

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

## **ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

ALUNA: Vânia Veronica Santos Do Amaral

PROFESSORA ORIENTADORA: Paula Costa de Souza.

BELO HORIZONTE  
2009/2º SEMESTRE

## SUMÁRIO

<b>RESUMO / ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 METODOLOGIA A SER APLICADA .....</b>	<b>5</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 Atração e Retenção de Talentos .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Ferramentas Estratégicas da Gestão de Talentos.....</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Qualidade de Vida no Trabalho como Estratégia de Gestão de Talentos.....</b>	<b>10</b>
<b>3.5 Remuneração como Estratégia de Gestão de Talentos .....</b>	<b>12</b>
<b>3.6 Gestão por Competências como Estratégia de Gestão de Talentos .....</b>	<b>13</b>
<b>3.7 Desenvolvimento Profissional como Estratégia de Gestão de Talentos.....</b>	<b>14</b>
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>16</b>

## ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

### **Autores:**

**VÂNIA VERONICA SANTOS DO AMARAL**

MBA Gestão de Pessoas UNA

**PAULA COSTA DE SOUZA**

Orientadora UNA

### **RESUMO**

As novas tendências mundiais apontam para intensas mudanças nas pessoas e principalmente nas organizações, que buscam ganhar competitividade num mercado de concorrência cada vez mais acirrada. Para Chiavenato (1997), essas mudanças ficam evidentes quando observamos o poder das tendências atuais como a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade e competitividade. Dessa forma, esse artigo visa contribuir para a compreensão de como a Gestão de Talentos vem sendo utilizada pelas empresas para atrair e manter seus melhores recursos humanos, apresentando as ferramentas utilizadas para esse novo desafio das organizações. Para conseguir se destacar nesse 'Novo mercado' as empresas estão se estruturando de forma a reter e potencializar seus talentos. O bem mais valioso da nova economia é a inteligência, que faz parte do grande patrimônio das organizações: o ser humano.

**Palavras-chave:** Gestão de talentos; Desenvolvimento Profissional; Gestão por competências.

### **ABSTRACT**

This article aims to contribute to the understanding of how Talent Management has been used by companies to attract and retain its human talent, presenting the tools used to this new challenge organization. To be able to stand this 'new market' organizations are structured so as to retain and enhance their talents. The most valuable asset of the new economy is intelligence, which is part of the great heritage organizations: the human being.

Studies show that the benefits of practices in companies, are being directed to retaining talent. However, this practice shows a tendency to salary supplementation linked to the performance of their duties with keeping salaries at lower levels.

Keywords: Talent Management, Professional Development, Competence Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as organizações passam por mudanças contínuas principalmente no que se diz respeito ao capital humano. A busca por vantagem competitiva tornou-se algo cada vez mais comum nas organizações, o que nos leva a refletir sobre o assunto Gestão de Talentos. Segundo Ferri (2006) para permanecerem competitivas, as organizações precisam do conhecimento, habilidade e competência de seus colaboradores e por isso, é imprescindível oferecer oportunidades para formação e desenvolvimento dos talentos.

É por meio desses profissionais que será possível se manter competitivo no mercado, enfrentar as mudanças frequentes no cenário social, econômico, político, cultural, tecnológico e ambiental, agregar valor ao negócio e aproveitar as oportunidades de mercado, sendo uma forte estratégia organizacional para vencer os desafios.

Segundo Kanter (1997) nos últimos anos, as organizações têm sido submetidas a uma série de mudanças que influenciam diretamente seus modelos de gestão, tais como a velocidade de transmissão das informações. Com a expansão da internet e do uso de aparelhos celulares, o espaço físico já não constitui barreira à concretização de negócios e amplia-se a possibilidade de inovar.

As transformações no mundo do trabalho impuseram às empresas padrões de gestão pautados em novos conceitos, tais como: flexibilidade, inovação, conhecimento e excelência. Guest (2006), *apud* Dunzer e Melo (2008) cita outras tendências que tiveram impacto direto nos moldes tradicionais de gestão, tais como o aumento da presença feminina na força de trabalho, a maior preocupação dos empregados com a

vida pessoal, as diferenças culturais e as inovações tecnológicas. Assim, a globalização da informação, impactou na necessidade de uma melhor profissionalização do profissional e na busca por um diferencial competitivo. Em busca da competitividade, empresas de todos os portes e segmentos estão começando a investir em políticas de atração e Retenção de Talentos.

