

## **Dimensões que gerenciam os recursos humanos de forma sustentável entrega melhores resultados**

**Dimensions that manage human resources in a sustainable manner deliver better results**

**Dimensiones que gestionan los recursos humanos de manera sostenible entregando mejores resultados**

Recebido: 15/03/2023 | Revisado: 28/03/2023 | Aceitado: 29/03/2023 | Publicado: 04/04/2023

**Luiz Fernando Tavares**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8200-1931>

Universidade Paulista, Brasil

E-mail: [familiaft@hotmail.com](mailto:familiaft@hotmail.com)

**Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6987-2996>

Universidade Paulista, Brasil

E-mail: [pedroluiz@plocn.com](mailto:pedroluiz@plocn.com)

### **Resumo**

Gerenciar o departamento recursos humanos com foco nas estratégias da empresa, significa ser o intermediário entre os departamentos, contribuir para a satisfação dos clientes, mediante a atuação de melhores colaboradores por serem estes objeto de melhor atenção por parte da empresa por trabalhar quando podem se melhor desenvolver profissionalmente, o que se conseguiu conforme discutido no presente artigo através do equilíbrio entre as três dimensões para obter a colaboração de bons profissionais que são atrair, reter e desenvolver essas pessoas, atrair significa fazer a empresa desejada por seus futuros colaboradores, reter é manter seu capital humano, através de técnicas motivacionais e avaliando sua satisfação, desenvolver é ter a capacidade de cuidar do futuro de seus colaboradores proporcionando-lhes as condições para o aperfeiçoamento profissional. Quando uma empresa conseguiu equilibrar essas duas vertentes através das três dimensões pode-se afirmar que a empresa é sustentável organizacionalmente, o artigo também considera o comprometimento do colaborador.

**Palavra-chave:** Gerenciar; Recursos humanos; Estratégia; Três dimensões; Sustentável.

### **Abstract**

Managing the human resources department with a focus on the company's strategies means being the intermediary between the departments, contributing to customer satisfaction, through the performance of better employees because they are the object of better attention by the company for working when they can do better. develop professionally, which was achieved as discussed in this article through the balance between the three dimensions to obtain the collaboration of good professionals that are to attract, retain and develop these people, attracting means making the company desired by its future collaborators, retaining is keeping developing your human capital, through motivational techniques and assessing your satisfaction, is having the ability to take care of your employees' future by providing them with the conditions for professional improvement. When a company managed to balance these two aspects through the three dimensions, it can be said that the company is organizationally sustainable, the article also considers the employee's commitment.

**Keyword:** Manage; Human resources; Strategy; Three dimensions; Sustainable.

### **Resumen**

Dirigir el departamento de recursos humanos con foco en las estrategias de la empresa significa ser el intermediario entre los departamentos, contribuyendo a la satisfacción del cliente, a través del desempeño de mejores empleados ya que son objeto de una mejor atención por parte de la empresa por trabajar cuando mejor pueden. desarrollarse profesionalmente, lo que se logró como se comenta en este artículo a través del equilibrio entre las tres dimensiones para obtener la colaboración de buenos profesionales que son atraer, retener y desarrollar a este personal, atraer significa hacer que la empresa sea deseada por sus futuros colaboradores, retenerla es mantener su capital humano, a través de técnicas de motivación y evaluación de su satisfacción, desarrollarse es tener la capacidad de cuidar el futuro de sus colaboradores, brindándoles las condiciones para su superación profesional. Cuando una empresa logró equilibrar estos dos aspectos a través de las tres dimensiones, se puede decir que la empresa es organizacionalmente sostenible, el artículo también considera el compromiso del empleado.

**Palabra clave:** Administrar; Recursos humanos; Estrategia; Tres dimensiones; Sostenible.

## 1. Introdução

Diante do crescimento que se vivencia no mercado em seu âmbito empresarial e profissional, observa-se a necessidade de crescimento das exigências em geral, os produtos precisam ser aperfeiçoados devido a uma demanda insaciável que nunca está satisfeita e que obriga as empresas a aprimorarem seus produtos constantemente. Diante deste cenário, as empresas buscam colaboradores diferenciados que façam a diferença mediante as novas gerações, pois as concorrentes surgem por todos os lados e as próprias empresas precisam se tornar atraentes para seus novos talentos. Uma das estratégias do Departamento de Recursos Humanos tem sido atrair, reter e desenvolver esses novos talentos com objetivos de gerenciar de forma eficiente seus colaboradores para que estejam à altura das exigências do mercado futuro.

