

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Amanda Hevellin Martins Sampaio
Cesar Juvenal de Faria
Eder Luiz Salamoni
Letícia Machado Silva
Renata Leyko Fujita
Victor Tadeu Pacheco da Silva

**A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Tupã-SP
2016

Amanda Hevellin Martins Sampaio

Cesar Juvenal de Faria

Eder Luiz Salamoni

Letícia Machado Silva

Renata Leyko Fujita

Victor Tadeu Pacheco da Silva

A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof^a Esp. Renata Miranda Duarte, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Tupã-SP

2016

ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

Amanda Hevelling Martins Sampaio

Cesar Juvenal de Faria

Eder Luiz Salamoni

Letícia Machado Silva

Renata Leyko Fujita

Victor Tadeu Pacheco da Silva

A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Esp. Renata Miranda Duarte

Orientador (a)

Prof.^a (a). Juliana Delgado Martins

Avaliador (a)

Prof.^a (a). Caroline Penteado Manoel

Avaliador (a)

Genildo da Silva Ramos

Avaliador (a)

Tupã, 28 de Junho de 2016.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos aos nossos pais,
amigos, familiares, que nos
apoiaram durante toda a
trajetória que levou a tão
sonhada conquista.

Agradecemos a Deus nossas vidas e as oportunidades de concretizar esse objetivo.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico de Recursos Humanos pela generosidade depositada em todos os momentos e compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos.

"A contratação, a retenção e o desenvolvimento de talentos é o maior desafio e a maior chave para o sucesso de qualquer empresa."

Scott McNealy

RESUMO

Saber reter talentos exige estratégias, às empresas necessitam manter e criar ambientes de trabalhos desafiadores para que os talentos possam utilizar sua ideia afim da satisfação no emprego. Contudo constatou-se que para a retenção de talentos, a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações têm que ser vista e administrada de forma eficaz. O objetivo é descrever a importância da retenção de talento nas organizações e complementar a ideia de como reter verdadeiros talentos, descrevendo quais métodos podem ser utilizados, identificando quem são os responsáveis pela retenção de talentos, demonstrando quanto custa para a organização reter um talento e especificar quais as vantagens dessa retenção para as organizações. O trabalho de pesquisa foi embasado através de contribuições de autores reconhecidos e renomados, que realizaram estudos sobre a retenção de talentos nas organizações, por meios de artigos publicados, livros, revistas, sites, entre outros, além da utilização e aplicação de questionários junto aos líderes do setor, com a finalidade de esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias referentes ao tema, a análise e tratamento dos dados foram evidenciados com a utilização de gráficos. Com o resultado das pesquisas, ficou comprovado que as empresas utilizam a retenção de talento de forma errônea, portanto, este trabalho poderá auxiliar os gestores e líderes as formas de preservar verdadeiros talentos, para que dentro do processo: captar, reter e manter os talentos a organização consiga obter os melhores.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Retenção de Talentos. Competências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....	39
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: O novo e o velho papel de RH.....	20
Quadro 02: Características das Gerações.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA.....	46
GRÁFICO 02: GÊNERO.....	47
GRÁFICO 03: FAIXA ETÁRIA.....	48
GRÁFICO 04: POSIÇÃO OCUPADA DENTRO DA EMPRESA.....	49
GRÁFICO 05: O QUE É RETENÇÃO DE TALENTOS.....	50
GRÁFICO 06: UTILIZA MÉTODOS PARA RETER TALENTOS.....	51
GRÁFICO 07: MÉTODOS UTILIZADOS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS.....	52
GRÁFICO 08: SALÁRIO COMO A PRINCIPAL FORMA DE RETER UM TALENTO.....	53
GRÁFICO 09: DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA RETENÇÃO DE TALENTO.....	54
GRÁFICO 10: INFLUENCIA SOFRIDA COM A PERDA DE UM TALENTO.....	55
GRÁFICO 11: MÉTODOS A UTILIZAR PARA RETER TALENTO.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis de Trabalho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

TMS – Sistema de Gerenciamento de Talentos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1.O NOVO E O VELHO RECURSOS HUMANOS.....	19
3 TALENTO: A PEÇA CHAVE PARA A EMPRESA.	21
3.1 O QUE É TALENTO.....	21
3.2 RETENÇÃO DE TALENTO.	24
3.2.1 A importância da retenção de talentos.	25
3.2.2 Quanto custa perder um talento?	27
3.3PAPEL DO LÍDER NA RETENÇÃO DE TALENTOS.	28
3.4.CULTURA ORGANIZACIONAL	29
4. O QUE ENVOLVE A RETENÇÃO DE TALENTOS	31
4.1FORMAS DE RECOMPENSAS.	34
4.1.1Remuneração.....	35
4.1.2 Benefícios.	37
4.1.3 Motivação.....	38
4.1.4 Treinamento	40
4.1.5Qualidade de vida no trabalho.	41
4.1.6 Flexibilidade de horário.	43
4.1.7 Reconhecimento.	43
4.2 QUAIS OS BENEFICIOSDA RETENÇÃO DE TALENTO.....	44
5. ANÁLISE DE DADOS	46
5.1 RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA ENTREVISTADA.	46
5.2 GÊNERO DO ENTREVISTADO.....	47
5.3 FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.....	48
5.4 POSIÇÃO OCUPADA DENTRO DA EMPRESA.	49
5.5 O QUE É RETENÇÃO DE TALENTO.....	50

5.6 A EMPRESA UTILIZA A RETENÇÃO DE TALENTO.....	50
5.7 QUAIS MÉTODOS A EMPRESA UTILIZA?	51
5.8 SALÁRIO É A PRINCIPAL FORMA DE RETER UM TALENTO?.....	52
5.9 QUAL O DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA RETENÇÃO DE TALENTO?.....	53
5.10 POSSÍVEIS CONSEQÜÊNCIAS SOFRIDAS COM A PERDA DE UM TALENTO.....	54
5.11 QUAL MÉTODO A EMPRESA DEVE UTILIZAR PARA RETER UM TALENTO?.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59
APENDICE 01: PESQUISA DE CAMPO	63

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido sobre Recursos Humanos ou Departamento Pessoal, este setor pode ser considerado para algumas pessoas o centro da organização ou a chave de todo negócio, mas com o mundo em constante mudanças, os profissionais dessa área precisam de criatividade para fazer com que seus funcionários permaneçam e colaborem com a organização.

No cenário atual, muitas possibilidades de empregos estão vagas e o leque de profissionais não qualificados para tal cargo deixa a desejar, os profissionais da área de pessoal estão buscando cada vez mais reter talentos em sua empresa, pois eles sabem que pessoas talentosas têm um papel decisivo dentro da organização e que precisam dessas pessoas para alcançar seus objetivos.

O capital da empresa é de suma importância, assim como as máquinas e os equipamentos oferecidos pela mesma, mas sem o capital humano dentro dela, a empresa não evolui. Não se deixe enganar, a questão não se refere a qualquer capital humano, mas sim aqueles que se destacam e tem muito a oferecer, que é realmente um talento que deve ser trabalhado para levar a empresa ao topo. Todo ser humano nasce com capacidades únicas e inquestionáveis, adaptam-se as novas tarefas e costumes tornando-se capaz de realizar tudo.

E é aí que entra o papel do líder, conseguir captar entre os colaboradores aquele que se destaca e utilizar meios para mantê-lo na empresa, o líder é o responsável direto pela permanência e crescimento de seus funcionários talentosos.

O tema retenção de talentos vem ganhando força, e este trabalho vêm mostrar a importância em reter profissionais talentosos nas organizações.

- Mas será que todo líder está apto a reter talentos?

Nunca foi tão importante reter talentos nas organizações, as empresas buscam meios e formas de fortalecer o vínculo entre funcionário e empresa, a retenção de talentos não esta apenas vinculada a remuneração do funcionário, mas também a qualidade de vida no trabalho.

Deste modo o presente estudo pretende resolver a seguinte questão: Como reter os talentos nas organizações?

Os Profissionais que se destacam estão sempre à procura de algo que satisfaça seu interesse. A busca por algo melhor, a falta de incentivo e

motivação, baixos salários, chefes irredutíveis, empresas com culturas enraizadas, poucos benefícios, estrutura organizacional, a procura por novos desafios, ter mais tempo com a família, trabalhar na área para qual se formou, obter tranquilidade, estes são alguns dos fatores que dificultam o líder a reter talentos dentro da organização.

Nesse contexto o presente trabalho tem como objetivo geral descrever a importância da retenção de talento nas organizações.

Assim os objetivos específicos vêm complementar a ideia de como reter verdadeiros talentos.

