolvidas que os requisitos de seu posto de trabalho. Neste momento o questionamento de que a pessoa certa no lugar certo excedeu o tempo certo emerge e aponta para o fato que a instituição não possui método de avaliação eficiente de seus colaboradores.

O uso de métodos que avaliam o desempenho de seus trabalhadores é uma prática constantemente utilizada pelas organizações que procuram conhecer e medir o desempenho dos funcionários, comparando os resultados apresentados com os esperados (PONTES, 2005). Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), as avaliações de desempenho são as ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado e Marras (2000), complementa que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que possibilita ao

administrador medir o conhecimento, as metas e habilidades dos funcionários em período e áreas específicas.

Avaliar o desempenho difere de avaliar o potencial e a adequação deste ao cargo, pois a avaliação de potencial, de acordo com Pontes (2005), procura mensurar a capacidade do indivíduo em termos do seu futuro profissional na empresa, diferentemente da avaliação de desempenho que procura verificar o comportamento do indivíduo em face dos resultados desejados pela empresa. A avaliação do potencial, que será tratado em capítulo separado, e a medição do desempenho por competências dos colaboradores não é mais um assunto ilusório para as organizações, mas uma realidade e tem se tornado ação essencial para o crescimento das empresas por meio de seus colaboradores.

Em um primeiro momento é preciso entender o que são competências, para em seguida compreender a gestão por competências nas organizações. A definição de competências, segundo Kepner e Tregoe (1965), é o conjunto de habilidades, destrezas e atitudes cuja aplicação no trabalho se traduz num desempenho superior, que contribui ao lucro, um dos objetivos chave do negócio. As competências individuais, que são relativas aos conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), compõem o perfil do profissional talentoso, almejado atualmente pelas organizações. Essas competências, no entanto, não estão restritas aos conhecimentos acadêmicos ou profissionais, mas incluem também a capacidade dos indivíduos de mobilizá-los na solução de problemas e no enfrentamento de situações inauditas e inusitadas no ambiente de trabalho (BAHRY; TOLFO, 2004).

A gestão por competências, por sua vez, é definida, por Brandão e Guimarães (2001), como uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações na medida em que propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. No entanto, na gestão de competências faz-se necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu gap (lacuna) de competências, tanto no nível individual como no organizacional. Infere-se, portanto, que a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por

meio da gestão de desempenho e, embora a gestão de competências e a gestão de desempenho estejam inseridas num contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Mais que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A organização, onde a gestão de recursos humanos não está em sintonia com as necessidades da instituição concomitante com a evolução das competências de seus colaboradores, e em função disso, a necessidade de novos desafios, corre risco de perda de profissionais talentosos, pois é notadamente uma questão de que o tempo certo na função foi excedido. Essa perda pode ser classificada no termo *brain drain*, ou fuga de cérebros, que embora inicialmente os estudos associassem a questões de emigração de talentos, sua definição, segundo Kwok e Leland (1982), refere-se a profissionais que saem de seu local de origem a fim de buscar oportunidades em outros locais. Nesse sentido, e de forma mais ampla, o conceito ajusta-se, também, a realidade das empresas que perdem profissionais talentosos, sendo que Beine, Docquier e Rapoport (2008) afirmam que o termo *brain drain* designa a transferência de recursos na forma de capital humano, que consiste de conhecimento, qualificação e experiência que uma pessoa pode adquirir, e como tal, é visto como um investimento individual que aperfeiçoa a produtividade do indivíduo (JAUHAINEN, 2008).

A não percepção, pela área de recursos humanos, dos sinais de uma realidade onde o trabalhador está com desafios aquém de sua capacidade, pode gerar, como consequência, a redução nos resultados da organização, em decorrência de possível diminuição da eficiência do colaborador, que permanecendo em função pouco desafiadora, se desmotiva ou por sua transferência para outra empresa que lhe ofereça novas oportunidades para o uso de suas competências, deixando na antiga instituição, como espólio, o custo da perda de talentos e do processo de demissão e da contratação de um substituto, caso não exista dentro da própria instituição alguém para substituí-lo. Mobley (1992) completa afirmando que,

dependendo da qualidade dos funcionários substitutos, comparado com os funcionários que saíram, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter efeito mais demorado sobre a organização.