Quando se inicia um recrutamento no ato de divulgar a vaga, apresenta-se a primeira das três dimensões do gerenciamento sustentável, que é atrair novos colaboradores. A proposta é atrair colaboradores de alta performance, mostrando a eles as características de uma empresa confiável, que é socialmente responsável, que valoriza a cultura de gêneros e a igualdade de oportunidade por uma remuneração e benefícios justos. Este procedimento proporciona maior eficácia nessa busca.

Após a contratação, inicia-se uma nova preocupação, a retenção do colaborador, pois devido a ser um talento com alta empregabilidade, surgirão novas oportunidades em outras empresas. Mantê-lo motivado e assim rete-lo significa uma tarefa desafiadora ao Departamento de Recursos Humanos. Identificar propostas que venham de encontro às suas necessidades pode ser atraente para que o colaborador permaneça. Ideias como uma empresa ergonomicamente correta, que cuida e se preocupa com o equilíbrio da vida pessoal e profissional, que auxilia a prevenir o stress e promove a saúde e segurança no trabalho são formas significativas de conscientizar os colaboradores de que essa empresa merece seus talentos.

Reter está associado a desenvolver as competências de seus colaboradores, quando a empresa reconhece seus valores e preza por desenvolver seus dons e características, ela promove desenvolvimento através de tutoria, *coaching*, mentorias, plano de carreira e qualificação profissional através de graduações, cursos e palestras, o que aumenta muito a probabilidade de retenção do colaborador.

A estratégia em atrair, reter e desenvolver os colaboradores contempla as três dimensões que gerenciam o Departamento de Recursos Humanos de forma sustentável, significando que a empresa, em primeiro lugar, busca ter lucro, sua razão de existir, mas em segundo lugar busca a satisfação de seus colaboradores. Quando uma empresa é autossuficiente em seus lucros e cuida e satisfaz seus clientes internos com desejada missão de mantê-los e desenvolvê-los, pode-se afirmar que esta empresa é sustentável organizacionalmente.

Um outro fator a ser considerado é o comprometimento dos profissionais, ou seja, sua vontade em se dedicar e permanecer na empresa com aceitação dos objetivos, políticas e valores organizacionais. Naturalmente esse comprometimento influencia positivamente na rotatividade e absenteísmo e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

O presente estudo aborda a seguinte pergunta de pesquisa: As três dimensões que gerenciam os recursos humanos de forma sustentável entregam melhores resultados?

O objetivo deste artigo é mostrar que as práticas de recursos humanos, quando focadas nas três dimensões (atrair, reter e desenvolver), gerenciam o departamento de forma sustentável, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo, logo entregam melhores resultados.

## 2. Metodologia

Conforme Cervo, et al., (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, mas, procura descobrir e analisar, com grande precisão a frequência com que acontecem e como eles se relacionam uns com os outros, analisando sua natureza e características.

Existem várias maneiras de realizar pesquisa, segundo Prodanov e Freitas (2013), as pesquisas ocorrem quando envolvem a interrogação direta de pessoas, onde se deseja saber o comportamento sobre algum tipo de envolvimento com respeito a um assunto ou questionamento.

Conforme Green, et al., (2006), a revisão narrativa trata-se de uma revisão qualitativa com sínteses narrativas, compreensivas obtidas de publicações acadêmicas anteriores naturalmente com resultados condensados conforme cada artigo.

A metodologia utilizada para este artigo teve como base uma revisão de literaturas de forma narrativa através da seleção de trabalhos acadêmicos com uma leitura minuciosa em artigo, dissertações e teses científicos publicados em congressos sobre o assunto proposto pelo tema, assim como informações disponibilizadas nas bases de dados no Google Acadêmico e periódicos Capes, com a finalidade básica de mostrar, esclarecer, influenciar e modificar conceitos e ideias de gestores quanto à aplicabilidade das dimensões que gerenciam o Departamento de Recursos Humanos com objetivo de reduzir a rotatividade e o absenteísmo de forma estratégica.