- Descrever quais métodos pode ser utilizado para preservar e manter talentos nas organizações;
- Identificar quem são os responsáveis pela retenção de talentos;
- Demonstrar quanto custa para a organização reter um talento;
- Especificar quais vantagens de reter um talento para as organizações.

A busca por qualidade no serviço e crescimento organizacional são as justificativas para a retenção de talentos dentro da empresa.

Cada vez mais as organizações buscam os melhores para fazer parte de sua equipe, entretanto há muitos trabalhadores e pouca mão de obra qualificada, com isso elas estão criando estratégias para convencer aquele que possui o talento necessário a permanecer na empresa.

Segundo Gramigna (2002, p.12), “as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances, de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado”.

Sabe-se que para reter um bom talento é essencial programar se com um bom investimento financeiro.

Neste trabalho será abordada a necessidade de reter talentos, considerando o quão é importante para que as empresas possam investir em seu capital humano, desmistificando algumas ideias errôneas em relação à retenção de talentos. Para tanto a metodologia utilizada será embasado através de contribuições de autores reconhecidos e renomados, que realizaram e realizam estudos sobre a retenção de talentos nas organizações, por meios de artigos publicados, livros, revistas e sites.

Para que isso aconteça será executado um questionário aos colaboradores da organização, bem como conversas junto aos líderes do setor. Esse método tem como finalidade esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias referentes ao tema.

A partir do tema proposto a captação dos dados será realizada através de métodos de abordagem quantitativos sustentados por pesquisas realizadas em campo, entrevistas formais e através de questionários com a finalidade de coletar dados.

Utilizou-se a técnica de pesquisa com questões fechada, que determina a coleta de informações, onde os resultados quantitativos serão determinando através de pesquisas.

Os dados serão apresentados através de gráficos e tabelas de fácil visualização para melhor entendimento dos procedimentos, identificação de quantidade, fator a ser determinado entres outros dados como idade, cargo entre outros.

Este trabalho vem atingir líderes de todas as empresas e todos os ramos de atividades do mercado de trabalho, já que atualmente a procura por novos talentos pode surgir em qualquer área onde haja necessidade visando demonstrar habilidades específicas e bases teóricas para que os líderes supram suas necessidades e possam identificar a reter o capital humano na empresa.

Com isso a possibilidade de tomar decisões ficará muito mais rápida e eficaz, tornando uma tarefa que seria extremamente complicada em algo de fácil solução, como gerar uma nova estratégia para a solução de um determinado problema.

2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos é considerada a parte essencial da empresa atualmente, não somente pelo fato de realizar contratações e demissões, com o passar dos anos este departamento vem ganhando extrema importância dentro de uma organização, não importando o seu porte podendo ser pequena ou grande, é ele que rege a relação entre a empresa e o seu colaborador.

Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2008, p.9).

A busca incessante para melhorar a empresa, satisfazer seus clientes, e agregar seus funcionários faz com que a mesma, utilize medidas cada vez mais elaboradas a fim de manter o padrão de qualidade, investindo em treinamentos, realizando recrutamento mais detalhado, obtendo um melhor *feedback* entre patrão e funcionários, é notório a evolução desta área. Mas nem sempre foi assim, o Recursos Humanos passou e passa por diversas transformações.

A administração de recursos humanos analisada historicamente passou, gradativamente, a ter marcante presença no mundo empresarial a partir da Revolução Industrial, principalmente pelo crescente aumento da necessidade de pessoal nas empresas. Entretanto, somente a partir do fim do século XIX e início do século XX é que a administração de pessoal adquiriu cunho científico com a explicitação dos pressupostos de Taylor e Fayol sobre a realidade do trabalho humano (PERES; KURCGANT, 1997 apud BEBER, 2008, p. 15).

Somente a partir da Revolução industrial que começaram a obter informações sobre como tratar melhor seus funcionários, já que naquela época a mão de obra era barata e adquirida facilmente, tanto é que a substituição do mesmo era feita com a mesma rapidez de ser contratado.

O trabalhador era colocado na função sem preparo, sem nem ao menos saber lidar com uma determinada máquina ou a realizar certa tarefa, e isso dificultava a linha de produção, ocasionando demora no percurso e esgotamento da parte do funcionário.

Peres e Kurcgan (1997 apud ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 76) explicam que:

[...] Nesse contexto surge o desenvolvimento de processos científicos de seleção de trabalhadores visando à procura do homem adequado para o desempenho de atividades específicas, fundamentado no perfil físico dos operários e na concepção do homem como ser econômico motivado, apenas, pela remuneração.

Este era o fator principal para segurar o funcionário dentro de uma empresa, a remuneração, tudo se resolvia através do salário que o funcionário ganhava nada mais importava, ninguém queria saber se ele servia para o cargo ou não, o importante era atingir o objetivo e pronto.

2.1. O NOVO E O VELHO RECURSOS HUMANOS

Um departamento que contribui muito para que aconteça toda transação entre empresa e funcionário é o recursos humanos, este setor vem ganhando espaço dentro das organizações e está em constante desenvolvimento com o passar dos anos.

Tratar o RH simplesmente como um departamento de pessoal é um erro grave, porque a área de recursos humanos é a empresa estrategicamente, atuando para garantir a eficiência e melhoria dos processos, garantindo o sucesso dos resultados da empresa. Isso inclui a identificação de oportunidades para formação, clima organizacional, benefícios melhorados, retenção de talentos, entre outros. (MACHADO, 2016, online)

Aliás, é o departamento que dá a base para que a empresa continue progredindo, ele que faz com que esse potencial humano trabalhe de forma plena e satisfatória, em conjunto com o líder de cada equipe buscam equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e as realizações da empresa, não adiantam nada o líder fazer todo o levantamento e a empresa não conseguir retribuir o que o funcionário necessita.

Ribeiro (2006) demonstra o velho e o novo papel de RH.

Quadro 01: O novo e o velho papel de RH.

Velho papel de RH	Novo papel de RH
<ul style="list-style-type: none"> - controlar rigidamente a carreira dos funcionários; - manter salários em segredo; - manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva de RH; - entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos; - conservar a imagem do RH como um departamento fechado e à parte da organização; - pressupor que as atividades operacionais não funcionam sem a presença de RH; - valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; - oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; - fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de RH, e sim a cada setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - propor, definir e garantir procedimentos e normas alinhados com os princípios da empresa e de acordo com a legislação trabalhista; - criar e operar sistemas que permitam oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira a todos; - dar suporte às demais áreas nos processos de recrutamento e desenvolvimento de pessoas; - criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva; - buscar a diversidade, com o objetivo de aumentar o capital intelectual, garantindo a capacidade de atualização e inovação da empresa; - ver as pessoas como seres espirituais e ajudá-las no seu desenvolvimento; - ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências; - dignificar o trabalho e o ser humano.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006).

Com a evolução das necessidades das pessoas, o departamento de recursos humanos teve que adequar-se as novas formas de lidar com o funcionário, e desse modo as empresas começaram a dar mais valor ao capital humano que ficou em evidência nas organizações

Araújo e Garcia (2009), falam que esta dividida da seguinte forma as atividades do setor de Recursos Humanos: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, avaliação de desempenho, benefícios sociais e segurança no ambiente de trabalho, tudo isso se tornou necessário para agregar valor à empresa e para reter e manter um talento em sua organização.

Mas afinal o que é um talento para as empresas?

3 TALENTO: A PEÇA CHAVE PARA A EMPRESA.

A possibilidade de uma organização ser bem sucedida é muito grande, pois cada dia está mais claro que, lucros, gastos, inovações, investimentos, motivação entre tantos outros fatores depende única e exclusivamente do capital humano que lidera essas organizações, a busca por sucesso em seu ramo de atividades está diretamente ligado ao precioso talento que cada empresa cultiva para que atinjam seus objetivos.

3.1 O QUE É TALENTO

As empresas passaram e passam por constantes mudanças em seu ambiente organizacional, tanto em questão de máquinas, equipamentos e recursos financeiros quanto na questão de mão de obra. Com o avanço da tecnologia e a busca por espaço, as empresas procuram meios para adentrarem e obter uma fatia do mercado.

No mundo globalizado um dos fatores mais importante para a contribuição das empresas está na estratégia em reter talentos. O gerenciamento e a captação de talentos é algo difícil e complexo para a maioria das organizações, mas o que representa ser um talento para uma empresa?

Segundo Michaels Et al. (2002, p.16), “Talento é o conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. Todos nascem com alguns desses dons, e cabe aos líderes buscar e lapidar essas características desejadas para sua organização.