Na busca pela diferenciação, o conhecimento consolidou-se como uma vantagem competitiva direta para organizações que pretendem se diferenciar pela forma como atendem seus clientes. Assim, organizações de sucesso são, atualmente, aquelas que conseguem atrair, desenvolver, reter e compensar talentos que sejam responsáveis tanto por seus clientes quanto pelo gerenciamento das crescentes oportunidades tecnológicas (ULRICH, 1998 apud DUNZER, MELO 2008, p. 27).

## **2 METODOLOGIA A SER APLICADA**

O estudo da atração e retenção de talentos nas organizações será realizado primeiramente através de pesquisa bibliográfica. Para tanto, faz-se necessário um aprofundamento das teorias sobre as políticas de atração e retenção de talentos das organizações, assim como dos processos de gestão por competências, programas de qualidade de vida no trabalho e principalmente pelas práticas que as organizações vêm adotando para a valorização de seu capital humano.

Serão consideradas pesquisas realizadas nas áreas de gestão de pessoas e gestão de competências, que contextualizem as teorias estudadas com a prática de atração e retenção de talentos. Acredita-se que dessa forma, será criada uma base teórica capaz de proporcionar um maior conhecimento sobre o tema.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Gestão do Conhecimento**

As grandes mudanças nos cenários de atuação das empresas, tanto públicas quanto privadas, em especial nesta Era da Informação e do Conhecimento, possibilita-nos a dizer

que uma fonte de vantagem competitiva nas empresas é seu ativo intangível: o ‘conhecimento’, e a efetiva gestão e aplicação deste ativo na expectativa de sua conversão em resultados.

O século XXI será marcado por uma verdadeira transformação nos meios de produção, desenvolvimento e administração das organizações no que tange a investimentos tanto em bens, recursos e pessoas. Segundo Silva, Neves (2003, p. 47): *“Vivemos na era da informação e do conhecimento, um novo mundo, onde o trabalho físico é feito pelas máquinas. Nela cabe ao homem uma nova tarefa para a qual é insubstituível: ser criativo, ter ideias [...]”*.

Segundo Stewart (1998, p. 30) a nova era já superou a época em que as organizações de negócios eram planejadas para obter unicamente o capital financeiro. A informação deixou de ser um atributo unicamente dos dirigentes superiores das organizações para ser uma ferramenta de trabalho para todos, visto que o grande capital da produção e do desenvolvimento no Mercado vigente, é, acima de tudo a capacidade que as organizações têm de fazer com que os seus empregados possam tanto adquirir como acima de tudo trabalhar e produzir através das informações, e assim, obter uma vantagem competitiva sustentável perante as suas concorrentes.

Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001):

O conceito do capital intelectual refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social. (CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA, 2001, p. 55)

Segundo Leal (2003) na Sociedade do Conhecimento, as mudanças e as inovações tecnológicas ocorrem em um ritmo muito acelerado, sendo fundamental identificar e gerir de forma inteligente o conhecimento das pessoas nas organizações.

A gestão do conhecimento nas organizações tem sido foco de investimentos crescentes, através de melhor capacitação e desenvolvimento do capital humano. As políticas

empresariais atuais buscam desenvolver suas competências, a fim de aumentar as respectivas chances de atingir seus objetivos estratégicos, via melhoria da qualidade nos processos de solução de problemas, negociações e de tomada de decisões.

Assim, segundo Nonaka (2008), as organizações são concebidas como "entidades criadoras de conhecimento". E de acordo com seu modelo teórico, a gestão do conhecimento refletirá a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo nos seus processos, produtos e serviços. Essas atividades definem a organização criadora do conhecimento, cuja orientação nuclear é a inovação contínua. Esta capacidade só é alcançável mediante a ação individual e grupal, já que os atores organizacionais são a fonte e o motor de todo o processo criativo.

### **3.2 Atração e Retenção de Talentos**

De acordo com Chiavenato (1997), as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, ao perceberem, o papel decisivo das pessoas, no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas, por contribuírem com seus conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Se forem considerados parceiros da organização, são capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso.

De formas diferenciadas, todas as organizações que procuram obter uma perenidade no mercado estão elaborando e implantando políticas cujo objetivo é envolver os melhores funcionários no cumprimento de suas metas estratégicas, remunerando-os de acordo com os resultados e chamando alguns para ter participação no capital. Segundo a Revista Forbes, citado por Casella, em 2007 foi realizada pesquisa em um universo de 7000 executivos sobre quais são os principais fatores para a retenção de talentos.