### **3. Resultados e Discussão**

#### **Absenteísmo e Rotatividade**

Conforme Avazzadehfath e Raiashekar (2011), o estudo de contabilidade em recursos humanos tem sido fundamental para a empresa, os gestores contábeis do Departamento de Recursos Humanos elaboram e divulgam os resultados econômicos e financeiros referentes à rotatividade e absenteísmo, com resultados em indicadores quantitativos e qualitativos que se tornam significativos na tomada de decisões na empresa.

Novais e Cardoso (2008), analisando as relevâncias e variações da rotatividade e absenteísmo, visualizaram as alterações de percentuais com verbas rescisórias, processos de recrutamento, seleção, treinamento e demais adicionais, como os custos de desligamento surpreendentes, impactando até mesmo no custo do produto como no da empresa.

Ambrósio; et al., (2008), em simulações realizadas, permitiram analisar e antecipar impactos da rotatividade de pessoas sobre os custos do trabalho e a qualidade do que se produz.

Segundo Couto (1982), absenteísmo voluntário trata-se da ausência do empregado por razões particulares sem nenhuma apresentação de justificativa legal, já os absenteísmos por doenças têm sido de grande relevância devido aos altos índices de ausências apresentados nas empresas.

Segue possíveis razões absenteísmo:

- a) Absenteísmo voluntário – trata-se da ausência do empregado por razões particulares sem nenhuma apresentação de justificativa legal;
- b) Absenteísmo por doença – acontece quando diagnosticada por um determinado procedimento médico;
- c) Absenteísmo por patologia profissional – trata-se da ausência do empregado quando por acidentes de trabalhos ou doenças profissionais;
- d) Absenteísmo legal – acontece quando o empregado se ausenta sob o amparo da lei, como licença maternidade, gala, nojo, doação de sangue assim como serviço militar;
- e) Absenteísmo compulsório – quando o empregado se afasta por ordem legal como uma decisão da própria chefia da empresa ou até mesmo por uma prisão.

Os exemplos acima mostram como pode ser difícil o controle e julgamento para uma tomada de decisão contra o absenteísmo. Uma análise ponderada deve prevalecer, pois alguns tipos são do cotidiano do trabalhador, como uma licença maternidade, que pode ser parte da vida de todos nós. Outras, porém, partem do próprio empregado por insatisfação na empresa e esses são os principais motivos de impactos nos resultados da empresa, com rotatividade sempre trazendo mais despesas e influenciando nos resultados negativos.

Segundo Marras (2000), rotatividade ou *turnover* refere-se à quantidade de empregados desligados de uma empresa comparando com o total efetivo, gerando assim o índice de rotatividade. Conforme Watson Wyatt (2005), os altos custos com rotatividade até um certo percentual podem não ser um problema, quando o índice está por volta de 15 %. Isso pode até ser considerado bom, pois esse percentual pode representar funcionários que já não estão entregando bons resultados e a entrada de novos, apesar do custo, pode significar mais produtividade e melhores resultados. No entanto, a alta rotatividade pode trazer efeitos intangíveis com o declínio da imagem da empresa e aumento dos custos.

O Departamento de Recursos Humanos, responsável pelo bem-estar e satisfação dos empregados, deve sentir a responsabilidade por grande parte destes dados, visando a busca por conhecer o perfil da empresa e as habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento das funções e cargos na empresa. Relacionar isso com o perfil dos candidatos no mercado de trabalho tem sido um desafio significativo de sua existência nas empresas, devendo, para tanto, adotar uma postura gerencial estratégica e sustentável para atingir melhores resultados organizacionais.