Um Talento é um criador, alguém que quebra regras, inicia mudanças e gera conhecimentos. Os Talentos são os espíritos de uma empresa. Eles abrem a porta do conhecimento a todos. Em uma era competitiva, o crescimento de qualquer empresa é proporcional ao crescimento do seu Talento. (CHOWDHURY, 2003, p.31).

Cada um é necessário em algum lugar, por isso o talento tem que ser bem aproveitado. Assumpção (2013 p.53) diz: “Talento é quem soma, cria, inspira, difere fazendo o bem”, pois seria uma perda de tempo e dinheiro segurar o

funcionário “talento” na empresa sem que ele possa realizar suas tarefas, apenas para mantê-lo dentro da organização.

Talento agora deixa de ser aptidão natural e habilidade adquirida, associadas à inteligência e cultura fora dos padrões normais, para tornar-se simplesmente a condição de um ser se fazer necessário para uma determinada função, atividade ou realização de sonho próprio ou de terceiros, comprovando feitos memoráveis ou que alteraram para o bem uma condição vigente. (ASSUMPÇÃO, 2013, p. 51)

O mesmo autor ainda esclarece:

Talento é a condição prática de um ser humano em responder aos anseios e desejos de outro ser humanos ou de si mesmo, na forma de resultados atingidos que signifiquem um bem para a humanidade, por menor que seja, satisfazendo o ambiente onde estiver inserido, e fazendo história, micro ou macro, presente ou futura, diferenciando-se como ser, da normalidade, ou do padrão comum de outros seres medianos. (ASSUMPÇÃO, 2013, p. 52)

Toda empresa busca ser compostas por profissionais diferenciados, que se dediquem e levem o nome para frente, mas muitas delas não dão o valor necessário para o seu capital humano, querem os melhores, mas não sabem como satisfazer esses funcionários, não sabem o que oferecer para que o mesmo sintam-se importante, sintam-se parte integrante da organização, esses talentos, buscam mais que remunerações, buscam satisfazer-se de forma plena a realização de seus afazeres, sempre com a maior dedicação e envolvendo todos que estão ao seu redor, um talento não cresce sozinho, ele carrega consigo a vontade de vencer.

De acordo com Assumpção (2013 p 53) “Talento é quem faz melhor, não importa o que, destacando-se dos demais” A busca por talentos não é algo recente, há muito tempo as organizações tomaram conhecimento que para crescer, precisam de ótimo capital humano.

A guerra por talentos começou na década de 1980 com o nascimento da Era da Informação. Com ela, a importância de bens como máquinas, fábricas e capital caiu em relação à importância de bens intangíveis como redes protegidas por patentes, marcas, capital intelectual e talento, em especial. (MICHAELS et. al, 2002, p.27).

A busca por novos talentos causou uma grande mudança nas organizações, pois até então o capital humano não era visto como algo prioritário, já

que para as empresas se o funcionário não servia para o trabalho era descartado e substituído facilmente, no entanto naquela época o foco era outro, como capital financeiro, maquinas e equipamentos, espaço físico, tudo isso era supervalorizado, menos o mais importante, as pessoas, já que sem elas a empresa não progride, não produz e não evolui.

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize. (CHIAVENATO, 2004, p. 52)

Não é porque a empresa tem muitos funcionários que ela necessariamente tem muitos talentos, ter muitos colaboradores não indica que a empresa terá sucesso, mas se ela tiver uma pessoa qualificada para gerenciar todas as outras, o cenário muda.

Segundo Chowdhury (2003, p. XVII)

As empresas tentaram, durante anos, fomentar o sentimento de que as pessoas estavam ali para trabalhar pela sobrevivência e seriam pagas com o valor que a gerência estipulasse – e elas teriam de aceitar. Era como se existisse uma cláusula de reserva auto-imposta. A gerência tentou desenvolver a lealdade ao oferecer mais incentivos, mas esse sistema começou a ruir à medida que mais pessoas começaram a enxergar-se como um Talento, como agentes livres que deveriam receber mais se produzissem mais.

Foi-se o tempo em que o funcionário entrava em uma empresa e se aposentava nela, um talento está sempre em busca de novos desafios, de realização pessoal, da busca por ampliar seus conhecimentos para que consiga alcançar seus objetivos, e com isso ele perde o medo de se arriscar de buscar oportunidade em novas empresas e não permanece mais na empresa por medo de perder o emprego.

Hoje apesar da crise um bom colaborador não fica desempregado, pois ele sabe que tem muito a oferecer e só precisa procurar quem necessite de seus serviços.

3.2 RETENÇÃO DE TALENTO.

Este é um tema muito discutido dentro da organização, o que fazer para reter um talento, quem são esses talentos, quais as formas viáveis para garantir que a empresa esteja sempre à frente de seus concorrentes? Com tudo isso o que as empresas podem considerar como retenção de talentos:

O que é reter talentos senão fazer o seu colaborador enxergar seu papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer de enquadrar neste contexto os momentos de mudança organizacional, pois não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um mero observador de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas devemos reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter nossos colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes. (COSTA, 2008, online)

Contudo observa-se que os talentos permanecem na empresa pela forma com que são tratados, e a maioria das vezes isso é um fator determinante para a permanência na empresa, é a forma como o “gerente” lidera seus funcionários. Segundo Neto (2002, p.32), “a maioria das empresas ainda não possui pessoas especializadas, na área de recursos humanos, para atração, gestão e retenção de talentos”.

Essa afirmação ainda se aplica nos dias de hoje, pois muitas empresas ainda não têm pessoas qualificadas para exercer essa função que exige muito treinamento e dedicação dentro da organização, ou nem para motivar seus colaboradores ao ponto de trabalharem como uma equipe, e muitas vezes quando conseguem formar uma equipe não consegue manter, talvez por atrativos externos que faz com que o colaborador sinta vontade de buscar novas experiências, novos desafios.

[...] A formação de estrelas diz respeito à capacidade que uma empresa tem de atrair, reter, desenvolver e motivar o talento brilhante – os futuros profissionais e líderes que construirão a empresa, geração após geração. Assim como existem fazedores individuais de chuva, existem sócios que se tornam fazedores de estrelas – pessoas dotadas de habilidade especial para desenvolver a capacidade das estrelas dentro de uma empresa. (LORSCH; TIERNEY, 2003, p. 85).

Tudo gira em torno do capital humano e de seus líderes com a junção de conhecimento, entre as formas como comandam e os meios que utilizam os benefícios apresentados, as empresas crescem e com isso mantêm seus talentos, elas precisam estar preparadas para não deixar que valiosos capitais humanos deixem suas equipes.

3.2.1 A importância da retenção de talentos.

As mudanças acontecem de formas rápidas e precisas, então porque utilizar tanto tempo e recurso para manter um talento?

A empresa quando perde um verdadeiro talento, não perde apenas um excelente profissional, ela perde experiência, investimento, tempo, que são fatores que uma empresa não deveria em hipótese alguma se dar ao luxo de perder, não vamos generalizar, não é para não investir no funcionário por medo de um dia ele deixar a empresa, ela nunca perde investindo em treinamento, pelo contrario, apenas agrega mais valor ao seu patrimônio. Seguindo neste raciocínio Harrigan e Dalmia (apud STEWART, 1998, p. 91), diz que:

Os trabalhadores do conhecimento... provavelmente dividirão sua lealdade entre sua profissão e seus pares, por um lado, e a organização empregadora, por outro. Eles permanecem comprometidos com empresas específicas desde que estas empresas lhes forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes. Se isso não ocorrer, os trabalhadores do conhecimento procurarão espaços maiores para brincar com as ideias... Para ser eficazes, os trabalhadores do conhecimento precisam ter laços com a empresa empregadora.

A retenção de talentos é um conjunto de métodos e ideias a fim de haver uma cumplicidade entre empresa e empregado para que ambas as partes se sintam satisfeitas de tal forma que se crie um vinculo onde o trabalhador investe na empresa escolhida e a empresa invista em seu trabalhador talentoso, fazendo com que esse ciclo nunca se quebre sempre se renove.

O mercado de trabalho passou a ser mais seletivo. Os requisitos para contratação ficaram mais exigentes, principalmente quanto à formação e experiência, sem falar das competências relacionadas ao comportamento, cada vez mais valorizadas (ALMEIDA, 2008, p.16).

Assim como os trabalhadores possuem mais possibilidades de escolha na hora de realizar a busca por emprego, as empresas também criam seus critérios a fim de garimpar melhor seus colaboradores, as empresas buscam pessoas com habilidades que os surpreendam, que inove em seu modo de alcançar novas possibilidades, que saiba lidar com situações problemas, que crie novos meios para concluir uma tarefa.