Foram considerados como os principais fatores para a retenção de talentos por ordem de importância (Revista Forbes, 2007 citado por Casella):

1. Autonomia e a liberdade para executar o trabalho
2. A importância e o desafio das missões delegadas
3. A ética na empresa
4. A qualidade dos gerentes e dirigentes
5. Perspectiva de evolução de carreira

6. O ambiente de trabalho
7. Salário
8. Benefícios

É importante observar que na disputa por talentos, se destaca as organizações que possuem maior poder de atraí-los e retê-los. Observa-se ainda que a questão salarial é questionada como um fator motivacional para colaboradores. Segundo Pontes (2004), salário não gera motivação e sim garante a satisfação das necessidades de segurança, social, auto-estima e realização de acordo com a teoria de A. Maslow “Hierarquia das necessidades” e F. Herzberg “Fatores motivacionais e Higiênicos”. De outro lado Lawler III (1971) *apud* Chiavenato (2003), afirma que o dinheiro pode ser sim um fator motivacional que auxilia na produtividade dos colaboradores, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço gera um aumento na sua remuneração. Chiavenato (2003) completa que o grande problema dos planos de remuneração é a falta de percepção por parte dos colaboradores desta relação citada por Lawler III (1971).

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), o processo de manutenção de pessoas nas empresas que consiste em remunerar, conceder benefícios e serviços compatíveis com um padrão de vida saudável proporcionam aos colaboradores um ambiente de trabalho agradável e seguro do ponto de vista psicológico e físico, visando também assegurar boas relações sindicais. Tudo isso contribui para um processo de motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

O profissional considerado como um talento quer ser significativo para a organização, conviver com pessoas que inspirem respeito e confiança, em um ambiente ético e íntegro para poder realizar seu potencial.

Para Cleide Nakashima (2003):

[...] a retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa, é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação, e compõem um conjunto de realizações [...]. (CLEIDE NAKASHIMA, 2003, p. 87).

Estudos comprovam que apesar de haver um elevado número de profissionais no mercado de trabalho, há um déficit de mão de obra qualificada e capacitada, principalmente para ocupar cargos-chave. Para Dunzer, Melo e Melo (2008):

[...] o desafio atual para as empresas é de atrair os profissionais provenientes da Geração Y, que corresponde às pessoas nascidas após o ano 1980 e que atualmente estão tomando lugar no mercado de trabalho. É composta por indivíduos mais preocupados com o sentido do trabalho; em balancear a vida profissional e a pessoal; e com a construção de *networking*. (DUNZER, MELO E MELO, 2008, p. 3)

Assim, muitas organizações tem conseguido sucesso na proposta de retenção de seus principais talentos, notadamente naqueles que exercem cargos de liderança, tal qual supervisores, gerentes e diretores.

### **3.3 Ferramentas Estratégicas da Gestão de Talentos**

Pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de se dar bem no que fazem. Da mesma maneira, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para desafios. (MAKSURI, 2005, p. 98)

De acordo com Chiavenato (2004), o talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas, não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento.

No Brasil, segundo Gramigna (2002), o movimento de captação, identificação e retenção de talentos com base nas competências está ganhando força e fazendo com que as organizações invistam em estratégias para gerenciamento de talentos. A Gestão de talentos se torna ainda mais importante, em organizações que em sua visão estratégica, buscam alavancar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Segundo Miranda (2007), as competências individuais, ou o talento do profissional, referem-se às aptidões observáveis na pessoa, dentro de um grupo de trabalho. Elas podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada

pessoa possui ou desenvolve e que principalmente consegue ressaltar para um determinado propósito.

Fleury e Fleury, citados por Miranda (2007), diferenciam três grandes blocos de competências individuais em uma perspectiva sistêmica: competências de negócio (relacionadas à compreensão do negócio); competências técnico-profissionais (especificamente ligadas a operações, ocupações ou atividades); competências sociais (necessárias para interagir com as pessoas).

O conceito da Gestão de Talentos é visto como o processo que permite combinar aptidões e valores, proporcionando vantagem competitiva à organização e fornecendo diferenciais aos “*stakeholders*”.