### **Rh Como Departamento Estratégico**

O Departamento de Recursos Humanos sempre foi visto como o departamento que contrata, demite, que cria as políticas de remunerações, responsável pela higiene e segurança do trabalho dos funcionários, ou seja, uma área operacional dentro da empresa, para a qual parecia não haver espaço ou abertura para participação nas estratégias do negócio ou trazer maior valor para a empresa. Por outro lado, a globalização trouxe mudanças rápidas na economia, na tecnologia e no mercado financeiro, de modo geral, exigindo de seus gestores um esforço maior em cuidar para que a empresa permaneça suave, leve e saudável. Neste momento, os departamentos são revistos, uma nova visão do mercado se apresenta e todos precisam estar alinhados, assim o Departamento de Recursos Humanos, finalmente, passa a ser visto como uma das áreas significativas e fundamentais no alcance dos objetivos organizacionais. Hoje o departamento é muito mais que isso, ele faz parte das estratégias da empresa, ou seja, os resultados obtidos estão significativamente ligados à forma como o Departamento de Recursos Humanos gerencia suas ações, ou um conjunto de ações criadas e desenvolvidas para alcançar os objetivos financeiros da empresa (Jabbour & Santos, 2008).

Investir nos talentos humanos é estratégico, pois não é viável uma empresa ter metas sobre qualidade e valores empresariais e não valorizar o aperfeiçoamento das competências no ambiente empresarial (Cohen, 2017).

### **Gerenciamento Sustentável**

Conforme Andino (2011), sustentabilidade empresarial é o gerenciamento das relações das organizações governamentais e demais stakeholders para atingir suas metas tanto econômicas, sociais e ambientais de forma equilibrada.

Conforme Dias (2014), sustentabilidade é a transformação do comportamento das pessoas em relação à natureza e as transformações podem ser no âmbito da vida social, política e econômica.

Conforme Bell e Morse (2008), sustentabilidade trata da melhor forma de utilização dos benefícios atrelados ao desenvolvimento econômico, sem diminuir a qualidade dos serviços e recursos naturais a longo prazo.

O conceito de gerenciamento sustentável cresceu muito nos últimos anos, acredita-se que seja impossível desenvolver uma sociedade sustentável sem que ele esteja inserido no contexto das respectivas empresas (Schaltegger, Hansen & Ludeke Freund, 2016).

A Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) é um conjunto de práticas que ajuda na sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma empresa e promove o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais a longo prazo nas empresas (Cohent al. 2012).

Conforme Tooranloo et al (2017), a GSRH melhora a manutenção do bem-estar das gerações e cria um ambiente organizacional harmonioso, melhora a qualidade de vida e a mitigação das desigualdades dentro e fora da empresa.

As relações humanas no ambiente corporativo se desenvolvem para a perspectiva de qualidade de vida, com os olhos voltados para o colaborador a ideia é equilibrar os interesses da empresa aos do colaborador, alinhando produtividade, aumentando a satisfação e o comprometimento do colaborador aos objetivos da organização (Boselie, 2010; Deadrick & Stone, 2014).

Ehnert (2009) resume de forma clara essa questão ao afirmar que o gerenciamento sustentável está alicerçado sobre três dimensões (atrair, reter e desenvolver), práticas que, quando combinadas, contribuem para a capacidade da empresa em gerir seus recursos humanos de forma mais saudável e entregar melhores resultados. Estas três dimensões são explicadas a seguir.

### **Atrair Talentos**

Conforme Ehnert (2009), quando se pensa em atrair, precisa-se ser atraente. Esse é o ponto que as empresas devem considerar, se tornar atraentes a seus colaboradores. Uma empresa deve ser reconhecida como um empregador desejado, local onde as pessoas querem trabalhar e desenvolver sua vida profissional, sua carreira. A empresa precisa falar com seus colaboradores e ganhar sua confiança, o ambiente de trabalhos é o local para isso.

O ambiente organizacional tem sido muito valorizado quanto à atração. O ambiente organizacional corresponde à questão interna da empresa, seja em um departamento ou na empresa como um todo. Ele não é palpável nem visualizado, mas é percebível psicologicamente, onde os colaboradores se relacionam criando uma atmosfera psicológica.

Práticas como ser socialmente responsável, ou seja, contribuir para o bem-estar da sociedade, melhoram a qualidade de vida na região em que está localizada, a empresa usa seus recursos com a sociedade, mediante ações de voluntários das empresas, podem contribuir para a melhoria de sua imagem externa e interna.