Todos esses processos de manutenção de pessoas - remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com o padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas -, são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2002, p. 367)

Diante desta situação, a empresa necessita concentrar suas atenções em seus capitais humanos, pois sem eles as máquinas não realizam o trabalho, os relatórios não se geram sozinhos, os clientes não buscam por produtos e serviços, sempre por traz de um mecanismo haverá um ser humano com o intuito de realizar aquele determinado serviço.

Os talentos humanos transformam habilidades, inovam técnicas, criam, inventam, fazem diferente com flexibilidade, fluidez, adaptabilidade, originalidade, autenticidade, excelência e alto rendimento. Talento é o fundamento do desenvolvimento individual, da satisfação, da motivação e realização no trabalho. São estas capacidades inatas que geram motivação no desempenho de tarefas em ambientes favoráveis. Considera-se, portanto, que a gestão dos talentos humanos é o grande diferencial competitivo e sustentável atualmente. O trabalho precisa ser significativo onde as pessoas sentem felizes em produzir, são motivadas, criam, participam do que lhes afetam, tem elevada auto-estima, cultivam valores e desenvolvem sinergia em parceria com os talentos das outras pessoas da equipe. (DRUMOND, 2007, online)

Os paradigmas necessitam ser quebrado, para garantir que um bom talento permaneça com a empresa, apenas o salário não fará com que o mesmo fique.

Incentivos terão que ser investidos, desafios deverá ser proposto, o ambiente de trabalho deverá ser revisto, com as modificações cabíveis e o dialogo com seu funcionário, com certeza a empresa conseguirá reter o seu talento.

Mas quanto custa perder um capital intelectual “talento”?

3.2.2 Quanto custa perder um talento?

Mas afinal quanto custa para a empresa perder um talento?

Falando de acordo com a CLT - Consolidação das Leis de Trabalho (1943), algumas das verbas e descontos previstos seriam:

- Salário;
- Gratificação;
- Horas extras normais ou 100%
- Adicional Noturno;
- Adicional de Insalubridade;
- Adicional de Periculosidade;
- Férias;
- 1/3 férias;
- 13º salário;
- Aviso Prévio;
- FGTS mensal;
- FGTS férias/13º/Aviso prévio;
- Multa 40% FGTS;
- INSS Parte da Empresa;
- INSS Sobre salário;
- IRRF.

Além da perda financeira que a empresa terá com a demissão do talento, a mesma ainda perde mais. Perde tempo para a entrevista, contratação, escolha e treinamento deste novo funcionário, perde agilidade na função que o mesmo desempenhava, dependendo do ramo de atividade a empresa pode até perder clientes, pois os mesmo acreditam na competência da pessoa que os atendia, e talvez sigam para onde o talento for.

De acordo com Assumpção (2013, p. 218), “Não é dinheiro que motiva. É realização ou remuneração intrínseca, aquela que não se vê, mas que se sente”.

Não se pode prever que sempre manterá aquele determinado talento dentro da empresa, pois vários outros fatores externos podem dificultar neste ponto, o importante é obter destes talentos os métodos para que outros possam aprender com eles e assim propagar as ideias, obter mais pessoas com as mesmas capacidades e fazer com que a empresa progrida.

3.3 PAPEL DO LÍDER NA RETENÇÃO DE TALENTOS.

Ser líder significa enxergar além das expectativas, o papel do líder é estar sempre atento em todas as formas de sinais enviados por seus colaboradores.

No sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objetivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente à crise da motivação pessoal (BERGAMINI, 2008, p. 210).

Esse posto agrega muito valor a quem comanda, e seus comandados o seguem por saber que ele é o melhor a realizar aquele serviço. Segundo Carnegie (2011, p. 49) “Liderança tem a ver primeiramente com comportamento e, depois, com habilidades”. Por isso um bom líder não precisa saber fazer tudo, mas necessita ser o exemplo a ser seguido por seus colaboradores, a fim de incentivar e motivar cada um de seus funcionários a dar o melhor de si para a empresa.

Um bom líder nunca manda seu funcionário fazer, pois cada um de seus liderados reconhece seu trabalho a fim de que o papel do líder não seja mandar mas sim incentivar.

Em vez de fazer as pessoas se sentirem diferentes, muitos líderes bem-sucedidos estão aprendendo como fazer com que elas se sintam importantes. Isso exige muito mais do que um ou dois gestos ou elogios. É um processo que consiste de muitos pequenos contatos, durante um período significativo de tempo. (CARNEGIE, 2011, p. 248-249).

Trabalhar com ser humano exige paciência e jogo de cintura, para garantir a melhoria no serviço e buscar as características necessárias. Além do comportamento do líder ser inquestionável ele precisa de outras características para assim ser respeitado e passar seus comandos não em forma de ordem a ser cumprida e sim na forma simples onde seus funcionários passam a obedecer porque acreditam na pessoa que esta comandando, e para ser um bom líder, Furlan e Sita (2010, p. 11) explicam que:

O líder precisa ter resiliência, autodisciplina, energia, foco, visão, responsabilidade, carisma, tolerância ao estresse (através da resiliência), poder de síntese, capacidade de assumir riscos, conhecimento, capacidade de aprender sempre, e saber delegar, ouvir, comunicar e ser sensível, empreendedor, eficiente, determinado, automotivado, tolerante, criativo, dinâmico, objetivo [...].

O líder é de suma importância para que o talento permaneça na organização assim como outros fatores que determinam essa realidade como, tratar bem, fazer com que tenham voz ativa dentro da organização, trabalhar em horários flexíveis, são fatores primordiais para reter o talento.

Não é fácil para um líder realizar esse trabalho tão minucioso que demanda tempo e atenção. Novas formas estão sendo criadas e devem ser levadas em conta quando o assunto é reter talentos.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Um funcionário com talentos é um criador, ele está sempre inovando, quebrando paradigmas, incentivando a mudanças que melhoram a empresa, ele têm a necessidade de ser ouvido, para que possa ser desempenhado seu papel dentro da organização. Porém muitas organizações ainda estão enraizadas em suas culturas inflexíveis, e não estão aptas a permanecer no mercado de trabalho, ou ainda tentar reter um talento.

A cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna. (CHIAVENATO, 2006, p.100)

O clima organizacional comprometido pode causar grande insatisfação em todos os colaboradores, causando assim demissões desnecessárias e pouco comprometimento da parte dos trabalhadores.

Quando se trata de funcionários é muito difícil manter um único modelo de estratégia, pelo simples fato de cada pessoa contém características distintas e únicas, com gostos, necessidades e culturas diferentes.

Segundo Venetianer (2007, p. 4)

[...] no jogo da estratégia da retenção, uma abordagem única não serve para todos os participantes. Isso ocorre por que diferentes tipos de pessoas – gerentes, mulheres, funcionários mais idosos e jovens – têm necessidades diferentes e são motivados por interesses notadamente distintos quando fazem escolhas sobre suas carreiras.

Verifica-se que o funcionário com talento busca a empresa onde irá desenvolver seu trabalho de acordo com sua cultura, Chiavenato (1994, p. 179) cita que:

A participação das pessoas na empresa depende diretamente da ideia que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. Se as pessoas acreditam nisso, elas permanecem e contribuem.

Quando a empresa cria o vínculo de lealdade com seu colaborador, este irá contribuir para que a empresa evolua com ele, se os interesses de ambos forem sanados, sem sombra de dúvida a organização conseguirá reter este talento de forma que o mesmo sempre produza mais sem nem ao menos ter que ser cobrado pela realização de seus afazeres, já que criaram um laço que satisfaça as duas partes envolvidas.

[...] cada ser humano, ou talento, precisa estar operacionalizando ou desempenhando sua função numa empresa que tenha uma cultura parecida com a sua (do talento). O que quero dizer é que o ser humano só será feliz se estiver trabalhando numa empresa que tenha crenças, valores e atitudes compatíveis à sua. É quando ele será feliz e rederá na plenitude. (ASSUMPÇÃO, 2013, p. 221).

Quando o funcionário busca novas experiências e acaba trocando de emprego, muitas vezes ele busca algo além do “salário”, ele busca motivos para

mostrar sua dedicação, seu esforço e desempenho a fim de realizar algo maior com seu conhecimento, algo que o faça sentir realizado com o trabalho desenvolvido.