Considera-se assim, o talento como a capacidade de descobrir o que há de melhor na personalidade ou nas próprias habilidades de cada ser humano afim de torná-las um diferencial no mercado.

### **3.4 Qualidade de Vida no Trabalho como Estratégia de Gestão de Talentos**

Para que uma organização obtenha sucesso e alcance seus objetivos, um fator torna-se indispensável: a elaboração de uma estratégia organizacional. Dentro destas estratégias organizacionais as empresas estão investindo em Programas de Qualidade de Vida (QVT). Programas de QVT não servem apenas para aumentar o bem estar dos funcionários, esses programas são considerados como uma maneira de reduzir os custos com assistência médica e reduzir a abstinência (ausência sem ‘motivo’) de funcionários.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “[...] a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa [...]”.

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”.

Segundo Moretti (2003, p. 3) o desenvolvimento de práticas de qualidade de vida no trabalho envolvem ações como:

[...] maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução, promovida principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal [...]. (MORETTI, 2003, p. 3)

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: Trabalho em grupo; Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; Necessidades fisiológicas; Necessidade de segurança material; Necessidades sociais; Necessidade do ego e necessidade de auto-realização.

Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho tem como meta, gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores envolvem, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimentos de recursos de “*feedback*” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo. É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Moretti (2003) é importante não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de confraternização, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser

humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

### **3.5 Remuneração como Estratégia de Gestão de Talentos**

A gestão da remuneração sempre foi considerada aspecto crítico para as organizações. Embora todas tenham como objetivo reconhecer a contribuição, o “valor agregado” pelas pessoas, a dificuldade se encontra justamente em estabelecer uma medida capaz de “capturar” esse valor agregado.

A Remuneração como Estratégia da Gestão de Talentos, surgiu como um subsistema da gestão de RH, que deve contribuir não só para a administração dos níveis salariais a serem pagos aos colaboradores, mas que, também, deve fazer desta administração, um meio favorecedor do direcionamento e desenvolvimento das competências instaladas, do clima organizacional, da atração e retenção de talentos e, finalmente, do alcance dos resultados esperados, através da concepção e utilização de instrumentos e políticas, que sinalizem e incentivem os colaboradores em busca daquilo que a empresa espera deles.

Segundo Hipólito (2002) no novo cenário empresarial, não se espera mais das pessoas apenas a reprodução de atividades descritas em seu cargo. Pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem esses limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados. O desafio, então, passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e essa nova dinâmica de atuação dos profissionais.

Os funcionários de talento para Branham (2002) desejam sentir que recebem salários comparáveis com os que as outras empresas pagam por trabalho semelhante no setor. Também querem saber se recebem salários comparáveis aos de outras pessoas em posições semelhantes e que estão fazendo contribuições semelhantes. Quando os funcionários sentem que seu pagamento é justo, e comparável com o trabalho realizado, feito em condições de trabalho aceitáveis, apoiado por boas práticas de gestão, a

perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização onde esses fatores mais sutis são desconhecidos, geralmente não é suficiente para atrair esses funcionários.

De acordo com Peter Block (1995, p. 128): *“É difícil usar dinheiro para comprar lealdade. As pessoas que entram para a empresa, ou que permanecem nela, principalmente por causa do dinheiro, deixarão a empresa exatamente pelo mesmo motivo.”*.

Ainda segundo Branham (2002) o salário é classificado em pior posição do que outros fatores, como o uso dos talentos individuais, atender a um desafio, ter um bom gerente, ter um trabalho significativo e ter oportunidade de promoção como um motivador para desempenho e compromisso.

### **3.6 Gestão por Competências como Estratégia de Gestão de Talentos**

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relata McLagan (1997).

O conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, originou a sustentação à competência organizacional. Segundo Brandão e Guimarães (1999) o processo de gestão de competências é do tipo *“top down”* em que as competências essenciais da organização são determinantes das competências individuais, ou o seu contrário, do tipo *“bottom up”*, em que as competências individuais determinam as organizacionais. A gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos) (BRANDÃO, GUIMARÃES, 1999, p.6).

A Gestão por competência é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da empresa, o quanto está, ou não, correspondendo a metas, resultados e expectativas em relação à função que exerce.

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (1999).