Conforme Moles (2012), práticas como valorização da diversidade cultural e de gênero proporcionam igualdade de oportunidades. A empresa precisa entender e valorizar suas diversidades ou encontros culturais onde as práticas sociais se estabelecem por meio de intercâmbios de crenças, valores e repertório social pessoal que, quando processadas e divididas em modalidades em um ambiente profissional, refletem as múltiplas linguagens que validam expressões de mensagens culturais e igualdades de oportunidades que viabilizam a criação intelectual, com profundo significado, crescimento e desenvolvimento organizacional.

É neste ambiente que se estabelecem práticas de recompensas adequadas e se atraem talentos; para isso, entende-se a importância de ser justo no ambiente organizacional, também conhecido como ambiente humano. (Chiavenato, 1992).

Segundo Cunha et al. (2014), quando se fala de justiça em uma empresa, está-se falando de algo fundamental na vida organizacional, pois isso afeta todos os colaboradores, sejam eles líderes ou liderados. A justiça no ambiente de trabalho é algo visível a todo o tempo, trata-se das experiências que são vividas dentro da organização, verifica-se conforme o tratamento que se recebe, a maneira como as informações são transmitidas e os processos que a empresa adota (Rousseau, 1995 apud Frenkel et al., 2012).

As práticas de recompensas adequadas podem estabelecer um sistema em vigor. Segundo Câmara (2011), sistema de recompensas (SR) é a união de regras ou diretrizes alinhadas às estratégias da organização, que podem ser materiais ou imateriais, que estabelecem contribuição ao cliente interno pelos resultados alcançados nos negócios advindos de seu desempenho profissional, com o propósito de motivar o colaborador e conseguir maior produtividade.

Através de um SR, procura-se analisar o quanto vale um colaborador para a organização. Entende-se que todo colaborador deseja ser remunerado ou recompensado pelo seu profissionalismo de forma justa, seja financeiramente, por

benefícios ou promoções. Políticas bem estruturadas neste sentido aumentam a probabilidade de atrair e reter colaboradores (Dutra e Hipólito, 2012).

### **Reter Talentos**

Atualmente as empresas estão focadas em melhorar sua cultura organizacional de uma forma que seus colaboradores sejam inclinados a permanecer na empresa. Uns dos grandes desafios empresariais é o desenvolvimento e a retenção de talentos, as empresas têm investido na formação de seus colaboradores, mas acabam tendo dificuldades em preservar este capital humano no quadro de funcionários (Garcia; Coltre, 2017).

Conforme Bonilha (2013), ter um foco específico em retenção garante o compromisso dos colaboradores e reforça na empresa a capacidade de manter seu capital humano, através da motivação, da satisfação e do empenho dos funcionários.

Para Mayo (2003), as pessoas representam um papel fundamental na organização, sem elas tudo o que envolve uma empresa, tanto com relação aos clientes como à organização, deixaria de crescer e, conseqüentemente, de existir.

Para Chiavenato (2009), as políticas de retenção precisam ser significativas e envolver um ambiente agradável, saudável e seguro que proporcione bons relacionamentos entre os colaboradores, boas remunerações e benefícios sociais que vão de encontro às necessidades de cada colaborador.

Ameaças podem rondar as empresas, como a própria concorrência ofertando melhores benefícios e salários mais atrativos, o que implicará em custos com desligamentos e com uns novos processos de recrutamento, seleção, treinamento, nova adaptação. Também mudanças do cenário econômico, políticas e regulamentações podem ter efeitos semelhantes, o que resultaria em mais despesas para a empresa.

Adotar estratégias para uma retenção eficaz pode salvar uma empresa. Estratégias como criar um ambiente de trabalho agradável investindo na estrutura melhora a qualidade de vida no ambiente de trabalho, como também flexibilizar os horários e criar sala de lazer para os horários de intervalos na empresa. Aperfeiçoar a comunicação, o diálogo, é essencial entre os colaboradores, bem como alinhar os objetivos de maneira mais efetiva, mantendo um clima de amizade favorável a todas as partes. A liderança deve promover o exemplo com ações proativas, com colaboradores engajados e interessados em promover o sucesso na empresa.