4. O QUE ENVOLVE A RETENÇÃO DE TALENTOS

A busca constante por reter talentos influencia a empresa em todos os sentidos, Chowdhury (2003, pp. 83-84) descreve que as empresas procuram reter seus talentos através das etapas seguintes:

- Tratam os Talentos como clientes.
- Remuneram os talentos como fornecedores preferenciais.
- Oferecem a remuneração certa, incluindo recompensa e reconhecimento adequados.
- Realizam avaliações de desempenho que tenham sentido.
- Planejam cargos que atraiam os profissionais de talento.
- Designam o talento certo para o cargo certo.
- Escolhem o local certo para atrair e reter talento certo.
- Fornecem treinamento, desenvolvimento e plano de sucessão adequado.
- Fornecem uma instalação apropriada para pesquisas.
- Contrabalançam idade, raça, gênero e cor.
- Criam um ambiente desafiador ou empolgação no trabalho.
- Comunicam-se com sinceridade, sem medo de represálias.
- Fornecem um tempo ilimitado para semear e cultivar ideias.
- Criam vínculos sociais com os talentos, através de aventuras, esportes, jogos, competições, festas e celebrações.

Cada autor defende sua teoria e cada empresa procura se adequar da melhor forma o modelo de reter seu talento, e à medida que vão evoluindo vão ganhando espaço no mercado de trabalho.

Difícilmente determinada empresa independente do porte que elas estão irão seguir fielmente o modelo de outra para reter determinado talento em sua empresa, simplesmente pelo fato do talento ser um ser humano com pensamento diferente, idades diferente, sentimentos diferentes, possuindo valores que agrega única e exclusivamente a pessoa.

Por esses motivos e por outros que cada autor defende seu ponto de vista, e não têm como dizer que esse é o correto ou aquele é o que vai conseguir chegar a um acordo com seu talento, formas são apresentadas, mas quem determina se dará certo ou não é cada empresa.

As empresas possuem ramos diferentes, atividades diferentes, metas únicas e não pode padronizar algo que define as formas de retenção de cada organização.

Segundo Chiavenato (2002, p. 173),

Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. Para isso, a organização precisa utilizar intensivamente quatro alavancadores indispensáveis:

- 1) *Autoridade*: dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Neste sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas. É chamado *empowerment*;
- 2) *Informação*: fomentar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos;
- 3) *Recompensas*: proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem-feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes;
- 4) *Competências*: ajudar as pessoas desenvolver habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível.

Quando o colaborador está satisfeito com seu nível de empenho na empresa, ele se sente parte integrante da organização, sente-se útil e com isso produz mais e melhor.

Com o conjunto de motivações bem equilibradas apresentados aos funcionários como (recompensa financeira, reconhecimento individual, reconhecimento coletivo, status, tempo com a família) entre tantos outros que foram citados, provavelmente a empresa conseguirá manter um time de ótimos colaboradores talentosos.

Outro autor que defende seu ponto de vista é Chowdhury (2003, p.79) que determina sete maneiras que uma empresa pode utilizar para atrair e reter talentos:

1. Trate os Talentos como clientes.
2. Adote um Sistema de Gerenciamento de Talentos (TMS).
3. Prometa recompensa e reconhecimento futuros por meio de opções de ações, outras opções proprietárias e pacotes baseados em desempenho.
4. Mantenha o ambiente de trabalho flexível e uma cultura positiva.
5. Ofereça instalações adequadas de treinamento e pesquisa.
6. Pratique a administração e a liderança visionárias.
7. Realiza revisões de desempenho e plano de carreira.

Manter um bom relacionamento com seus colaboradores é primordial para reter o talento dentro da organização, contudo, há vários motivos que faz com que um funcionário fique desmotivado dentro de uma organização.

De acordo com Lacombe (2005, p. 144), “um dos fatores que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o seu nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas”. Apesar de haver outros fatores que desmotivem os funcionários, precisa estar atento qual a real necessidade naquele momento, o líder precisa estar constantemente atento aos sinais que o colaborador demonstra antes da deserção para que assim consiga tomar as medidas necessárias para manter aquele colaborador, na visão de Cappelli (2003, p. 103), [...] “quase sempre as pessoas saem pelos motivos errados. Isto é, saem sem entender realmente por que estão insatisfeitas ou que oportunidades para melhorar a situação podem existir na empresa”.

Este fato é muito interessante e determinante no momento do desligamento do trabalhador, na maioria das vezes o funcionário nem sabe o motivo que o levem a sair de uma determinada organização, se é pelo fato de estar cansado de realizar as mesmas coisas, ou por não gostar do seu chefe, ou até mesmo por ficar longe de sua família, fatos determinantes para a desmotivação existem e tem que ser verificados e exterminados.

As empresas continuarão a buscar pelos melhores capitais humanos a fim de crescimento, inovação e desenvolvimento, e do mesmo modo, os funcionários buscarão seus interesses.

Mayo (2003, p. 101) diz:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua incapacidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Por esses motivos e por outros é que as empresas em conjunto com seus líderes pré-estabelecidos e treinados de acordo com o interesse de cada organização deve estar atento com a contratação de seus talentos, não é fácil encontrar um talento nato, alguém que possua todas as características desejadas para o trabalho, e quando encontra vem à parte mais difícil, mantê-lo. Empresas conscientes saem na frente quando o assunto é atrair, reter e manter verdadeiros talentos em sua organização, pois elas já aprenderam que o capital humano é o bem mais valioso que cada empresa deve possuir para continuar progredindo e atingir suas metas e seus objetivos.

4.1 FORMAS DE RECOMPENSAS.

As formas para reter um talento dentro da organização são as mais variáveis possíveis, desde um simples agradecimento até uma promoção ou aumento na remuneração, com isso estão:

- Remuneração;
- Benefícios;
- Motivação;
- Treinamento;

- Qualidade de vida no trabalho;
- Flexibilidade de horário;
- Reconhecimento.

Observa-se que vários fatores influenciam na tomada de decisão de cada colaborador para permanecer na empresa, e as mesmas estão cada vez mais empenhadas em garantir que seu talento continue com eles.

A valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. As empresas nascem para realizar os projetos que visam suprir necessidades humanas e isso exige o sentido de equipe, solidariedade e sinergia. A produtividade e o lucro são consequências naturais da redescoberta do prazer do trabalho, do resgate da essência humana das organizações. (MATOS, 1995 apud TACHIZAWA et. al., 2006, p. 246).

Qual seria a melhor forma de recompensar um talento?

4.1.1 Remuneração

A remuneração sem dúvida é a forma que todas as empresas pensam de imediato quando precisam manter um funcionário, é a forma mais agressiva onde se paga para adquirir o que se almeja. Todavia cada trabalhador dedica seu tempo em função da empresa e logicamente querem um retorno em relação a isso.

Remuneração define-se como o pagamento por um trabalho realizado, seja ele de nenhuma ou muita complexidade, eficiente ou não, normalmente acordado entre duas partes mediante um contrato tácito ou escrito. Uma remuneração tem uma conotação ampla, podendo envolver formas de pagamento diversas pelo trabalho desenvolvido. Salário, honorários, prêmios, bônus, gratificações, adicionais, ajudas, horas extras, etc., são variáveis que comumente compõem uma remuneração de trabalho. (CHAGURI, 2000, p.12)

Quando envolve dinheiro a empresa fica com receio de investir em seus funcionários, pelo motivo ainda do trabalhador não ser reconhecido como o bem mais importante que elas possuem, o salário pago em relação ao serviço prestado é apenas uma parcela do pacote que as empresas costumam a oferecer

aos seus funcionários, geralmente, envolve remuneração direta e indireta para a realização do complemento total da renda do trabalhador, e este fator independe do cargo ou da função realizada pelo mesmo, remuneração é essencial em todos os cargos.

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados. (CHIAVENATO, 2003, p. 34)

Sem dúvida que este aspecto é de extrema importância na troca que há entre empresa e funcionário, já que o mesmo está prestando serviço para a determinada empresa, em contra partida quer receber pelo esforço realizado, mas para que ele permaneça na empresa envolve uma série de fatores que não implica apenas no salário fornecido.

Os sistemas de recompensa, às vezes, óbvios (prêmios, bônus, incentivos) e, às vezes, sutis (um agradecimento do chefe) desenvolvem fortes conexões da empresa para com o funcionário. Também desenvolvem fortes conexões dos funcionários para com a empresa, visto que eles se sentem reconhecidos por ajudarem a sustentar uma cultura corporativa robusta. (BRANNICK; HARRIS, 2001, p. 133).

O modo com que cada empresa remunera seus talentos depende única e exclusivamente dela, talvez a necessidade de alguns funcionários seja financeira, ou algo menos tangível apenas um elogio, uma viagem, um plano de saúde, mais tempo com a família, enfim existe inúmeras possibilidade de remunerar um talento, basta reconhecer qual mais se adéqua a necessidade do mesmo.

Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma contribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p.257).

A remuneração pelo trabalho bem desempenhado deve ser de acordo com a tarefa realizada. As empresas precisam estar constantemente atentas

em relação ao que fazer para garantir que a mesma esteja oferecendo o que satisfaça o funcionário.