Ainda de acordo com os autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, ocasião em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, pode-se definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

### **3.7 Desenvolvimento Profissional como Estratégia de Gestão de Talentos**

As organizações devem incentivar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores como forma de agrega valor. Zeithahaml & Bitner (citado por SGANZERLLA, 2006) enfatizam que existem concretas evidências de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos. A qualidade percebida pelos clientes está relacionada à atmosfera de bem-estar percebida pelos funcionários da empresa que, por consequência, influenciam na atmosfera da prestação de serviços. Sendo assim, as experiências positivas vivenciadas pelos funcionários na administração de recursos humanos refletem na experimentação do serviço por parte do cliente.

## **4 CONCLUSÃO**

O novo modelo de gestão de pessoas, no qual as organizações estão inseridas, está

vinculado aos processos de gestão da capacitação e do desenvolvimento dos colaboradores. São inúmeras as tendências projetadas para essa área, tais como: gestão por competências, aprendizado organizacional e desenvolvimento profissional.

A gestão estratégica dos recursos humanos, também chamada como gestão de talentos terá papel prioritário nesse processo. Para isso, é essencial que o setor de Gestão de Pessoas tenha entre suas atribuições a função de criar as condições necessárias formular e implantar novas estratégias na organização.

É preciso atuar com o foco na gestão de talentos, considerada como uma tendência estratégica, no momento atual vivido pela maior parte das organizações. O setor de Gestão de Pessoas além de ter o desafio de promover iguais oportunidades de emprego, deve também procurar melhorar a qualidade de vida no trabalho por meio de ações estratégicas. Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.

A Gestão do Conhecimento, em evidência na atualidade, significa o gerenciamento dos recursos humanos, físicos, financeiros e informacionais de uma organização. A necessidade de tornar as organizações competitivas colocou de frente a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida.

## REFERÊNCIA

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino - **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?**; 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena, ZIMMER, Marco Vinício, PEREIRA, Carolina Guarçoni, MARQUES, Fernanda, COSTA, Helder Viana, CARBONE, Pedro Paulo, ALMDA, Valéria Ferreira de; **Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências.**

BLOCK, Peter. **Talento:** Regência Gerência. São Paulo: Record, 1995.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRY, Milena - **Atração e Retenção de Talentos Humanos como Estratégia Organizacional, na Embrapa Pantanal - município de Corumbá/MS.** Campo Grande, 2006. Disponível em: <<http://www.cpap.embrapa.br/teses/online/MON07.pdf>>. Acesso em: 10 nov 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme – **Aprendizagem e Inovação Organizacional** – Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo, 1997.

ESTEVES, Sofia - **Gestão de talentos, desafio e tanto,** 2007. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/gestao\\_de\\_talentos\\_desafio\\_e\\_tanto/9701/](http://www.administradores.com.br/noticias/gestao_de_talentos_desafio_e_tanto/9701/)>. Acesso em 24 set de 2009.

FILHO, Jaime Teixeira - **O Valor Estratégico da Gestão de Talentos**. Disponível em: <[http://www.zapptreinamentos.com.br/pdfs/20080102\\_02\\_valor\\_gestao\\_talentos.pdf](http://www.zapptreinamentos.com.br/pdfs/20080102_02_valor_gestao_talentos.pdf)>. Acesso em 25 set. 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro - **Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional**, disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n3\\_setembro\\_2002/gestao1\\_remuneracao\\_por\\_competencias.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/gestao1_remuneracao_por_competencias.pdf)>. Acesso em: 25 set. de 2009.

JULIÃO, Patrícia – **Qualidade de Vida no Trabalho** – 2001; São Paulo disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo\\_PatriciaJuliao.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_PatriciaJuliao.pdf)>. Acesso em: 25 set. de 2009.

KANTER, R. M. **Quando os gigante aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAL, Manoel Flávio – **Sociedade do Conhecimento: Impactos para o Futuro** – disponível em <<http://groups.google.com/group/nepmaranhao/web/critrio-5---sociedade-do-conhecimento---impactos-para-o-futuro>>. Acesso em: 25 set. de 2009.

LUCCI, E. A. **A era pós-industrial: a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar**. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>>. Acesso em: 25 set. de 2009.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

Moretti, Silvinha - **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto-Realização Humana**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências: Ferramentas para Atração e Captação de Talentos Humanos** – Editora QualityMark, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ULRICH, D. A New Mandate for Human Resources. **Harvard Business Review**. Boston: jan/fev. 1998a.