O controle e, sempre que possível, à redução ou a ação de evitar um custo são buscas constantes do processo administrativo, por isso é necessário saber quais são os custos envolvidos no processo de desligamento de um colaborador. De acordo com Chiavenato (2002), esses custos são definidos como: custos primários, que são aqueles que têm uma ligação direta com a saída do funcionário, com recrutamento e seleção, registro, integração e desligamento deste funcionário; custos secundários, que se referem aos efeitos imediatos causados pela rotatividade de pessoal, são aqueles sentidos em curto prazo; e, os custos terciários que são estimáveis e sentidos a médios e longo prazo, e estes são os mais complexos, pois não é tarefa fácil calcular a perda do capital intelectual, que é a parte invisível da empresa onde se encontram o capital humano, o conhecimento, inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa e o capital estrutural, formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais na capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Ao contratar um novo colaborador, a organização terá o custo do treinamento, definido por Chiavenato (2004), como o processo educacional, de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Embora o treinamento, na atualidade, não seja mais interpretado como uma forma de onerar as finanças corporativas, destarte, mais um custo para a empresa, mas uma forma de proporcionar as pessoas condições para que sejam cada vez mais criativas e produtivas, contribuindo efetivamente para os objetivos da organização, não se pode negar que existe o dispêndio de capital pela empresa e o novo trabalhador, inicialmente apresentando produtividade abaixo de seu antecessor, levará, ainda, um determinado tempo para atingir o nível de excelência esperado.

No outro caso, a perda ou estagnação no nível de eficiência do trabalhador, e por consequência na organização, em decorrência das atribuições do cargo não terem acompanhado o desenvolvimento de suas competências, estão relacionadas à desmotivação daquele com o trabalho, conforme assevera Tavares (2002), os fatores de motivação ou intrínsecos estão centrados no trabalho, estão ligados ao conteúdo do trabalho. Os funcionários encontram-se fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Existe, assim, uma relação direta entre o trabalho e as recompensas internas, como por exemplo, sentimento de crescimento individual, de reconhecimento profissional.

Muitos estudiosos procuram uma forma de explicar o vocábulo motivação e, de certo forma, identificar sua origem. Bergamini (2002) define motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo, uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de uma pessoa seguir a orientação de ação desejável para determinado fim, está diretamente ligada à força de um desejo próprio da pessoa (BROXADO, 2001).

Das teorias sobre motivação, três se destacam no meio acadêmico, são elas: a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da expectativa de Vroom. Em sua teoria, Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo e as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância. Na base da pirâmide estariam as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto que no topo estariam as mais sofisticadas e intelectualizadas. A teoria dos dois fatores de Herzberg foi formulada para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Concluiu que dois fatores influenciam a motivação, os higiênicos, ou de manutenção que estão relacionados ao contexto de trabalho e os fatores de motivação que estão ligados ao conteúdo do trabalho, por fim, Victor Harold Vroom, com base nas teorias de Maslow e Herzberg, formulou a Teoria da Expectativa, onde a motivação é composta por duas partes, os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los.

A pessoa se esforça para alcançar seus desejos, mas se o desejo não for acessível, a pessoa não se sentirá motivada.

A falta de motivação dos colaboradores tem reflexo direto nos resultados da organização, pois os custos com a ineficiência podem se manifestar sob a forma de baixa produtividade ou desleixo na execução das tarefas, observação corroborada por Lago, Almeida e Lima (1983), ao firmarem que os trabalhadores mais educados se aborrecem com trabalhos pouco estimulantes e expressam a sua insatisfação através de uma baixa produtividade e de taxas rotatividade elevadas ou no absenteísmo, que conforme Gaidzinski (1991) é definido como ausências não previstas. As causas do absenteísmo, não estão somente no próprio empregado, mas também na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis do trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção ineficiente (CHIAVENATO, 2000).

A produtividade é definida por Rattner (1967) como uma medida que avalia a eficiência e a racionalidade das atividades econômicas. Na prática, esta medida é definida como a relação entre o insumo (*input*) e a produção (*output*), no nível da empresa, da indústria ou da economia global e, complementa Chapman (1996), associando o termo produtividade à eficiência das pessoas na execução de tarefas de qualquer natureza. Na produção, a quantidade de tempo despendido em dado produto é o que compõe o índice de produtividade. É fato que o índice para ser determinado precisa levar em conta os recursos utilizados, alguns fatores de produção envolvidos, ou todos eles juntos (MARTINS; LAUGENI, 2001).