4.1.2 Benefícios.

Verifica-se que apenas a remuneração não mantém mais o talento, cada empresa oferece aquilo que tem de melhor para seus funcionários, alguns benefícios são oferecidos a fim de trazê-los para fazer parte de sua equipe entre eles estão: planos de assistências médicas, odontológicas, hospitalares, seguro saúde, vale transporte, vale alimentação, vale refeição, vale cultura, computadores domésticos, automóveis entre tantos outros benefícios que possam cativar e manter seus funcionários em sua empresa e é uma forma de facilitar a vida do trabalhador deixando-a mais agradável.

De acordo com a CLT - Consolidação das Leis de Trabalho (1943), muitos benefícios são amparados pela mesma.

- I – vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados e utilizados no local de trabalho, para a prestação do serviço;
- II – educação, em estabelecimento de ensino próprio ou de terceiros, compreendendo os valores relativos à matrícula, mensalidade, anuidade, livros e material didático;
- III – transporte destinado ao deslocamento para o trabalho e retorno, em percurso servido ou não por transporte público;
- IV – assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada diretamente ou mediante seguro-saúde;
- V – seguros de vida e de acidentes pessoais;
- VI – previdência privada; (BRASIL, CLT, 1943).

Em razão de cada funcionário ter necessidades diferentes, as organizações, não deve recompensar com plano de saúde familiar o trabalhador que não possui família, ou recompensar com algo que ele não necessite isso apenas iria deixá-lo desmotivado.

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário. (GIL, 2006, p. 193-194)

Vale apenas lembrar que o funcionário poderá se sentir desmotivado com determinados benefícios, pois o método de gratificação tem que ser bem específico para que o funcionário não pense que ele não merece recebê-lo.

4.1.3 Motivação

Outra forma que vem ganhando espaço para a retenção de talento é a motivação que é aplicada aos funcionários, as empresas precisam se adequar aos métodos que fazem com que cada Talento se sinta incentivado a permanecer na empresa, para que os mesmos alcancem seus objetivos pessoais e profissionais e assim gere lucro para a organização.

Esta motivação poderá ser realizada de várias formas, nem sempre o mesmo fator motivacional, agradará todos os colaboradores.

De acordo com Landsberg (1999, p.9)

A motivação é a capacidade para energizar a si mesmo ou alguém para realizar algo surpreendente. Envolve uma série de passos: criar uma visão e o impulso, cultivar a confiança, transcender a hesitação, observar resultados e superar obstáculos, reagir construtivamente ao resultado. Esses passos reforçam um ao outro principalmente dar solidez à confiança.

Compreender que cada ser humano tem suas necessidades e suas metas é algo que as empresas buscam de forma prática e objetiva, construir um vínculo para que o funcionário se engaje e permaneça no ambiente de trabalho.

Segundo Gil (2006, p. 202):

Motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e na se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

É extremamente necessário compreender qual mecanismo estimula a pessoa a ser motivada, pois isto é o que faz com que a pessoa gere um alto desempenho.

Para tanto, pode-se observar e utilizar a hierarquia das necessidades de Maslow, visando identificar as necessidades dos colaboradores para maior motivação.

Figura 01 – Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Maximiano (2005, p. 269).

Todo ser humano possui necessidades básicas para que possam ser alcançadas e com isso substituída por outras e assim sucessivamente até o fim de sua vida.

Pode-se observar que na base da pirâmide está às necessidades Fisiológicas, quando os funcionários estão nesse estágio ele trabalha para sanar as necessidades básicas como alimentação, abrigo, água entre outras que estão no mesmo nível. A partir do momento que o funcionário se sinta realizado neste, estágio ele passa a alcançar novos objetivos que o satisfaça, passando para o segundo nível da pirâmide onde estão às necessidades de segurança que englobam a segurança pessoal física e psicológica, familiar, saúde. Já para o próximo nível as Necessidades Sociais ele buscará se cercar de pessoas como família, amigos, afeto, intimidade sexual. O penúltimo nível é o da Auto - Estima, onde o funcionário busca reconhecimento como status à autoconfiança na realização de suas tarefas, o respeito de seus amigos e colegas, e por último a Auto - Realização, neste nível o

ser humano busca explorar ao máximo a aceitação dos fatos, a moralidade, a criatividade as soluções dos problemas, mostrando seu potencial e buscando aprender e desenvolver sempre.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Motivar um funcionário não é trabalho fácil, precisa de um líder que entenda as necessidades do mesmo e trabalhe desenvolvendo formas para sanar as expectativas de cada um.

As pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação”. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação. (BLANCHARD; HERSEY, 1977, p. 12)

Os motivos que cada funcionário necessita têm que ser levado em conta de forma única e exclusiva, para muitos um treinamento na função é essencial, para outros a necessidade é maior como férias de 30 dias no período das férias da família, ou aumento de salário, ou benefícios que englobe a sua família, por isso devemos estar atento aos sinais dado pelo trabalhador quando estão insatisfeitos ou desmotivados.

4.1.4 Treinamento

A importância em investir em treinamento é tão grande quanto à de reter um talento, passou do tempo de pensar que treinamento serve apenas para a função que manuseia máquinas e equipamentos, todas as áreas necessitam ser treinadas, passar por um processo de reciclagem, isso faz todo o sentido para que um funcionário veja o quanto à empresa o apóia e o incentiva.

As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados. Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação. (DESSLER, 2003, p. 140)

O funcionário necessita de coisas novas, quebrar paradigmas, aprender algo que possa mudar seu modo de pensar, inovar, trazer para si um conhecimento que ele possa se sentir motivado a continuar realizando seu trabalho, isso o incentiva a trazer melhorias para dentro da organização, assim ele sempre buscará mais e com isso trabalhará para receber mais.

4.1.5 Qualidade de vida no trabalho.

Outro fator determinante a permanência de um talento está relacionado pela qualidade de vida que a empresa oferece aos seus, de que adianta oferecer remuneração, benefícios se o funcionário não possui uma qualidade de vida favorável para desempenhar suas funções.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar. (CHIAVENATO, 2009, p. 352).

São amplas as características destinadas a este tema, contudo o ambiente de trabalho determina a permanência ou não daquele trabalhador na empresa, um ambiente sujo, poluído, apertado sem qualquer cuidado, passa a sensação de que a empresa não liga para o seu funcionário, não tem sentido receber treinamento, salários alto, incentivos financeiros e psicológicos se a empresa não tem esse cuidado com o ambiente, imagina só para com o trabalhador.

Higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2005, p. 431).

A grande maioria das empresas busca melhorarem a cada dia, e elas sabe que oferecendo qualidade de vida melhor para seus funcionários ela recebe de volta tudo o que foi investido, em forma de melhor atendimento ao público, do elogio boca a boca, da forma que os clientes e seus funcionários admiram a empresa.

Está em constante mudança os métodos de incentivo para seus colaboradores, a empresas não podem se dar ao luxo de estagnar frente ao mercado de trabalho, produzir é essencial mas quem está por traz da produção necessita de incentivos para realizar seu trabalho da forma que a empresa gostaria que atinge-se.

Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Não resta dúvida de que o investimento aplicado à área do ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os empregados. (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001, p.229)

Chiavenato (2008, p. 487), no entanto afirma que:

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Autores explicam o impacto direto que há no trabalhador quando a empresa oferece uma qualidade de vida adequada aos mesmos, tendo em vista que cada empresa possui seus métodos e meios para atingir um objetivo, o enfoque é única e exclusivamente direcionado ao trabalhador.

4.1.6 Flexibilidade de horário.

Foi-se o tempo onde o local e horário de trabalho eram exigências obrigatórias para a realização de determinada tarefa, óbvio que nem todas as funções podem ter esse tipo de flexibilidade, mas muitas empresas aderem a essa prática por dois motivos, o primeiro é incentivar os funcionários para que não precisem levantar cedo, enfrentar filas, conduções lotadas e outros imprevistos que acontece no dia a dia e o segundo motivo é na economia financeira, já que o funcionário não precisa de um local dentro da empresa para exercer sua função pois o mesmo trabalhará em casa.

A flexibilização da jornada induz a uma suavização dos impactos das oscilações na demanda de produtos das firmas sobre o emprego, diminuindo os custos fixos do trabalho (seleção, treinamento, demissão, etc.), caracterizando um efeito benéfico sobre o nível de emprego. Ademais, com a flexibilização da jornada ocorre uma maior estabilidade das relações trabalhistas, criando maiores incentivos para investimentos em capital humano por parte das firmas, o que pode resultar em ganhos de produtividade que se revertem, a longo prazo, em ampliação do emprego (RAMOS; REIS, 1997, p. 23-24).