*Feedbacks* construtivos precisam existir, funcionam como um retorno de informações, sejam com críticas ou elogios, para que todos saibam o que devem continuar fazendo ou onde precisam melhorar. Os *feedbacks* também devem ser aos líderes, ter um líder disposto a ouvir e mudar suas atitudes faz parte do exemplo de liderança. Crescer em uma empresa é o desejo de todo funcionário, o plano de carreira vem fortalecer a retenção, proporcionando uma perspectiva de futuro e uma carreira planejada, é importante traçar metas e objetivos que desafiem e motivem os empregados criando um vínculo de fidelidade entre o colaborador e a empresa.

A estratégia de gamificação vem de encontro as metas traçadas, a ideia é reconhecer o colaborador mesmo que por elogios na frente da equipe, isso fará ele se sentir valorizado, aumentando sua motivação e motivando toda a equipe a busca o mesmo incentivo através de seu exemplo. A motivação aqui merece uma atenção, toda empresa deve ter um planejamento contínuo com o objetivo de motivar e contribuir para que todos deem o seu melhor e se sintam satisfeitos onde estão, um funcionário desmotivado tende a procurar novas oportunidades que atendam seus desejos, perfil e ambições pessoais, as insatisfações abrem brechas para o ataque dos concorrentes, por isso um programa contínuo de reconhecimentos, recompensas e benefícios trazem melhores resultados ao quadro de funcionários (Teixeira, 2020).

Conforme Glasser (2017), os resultados ou produções insatisfatórias em boa parte das empresas, não vêm da falta de conhecimento técnico, mas da falta de motivação.

Estratégias como estas têm como principal objetivo a retenção dos colaboradores, reduzir os custos e conseqüentemente entregar melhores resultados à empresa.

Os programas devem existir e serem acompanhados pelas partes interessadas, observando sua capacidade de influência e resultados a curto, médio e longo prazo. Os resultados podem ficar comprometidos a longo prazo caso os colaboradores fiquem desmotivados, por isso a importância que ele se tornar parte efetiva da cultura organizacional.

### **Desenvolver Talentos**

Desenvolver talentos é ter a capacidade de cuidar do futuro da empresa, buscando o aperfeiçoamento integrado e contínuo tanto da organização como de seus colaboradores. Para Marras (2000), o desenvolvimento de talentos está centralizado na evolução das pessoas, o programa entende e contempla primeiramente o treinamento para reconhecer os prováveis indivíduos aptos a se desenvolverem, isso sem se preocupar efetivamente com o cargo, ou seja, todo o processo de desenvolvimento de talentos é centrado nas pessoas e não só nos processos.

Para Cohen (2017), um programa de aperfeiçoamento das habilidades operacionais com técnicas conceituais desenvolve as pessoas e torna-se um ponto significativo na questão competitividade, tanto na vida dos colaboradores quanto no desempenho da organização.

Entretanto, segundo Chiavenato (2009), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e visão de futuro empresarial do que propriamente com o ato de treinar, está-se referindo ao desenvolvimento pessoal, um processo profundo de formação de personalidade e melhoria da capacidade de compreender, não significa apenas, desenvolver habilidades motoras ou executoras, mas em interpretar o conhecimento. A responsabilidade pelo desenvolvimento de talentos não parte somente da empresa, mas, principalmente, do próprio funcionário, ficando sob sua responsabilidade uma atitude proativa, de planejamento e de investir em seu próprio desenvolvimento, de forma autônoma ou em parceria com a organização a que pertence. Seu objetivo é suprir suas necessidades pessoais e as da organização, mesmo porque a competição e o desemprego são constantes e ele precisa garantir sua empregabilidade. O envolvimento da empresa com essas três práticas possibilita o gerenciamento de seus recursos humanos de forma sustentável.

A preocupação pelo desenvolvimento de pessoas na empresa é fundamental para se atingir a missão e visão de forma eficiente e eficaz. Quando o profissional é treinado, tornando-se assim melhor qualificado para o mercado de trabalho, isso gera um sentimento profundo de valores dele para com a empresa, criando assim maior sinergia no clima organizacional, levando a melhores resultados.

Conforme (Ferrazza; et al., 2005), o sentimento de fazer parte de uma equipe é fortalecido e passa a existir quando há investimento no capital humano, desenvolvendo e ampliando assim o clima organizacional e a qualidade de vida em seus clientes internos. Várias características podem ser aperfeiçoadas diante desse comportamento, como: aumento do comprometimento, maior empatia proporcionando maior respeito entre funcionários, problema com falta de liderança e autoridade abusiva por parte dos líderes são minimizados e podendo, até mesmo, deixar de existir.