A baixa produtividade afeta os resultados financeiros da organização, pois quando um funcionário está desmotivado, ele tenta se refugiar em atestados médicos, ou em falta de eficácia, explica Towner (1998), o que resultará em desmotivação de outros funcionários e, na ausência ou ineficácia de um funcionário, os demais, talvez tenham que fazer hora extra, aumentando os custos para a empresa e recebendo mais pressão a fim de atender à programação estabelecida, criando um ciclo onde mais pressão pode ocasionar mais estresse, diminuindo, ainda mais, a eficácia e a

produtividade do funcionário e a rentabilidade da empresa, o que, no Brasil, é agravado pelo custo do trabalho que é alto para padrões internacionais, em um estudo realizado por Cintra (2009) foi estabelecido, em diferentes países, um comparativo do custo para uma empresa manter um trabalhador com uma remuneração de US\$ 1000. Além desse salário, as empresas têm uma despesa adicional em função de tributos e outros gastos de contratação. Nos Estados Unidos o empregado custa, para a empresa, mais US\$ 90,30, em Hong Kong, Cingapura, Coréia do Sul e Taiwan a média é de US\$ 115 e no Japão é de US\$ 118. Na Europa, é de US\$ 513 na Itália, US\$ 583 na Inglaterra, US\$ 600 na Alemanha e US\$ 797 na França. Na América Latina o gasto é de US\$ 410 no Paraguai, US\$ 480,60 no Uruguai e US\$ 702,70 na Argentina. No Brasil, o custo em tributos e encargos trabalhistas é de US\$ 1.034,60. Esse valor representa 11,5 vezes o de uma firma norte-americana, nove vezes a dos Tigres Asiáticos, quase duas vezes a média dos quatro países da Europa e maior que a dos três parceiros do Brasil no Mercosul.

Para mitigar os efeitos dos encargos sobre o salário do trabalhador brasileiro é preciso promover substancial aumento da produtividade e isso coloca nos ombros do colaborador mais um fator de cobrança reforçando a importância que assume o setor de recursos humanos, nas organizações do século XXI, na observância do desenvolvimento de cada funcionário concomitante com a função que exerce, evitando que seu tempo no cargo seja excedido de tal modo que afetem os resultados e, por consequência, fazendo com que ele deixe de ser a pessoa certa no lugar certo.

O POTENCIAL

A organização moderna, no entendimento de Drucker (1996), é desestabilizadora e, precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer sejam os produtos, processos ou as relações humanas e sociais, assim, se no paradigma fordista a visão ordenada do mundo organizacional levava a pensar uma realidade

administrativa controlável, racional e passível de ser uniformizada (MOTTA, 1999), esta sucumbiu ao cotidiano do gestor, nas empresas do século XXI, que se tornou uma sequência ininterrupta de decisões a tomar diante de múltiplas interfaces, sendo que cada uma emite demandas, recomendações, procedimentos, injunções, expectativas, de tal modo que o fato de responder a uma não permite responder à outra, ao passo que todas, contudo, são necessárias (GAULEJAC, 2007), então a lógica do gestor passou a ser a rapidez na resolução dos problemas, habilidade para lidar com imprevistos e capacidade de julgamento diante de incertezas e ambiguidades. Com isso, declara-se que o desenvolvimento profissional dos colaboradores é o gatilho que desencadeia o sucesso no processo de transformação organizacional, pois, é entendimento que as organizações não mudam, são as pessoas que, por meio do aprendizado contínuo, mudam e promovem processos de transformação organizacional.

Se durante o século XX os padrões que definiram as ações e os procedimentos de gestão nas organizações eram baseados na experiência sênior, no controle e no conhecimento profissional, emerge nas organizações do século XXI o paradigma baseado premissa atribuída a Einstein: 'Não podemos resolver os problemas usando o mesmo tipo de pensamento que usamos quando os criamos'. Neste contexto, a constatação é a de que as organizações atuais vivenciam uma realidade em constante e rápida mutação e diferentemente do ambiente controlado que o modelo mecanicista instaurou, o processo de gestão das empresas contemporâneas é permeado por contingências extremamente variadas que fazem do exercício da gestão uma prática fragmentada, intermitente, ambígua e condicionada a múltiplos fatores intervenientes (MOTTA, 1999).