Esta prática está sendo bem aceita por determinadas organizações, onde fica muito mais cômodo para ambas as partes a realização de tarefas.

Outro incentivo é para as mães que possuem crianças pequenas, as empresas estão realizando adequações para que as mesmas realizem o trabalho na própria residência, assim a mãe não precisará ficar longe de seu filho para continuar realizando seu trabalho e com isso também não precisa procurar creche, babas ou até mesmo ter um local específico dentro da empresa para criança enquanto a mãe estiver no trabalho, esta opção está se tornando uma ótima ferramenta de retenção de talento nas empresas, para as mulheres.

4.1.7 Reconhecimento.

Outra forma de retenção de talento é o reconhecimento, utilizando este método à empresa não precisa gastar um centavo se quer a fim de aplicá-la, na prática quanto custa ouvir uma pessoa, ou quanto vale elogiar um bom desempenho.

O reconhecimento é algo que mexe com o ego do trabalhador, faz com que ele sintase mais confiante, cheio de novas perspectivas, a empresa também neste caso esta realizando um *feedback* para com o mesmo mostrando que se importa com o trabalhador.

Segundo Venetianer (2007, p. 107)

Os funcionários também querem elogios. Nos dez fatores mais importantes, havia quatro tipos de elogios: Elogio pessoal, Elogio escrito, Elogio Publico e elogio eletrônico. Esses são os mais desejados pelas pessoas, e nenhum deles custa um centavo se quer.

Os elogios podem e devem ser realizado de várias formas, o que vai determinar isso é a cultura de cada empresa e o modo que lida com os funcionários a fim de não deixá-lo encabulado, constrangido ou sem graça perante seus colegas de trabalho. Venetianer (2007, p 106) corrobora que “Qualquer incentivo perde a força com o uso repetido”, isso também é um grande agravante para todas as empresas, pois não inovar, não renovar faz com que as coisas caiam na rotina e acaba prejudicando o comportamento que seria esperado.

Os sistemas de recompensa, às vezes, óbvios (prêmios, bônus, incentivos) e, às vezes, sutis (um agradecimento do chefe) desenvolvem fortes conexões da empresa para com o funcionário. Também desenvolvem fortes conexões dos funcionários para com a empresa, visto que eles se sentem reconhecidos por ajudarem a sustentar uma cultura corporativa robusta. (BRANNICK; HARRIS, 2001, p. 133).

E isto serve para qualquer tipo de beneficio que a empresa utilizar para retenção de talentos, tudo vai se resumir ao modo que as pessoas são tratadas, tudo que é utilizado em excesso acaba uma hora cansando e com isso o que era para ser bom, ou algo diferenciado passa a não agregar mais valor, pois afinal de contas reter um talento custa bem menos do que contratar outro.

4.2 QUAIS OS BENEFICIOS DA RETENÇÃO DE TALENTO.

Os benefícios são os melhores possíveis, manter um verdadeiro talento em sua empresa só agrega mais valor para a mesma e com isso atinge o

objetivo e suas metas. A extensão que toma a retenção vai desde a procura por uma nova contratação até a obtenção de um lucro maior para a empresa.

Mantendo um talento a empresa não perde tempo procurando alguém que substitua aquele profissional que saiu e isso abrange a seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento entre tantos outros fatores que envolvem uma nova contratação.

Outro benefício é a diminuição da rotatividade e o *turnover*, pois funcionários motivados não faltam ou pedem demissão de seu serviço, pelo contrário, eles possuem o prazer em trabalhar, em estar presente e desenvolver o melhor para o seu local de trabalho.

É necessário discutir e refletir sobre os fatores que atraem um profissional em seu ambiente de trabalho. Percebemos que, nos dias atuais, a lealdade de um colaborador está atrelada a um conjunto de condições diferentes daquelas que eram valor anteriormente. Estabilidade, plano de benefícios abrangente ou possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atraem tanto os talentos. (GRAMIGNA, 2002, p.5).

Atualmente, os métodos abordados são importantes para retenção nas empresas, mas amanhã pode não ser mais as mesmas coisas, os interesses de hoje podem não ser os mesmo de amanhã.

Outra grande vantagem para a empresa é a credibilidade e confiabilidade que passa para seus funcionários e clientes, uma organização séria que se interessa em manter seus valores e cultivar as pessoas passa muita confiança para os que estão de fora.

Michaels et. al. (2002, p. 115), demonstrou suas ideias em relação a contratação pela qualidade em vez de pela experiência ou conhecimentos específicos; ele diz:

Contrate e promova primeiro com base na integridade; segundo, motivação; terceiro, capacidade; quarto, entendimento; quinto, conhecimento; e, por fim, experiência. Sem integridade, a motivação é perigosa; sem motivação, a capacidade é impotente; sem capacidade, o entendimento é limitado; sem entendimento, o conhecimento é inexpressivo; sem conhecimento, a experiência é cega. É fácil proporcionar experiência, e as pessoas com todas as outras qualidades são capazes de aproveitá-la rapidamente.

Diversas teorias são formuladas, e alteradas a todo o momento, cada empresa precisa estar atenta em relação aos talentos que possuem para que assim não perca para um de seus concorrentes, por falta de atenção, ou por não oferecer suas necessidades.

5. ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico serão relatados os resultados da pesquisa, realizada em 100 empresas da cidade de Tupã e região, com o intuito de salientar se há retenção de talento nas organizações selecionadas, e quais as formas que as mesmas utilizam para manter seus talentos.

O questionário apresentado contém 11 (onze) questões de múltiplas escolhas iguais para todos os entrevistados da pesquisa, elaborado para fácil compreensão e com questões fechadas a fim de realizarmos a verificação.

Foi realizada a análise e verificação dos dados, e os resultados serão demonstrados por meio de gráficos para melhor interpretação, utilizando a análise quantitativa, como demonstrado nos tópicos abaixo.

5.1 RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA ENTREVISTADA.

No gráfico 01, visamos expressar os ramos de atividades em que as pesquisas foram aplicadas, onde as mesmas foram divididas da seguinte forma: Comércio com 69 empresas entrevistadas, em seguida prestação de serviço com 23 empresas, indústria com 7 empresas e outros com 1 empresa, totalizando 100 empresas entrevistadas.

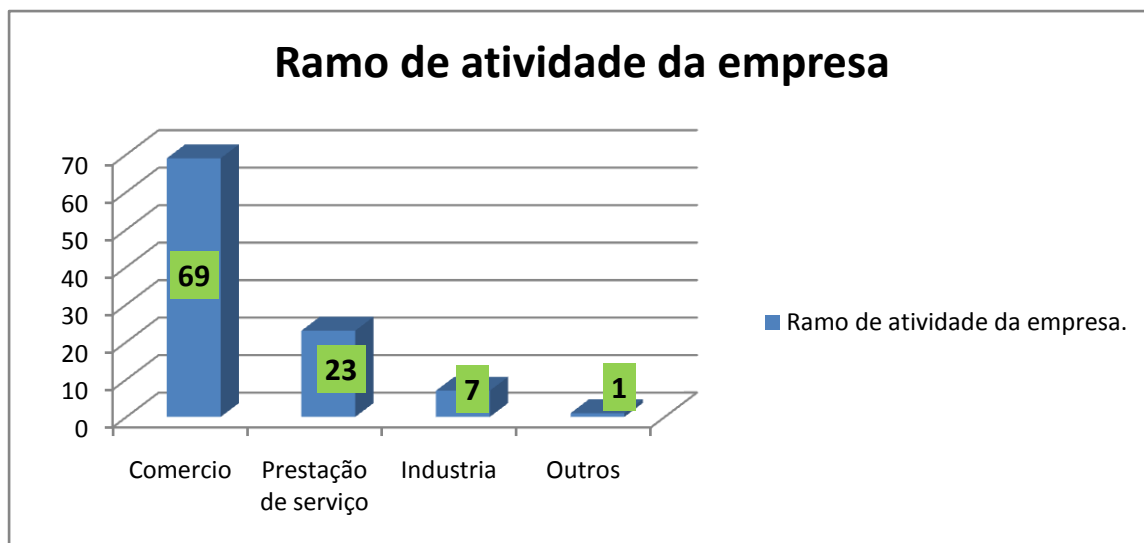


Gráfico 01: Ramo de atividade da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Apura-se que mais da metade das empresas entrevistadas atuam no ramo de comércio, seguida pelas empresas prestadoras de serviço, indústria e outros. Com isso notamos que o comércio ocupa grande parte da pesquisa realizada, como demonstrado no gráfico.