O clima organizacional tem reflexos da cultura organizacional, os alinhamentos das políticas favorecem o desenvolvimento de talentos, por isso a ajuda de uma pesquisa de clima organizacional é fundamental para entendermos como está se desenvolvendo o sentimento dos colaboradores e traçar um mapa da situação visando chegar a um diagnóstico para desenvolver os talentos existentes.

Com o objetivo de resolver problemas a curto prazo torna-se importante a necessidades de políticas práticas, capazes de produzir resultados que sejam satisfatórios aos desejos e necessidades dos colaboradores e da empresa (Johann, 2018).

### **Comprometimento Organizacional**

Uma das preocupações quando se trata das três dimensões que gerenciam o Departamento de Recursos Humanos é o comprometimento organizacional (CO), ou seja, até que ponto o colaborador é comprometido e dedica esforços em benefício da sua

equipe e da organização (Yamaguchi 2013). É importante ressaltar aqui a questão psicológica do indivíduo com relação à empresa, o que pode influenciar no relacionamento empresarial e impactar na sua permanência na empresa.

O CO aborda uma ideia multidimensional, envolvendo três elementos (Meyer & Allen, 1991):

- a) Comportamento Instrumental (CI) – esta consciência está relacionada aos custos do investimento, no colaborador, ou seja, sua saída da empresa significaria a perda de um investimento; com isso, ele permanece por necessidade e não porque gosta da empresa, mas por falta de alternativa de emprego em outra organização.
- b) Comportamento Afetivo (CA) – trata-se de um envolvimento emocional entre o empregado e a empresa ele se identifica com a corporação e deseja permanecer na mesma.
- c) Comportamento Normativo (CN) – este comportamento é movido por uma obrigação em permanecer na empresa, ele se comporta de acordo com as obrigações e deveres da empresa, sua lealdade está em primeiro lugar.

As práticas de gestão sustentável em recursos humanos (GSRH) relacionam o comportamento do empregado no CO com o comprometimento, pois ele é influenciado pelos valores organizacionais, por um relacionamento justo e valorização profissional (Rego & Cunha, 2008). As práticas de GSRH promovem a diversidade, traz em positividade para o ambiente de trabalho, bem-estar aos profissionais, melhores condições e oportunidades de crescimento em suas carreiras (Ehnert, 2009; Jarltrom et al., 2018). Os colaboradores são desta forma, valorizados e sentem o respeito dos líderes da empresa.

Conforme Scheible e Bastos (2013), estas abordagens multidimensionais devem ser observadas constantemente pelo departamento para tomar decisões assertivas visando fortalecer os vínculos dos funcionários à empresa, mostrando que a percepção dos empregados está relacionada às práticas adotadas pela gestão sustentável de recursos humanos (GSRH). Práticas como as de treinamentos, desenvolvimentos, estabilidade no emprego, remuneração e benefícios influenciam esses comportamentos, resultando em maior comprometimento tanto dos empregados como do empregador.

#### 4. Considerações Finais

Ao considerarmos os altos índices de absenteísmo e a rotatividade excessiva, o Departamento de Recursos Humanos deve analisar sua postura diante da empresa e adotar um comportamento que influencie os resultados da empresa, ou seja, sentir-se parte das estratégias da empresa, entender que os resultados também dependem de suas ações.

Ações como o gerenciamento sustentável que busca o equilíbrio para satisfazer os desejos da empresa, lucro, e dos empregados, visando satisfação profissional, proporcionam a todos uma melhor qualidade de vida.

O gerenciamento sustentável está alicerçado sobre três dimensões (atrair, reter e desenvolver) e, quando alinhado com o comprometimento organizacional, permite à empresa obter melhores resultados, pois precisa existir vínculo entre o funcionário e a empresa, vínculos que aprimorem seus comportamentos e permitam a satisfação de seus desejos.