Sê conhecimento, experiência, comportamento e desempenho não são mais a garantia total de que o profissional está preparado para os desafios da alta gestão, para qual variável da personalidade do colaborador, deve então, a organização direcionar sua atenção? A resposta é o potencial, que embora seu conceito não seja um consenso, fica evidente que a melhor forma de entendê-lo ou explicá-lo não é pelas características já verificadas no colaborador, como sua competência, comportamentos, desempenho ou mesmo sua experiência, no entanto, é o que

comumente ocorre, pois é entendimento nas organizações que na perspectiva transformacional de gestão de pessoas, concebe-se o futuro como uma continuidade do passado, recombina-se e expandindo seus conteúdos e dimensões, e lidando com as contradições como parte do processo evolutivo (ANTUNES, 1999). Isso é um erro tautológico, pois não é possível encontrar uma definição de potencial pela aceção daquilo que ele não é.

O potencial, no futuro, é transformado em capacidade para tomar decisões ou realizar um trabalho por meio de julgamento diante das incertezas e ambiguidades, revelando-se naquelas situações em que não sabemos exatamente o que fazer, ou seja, quando conhecimento e experiência não são suficientes. Ainda, a coesão entre a capacidade potencial e a complexidade do trabalho tem relação direta com o grau de confiança do profissional em tomar decisões.

O acompanhamento, pelo setor de RH, do desenvolvimento do potencial dos colaboradores é estratégico para o futuro da organização, na medida em que a manutenção de um trabalhador em tarefas que subutilizam sua capacidade potencial é desmotivadora e causadora de perda de autoconfiança, tanto quanto com as exigências de um cargo a um funcionário que ainda não desenvolveu sua capacidade potencial a ponto de estar preparado para o mesmo. Neste contexto, recrudescer a importância da pessoa certa no lugar certo, pelo tempo certo como forma de assegurar à organização a manutenção, no presente e para o futuro, de colaboradores preparados para as adversidades da atividade empresarial.

METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa, que conforme assevera Minayo (1993), é atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Pesquisa é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas. Para que o estudo seja considerado científico deve-se obedecer aos critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação. É desejável que uma pesquisa científica preencha como requisitos, a existência de uma pergunta que se deseja responder, a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta e a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida (GOLDEMBERG, 1999).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente artigo foi a pesquisa bibliográfica que procurou, em autores no assunto, identificar considerações sobre o tema abordado para a busca de resolução do problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo os aportes científicos. A pesquisa bibliográfica subsidia o conhecimento sobre o que foi pesquisado e trabalhado, explicando como e sob que perspectiva o assunto é tratado na literatura científica. A pesquisa bibliográfica, explica Salomon (2004), fundamenta-se em conhecimentos proporcionados pela biblioteconomia e documentação, entre outras ciências e técnicas empregadas de forma metódica envolvendo a identificação, localização e obtenção da informação, fichamento e redação do trabalho científico.

Para elaborar e documentar um trabalho de pesquisa científica é necessário que a busca por informações bibliográficas seja planejada, sendo assim, Salomon (2004), orienta para dividir a pesquisa em três fases, onde a primeira fase é da preparação da pesquisa, nela a informação é localizada e identificada. Durante a seleção das fontes de informação o pesquisador deverá buscar toda a informação disponível na literatura científica de interesse, em artigos de periódicos, relatórios técnicos, anais de congressos, teses, dissertações, entre outras, seja em meio impresso ou eletrônico. A segunda fase é a de realização e compreende a realização do fichamento do documento obtido que será selecionado para a elaboração da redação do trabalho científico, por meio da confecção de fichas de leitura (ECO, 2003). Por último, a fase da comunicação, que segundo El-Guindy (2004), é a coroação do trabalho de investigação científica, e ao mesmo tempo, o momento de maior realização do pesquisador, pois é nessa etapa que ocorre a redação do

trabalho científico por meio do material identificado e organizado conforme os propósitos da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição do fator humano para o aumento da produtividade é sem limites, porque o homem, por natureza e definição, é antes de tudo um ser criativo, o *homo faber*. Se pudéssemos nos despir de todo orgulho, se, para definir nossa espécie, nos ativéssemos estritamente ao que a história e a pré-história nos apresentam como a característica constante do homem e da inteligência, talvez não disséssemos *Homo sapiens*, mas *Homo faber* (RATTNER, 1967).

A inteligência, encarada no que parece ser o seu empenho original, é a faculdade de fabricar objetos artificiais, sobretudo ferramentas para fazer outras ferramentas e de diversificar ao infinito a fabricação delas (Bergson, 1979). Nenhuma empresa sobrevive sem seus colaboradores e as suas capacidades de criação, inovação, superação e organização de produção. Por isso é necessários que as instituições percebam que apesar das recentes evoluções nos métodos de gestão de pessoas, desenvolvidos pelo departamento de Recursos Humanos, para encontrar a pessoa certa para o lugar certo, isto não é completo, ou estaríamos aceitando viver como Sísifo, existe ainda um horizonte a frente que contempla o tempo certo para o trabalhador em seu cargo, e embora não exista uma regra de determine esse tempo, em função das características de cada ser humano, ele é finito e essa percepção por parte do setor de recursos humanos será um fator importante para evitar uma provável redução de rentabilidade da empresa, em consequência da perda de produtividade de seus colaboradores, devido sua desmotivação, ou pelo desligamento do trabalhador que não tem mais em seu labor uma situação desafiante de suas competências. Evitar a perda de talentos é apresentar uma visão estratégica, pois desta forma, os profissionais talentosos estarão presentes no futuro da empresa e é, ainda, impedir gastos desnecessários com demissões e com, em

muitos casos, exaustivas e onerosas buscas para encontrar profissionais com as condições que permitam uma substituição dos que partiram.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bomtempo, 1999.
- BAHRY, C. P; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias - **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, n.2, 2004.
- BEINE, M; DOCQUIER. F; RAPOPORT, H. Brain drain and human capital formation in developing countries: winners and losers. **The Economic Journal**, v. 118, 2008.
- BERGAMINI, C W. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGSON, H. **A evolução criadora**. In: Cartas, conferências e outros escritos. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, 2001.
- BROWNE, J. A Origem das Espécies de Darwin: uma Biografia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.
- BROXADO, S. A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação do dia-a-dia da empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BULFINCH, T. O livro de ouro da mitologia: histórias de deuses e heróis/ Thomas Bulfinch; tradução David Jardim. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.
- CHAPMAN, E. N. – **Relações humanas na pequena empresa**: desenvolvendo habilidades interpessoais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CINTRA, M. **O Custo do Empregado no Brasil e no Mundo**. Universo Jurídico, Juiz de Fora, ano XI, 31 de mar. de 2009. Disponível em: <http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/6156/O_Custo_do_empregado_no_Brasil_e_n_o_Mundo>. Acesso em: 16 mai 2012.
- DRUCKER, P. F. **Nem todos os generais foram mortos**. In: O Líder do Futuro – Visões, Estratégias e Práticas para uma nova era. Org: The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1996.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. 18. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- EDVINSSON, L; MALONE, M. S. **Intellectual capital**. London: Piatkus, 1998.
- EL-GUINDY, M. M. **Metodologia e ética na pesquisa científica**. São Paulo: Editora Santos, 2004.
- GAIDZINSKI, R. R. Dimensionamento do Pessoal de Enfermagem. **Administração em Enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991.
- GAULEJAC, V. **A gestão como doença social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- JAUHAINEN, S. Regional concentration of highly educated couples. In: POOT, J., WALDORF, B. e WISSEN, L. V. **Migration and human capital**. Massachusetts: Edward Elgar, 2008.
- C. H; TREGOE B. B. **The rational manager**. New York: MacGraw Hill, 1965.
- KWOK, V; LELAND, H. An economic model of the brain drain. **The American Economic Review**, v. 72, n.1, 1982
- LAGO, L. A. C; ALMEIDA, F. L; LIMA, B. M. **Estrutura ocupacional, educação e formação de mão de obra: os países desenvolvidos e o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: Causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a função gerencial no mundo contemporâneo - a ciência e a arte de ser dirigente – 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. ed. São Paulo: LTR, 2005.

RATTNER, H. Produtividade e Desenvolvimento. **RAE - revista de administração de empresas**, v.7, n.25, 1967. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/>> Acesso em: 22 abr 2012.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

TAVARES, F. P. Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional. **Revista Hispeci & Lema**, Bebedouro, v.6, 2001/2002.

TOWNER, L. **Controlando o estresse na empresa**. São Paulo: Editora Clio, 1998.