As três práticas favorecem a saúde e o bem-estar dos colaboradores, mas também fortalecem o papel social das empresas com o desenvolvimento sustentável e permitem melhora no desempenho econômico com a redução do absenteísmo e rotatividade, despesas médicas, indenizações e seguros. O outro lado também é verdadeiro, colaboradores mais leves fortalecem os laços familiares, considerando-se que a influência do trabalho impacta no entre família e profissão (Maria Ppanadar & Aust, 2017).

#### Referências

- Andino, B. F. A. (2011). *Proposta de uma estrutura analítica para a identificação do perfil de sustentabilidade de cadeias de suprimentos*. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ambrósio, B. G., Braga, J. L., & Oliveira, A. P. (2008). *Um modelo dinâmico para análise do impacto da rotatividade de pessoa durante a fase de requisitos*. In: Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software, 22, 2008, Anais...ANPES.

- Avazzadehfath, f., & Raiashekar, H. (2011). *Decision-marking based on human resource accounting information and its evaluation method*. Asian Journal of Finance & Accountig, 3(1), 1-14.
- Bell, S., & Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: measuring the immeasurable?* (2a ed.): Earthscan.
- Bonilla, M. A. M. (2013). *Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balance approach*. London, UK: McGraw- Hill.
- Câmara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (3a ed.) (Revista e atualizada): Dom Quixote.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. (6a. ed.): Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização*. Manoele.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Report. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>
- Cohen, M., et al.(2017). *Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals*. BBR. Brazilian Business Review [online]. 2017, 14(1), 21-41.. ISSN 1808-2386. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>.
- Couto, H. A. (1982). *Absentismo. Uma visão bem maior que a simples doença*. Ergo n.2. jul. 1982.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7a ed.). Editora RH.
- Dias, R. (2014). *Eco Inovação: caminho para o crescimento sustentável*: Atlas.
- Dieese Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. <http://www.dieese.org.br>.
- Dutra, J. D., & Hipólito, J. A. M. (2012). *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective*. Science Springer-Verlag, Heidelberg.
- Ferrazza, D. S., burtet, C. G. & scheffer, A. B. B. (2015). *O que as organizações entendem por gestão de talentos*. READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) [online]. 21(1), 222-247. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>.
- Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). *Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms*. British Journal of Industrial Relations, 50(1), 121-147.
- Garcia, O. P., & Coltre, S. M. K. (2017). *A gestão como fator determinante na retenção de profissionais do setor: um estudo de caso em uma organização do setor moveleiro*. BBR. Brazilian Business Review 14(2), 182-203.
- Glasser, W. (2017). *Administração de Liderança*. (15a ed.): Best Seller.
- Johann, S. L. (2018). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Green, B., Johnson, C., & Adams, A. (2006). *Writing narrative literature reviews for peerreviewed journals: secrets of the trade*. Journal of Chiropractic Medicine, 5, 101-117.[http://dx.doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. [10.1080/09585190802479389](http://dx.doi.org/10.1080/09585190802479389).
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. [10.1007/s10551-016-3310-8](http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8)
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional aoestratégico*. (3a.ed.): Futura.
- Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. [doi:10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Moles, A. A. (2012). *Socio dinâmica da cultura*. Perspectiva, (Coleção estudos,15).
- Novais, C. F., & Cardoso, M. F.(2008). *Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto*. <http://portaleducacao.com.br>>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.) Feevale.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational ChangeManagement*, 21(1), 53-75. [10.1108/09534810810847039](http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847039)
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). *Business models for sustainability origins, present research, and future avenues*. Organization & Environment, 29(1), 3-10. [doi:10.1177/1086026615599806](http://dx.doi.org/10.1177/1086026615599806).

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). *An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. BAR-Brazilian Administration Review*, 10(1), 57-76.10.1590/S1807-76922012005000011.

Silveira, C. C. da (2011). *Análise do Turnover na química Brasil Ltda. Trabalho de conclusão de curso graduação, universidade federal do rio grande do sul*. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>.

Teixeira, I. de C. B. (2020). *A relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações*. Tese de Doutorado. <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/766>.

Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). *Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL*. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252-1265.10.1016/j.jclepro.2017.06.109

Yamaguchi, I. (2013). *A Japan-US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment*. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.10.1016/j.ijintrel.2012.04.016.