5.2 GÊNERO DO ENTREVISTADO.

O gráfico 02, evidencia o gênero que mais predomina em relação à pesquisa, com isso o sexo masculino contou com 53 pessoas entrevistadas enquanto o sexo feminino com 47 pessoas entrevistadas.

Vejamos o gráfico abaixo.

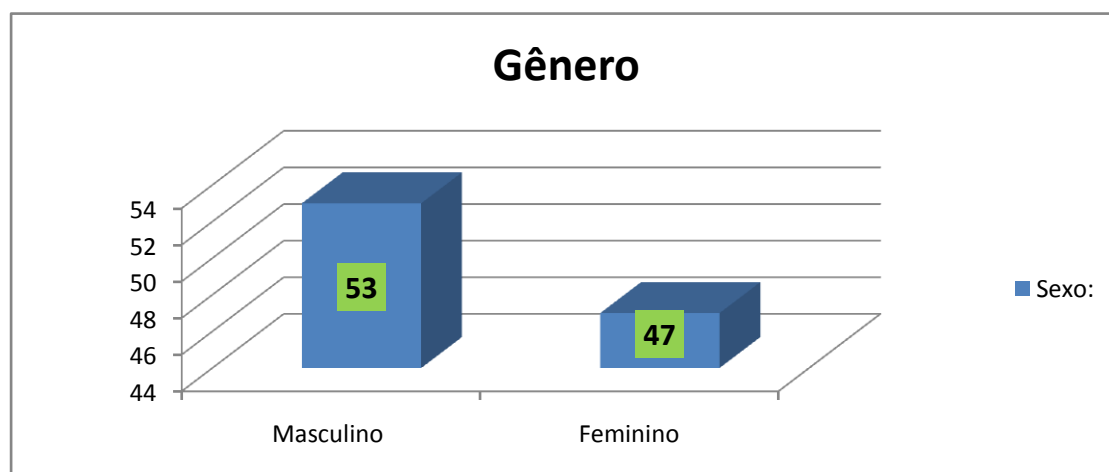


Gráfico 02: Gênero.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Podemos observar que a diferença não é tão grande entre um e outro, o mercado de trabalho não está mais procurando um funcionário do sexo feminino ou do sexo masculino para desempenhar as funções e sim procura aquele profissional capaz de realizar as tarefas determinadas pela empresa.

5.3 FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS.

Antes da apresentação dos dados Oliveira (2012, p. 26) explica como se divide a faixa etária que utilizamos para determinar a pesquisa efetuada.

Quadro 02: Características das Gerações.

Geração	BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
ANO DE NASCIMENTO	1940/ 1950	1960/ 1970	1980/ 1990

Fonte: adaptado de Oliveira (2012, p. 26)

A seguir com o gráfico 03, podemos verificar as três gerações acima descritas, especificada em nossa pesquisa, a geração y (na faixa etária de 18 a 30 anos) onde foram entrevistados 26 profissionais, a geração x (na faixa etária de 31 a 45 anos) que obteve 42 profissionais e a geração *Baby Boomer* que se enquadra na faixa etária (com mais de 45 anos) sendo 32 profissionais, com isso computaram 100 entrevistados que realizaram a pesquisa.

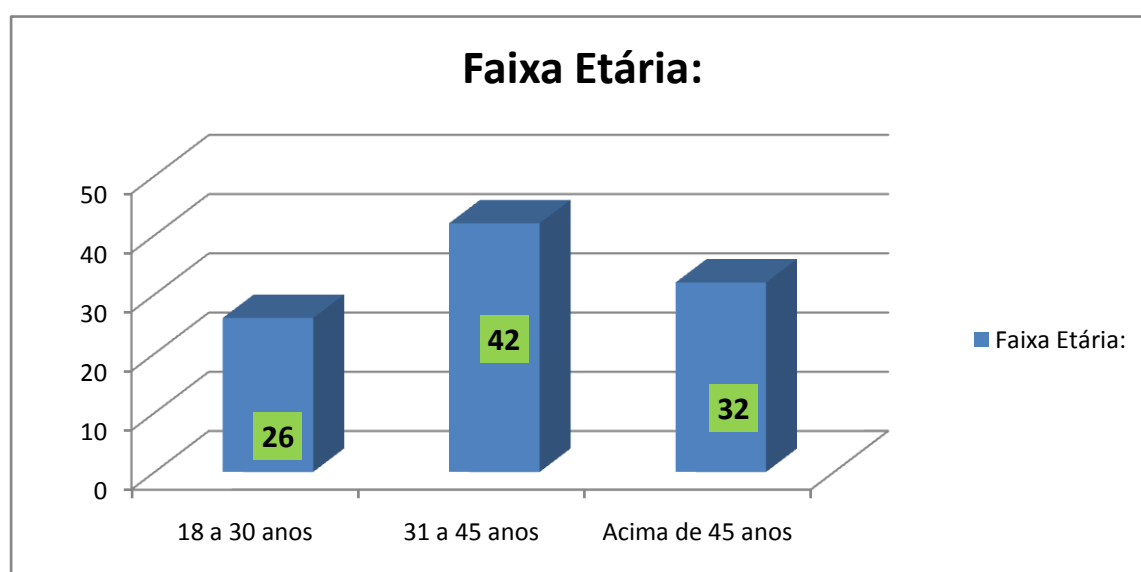


Gráfico 03: Faixa etária.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Podemos observar que a faixa etária esta bem distribuída em todas as gerações, espaço no mercado de trabalho tem e temos também profissionais em busca de melhorias em todas as idades.

5.4 POSIÇÃO OCUPADA DENTRO DA EMPRESA.

No gráfico 04, optamos por realizar a pesquisa entre os líderes de cada empresa, já que estes são os principais responsáveis pela permanência do talento dentro da organização.

A divisão identificada na pesquisa foi proprietário/presidente com 22 entrevistados, gerente com 50 entrevistados, supervisor com 13 entrevistados, assistente com 07 entrevistados e outros com 08 entrevistados, com essas informações obtivemos os seguintes resultados.

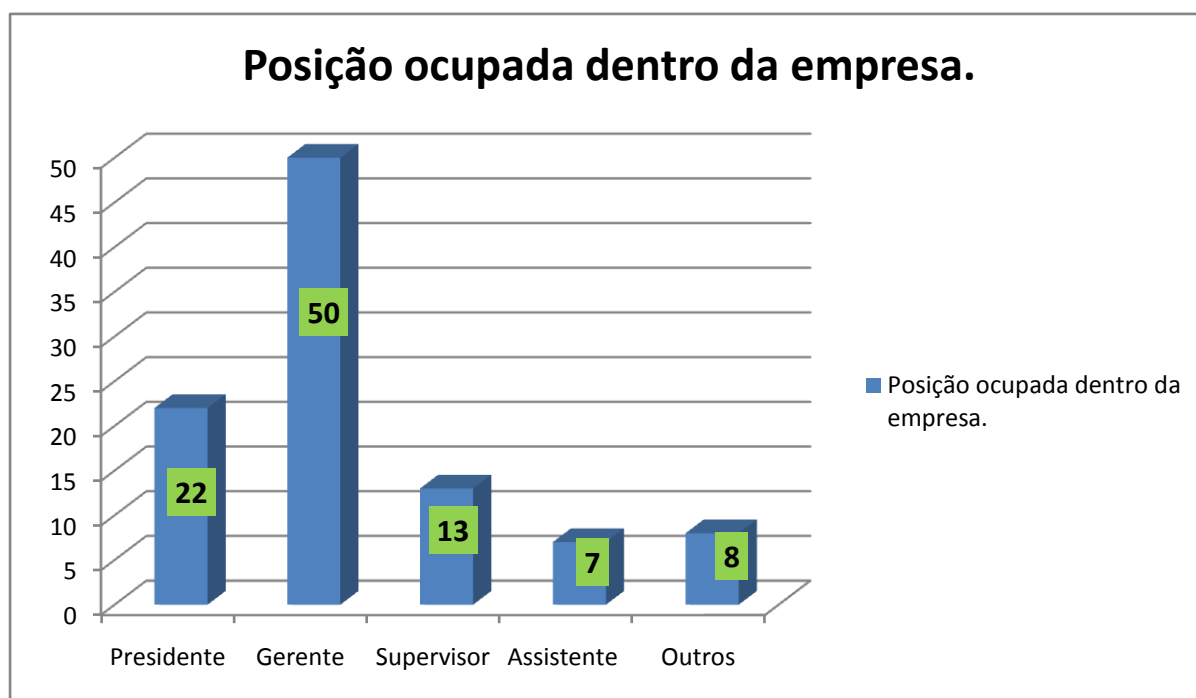


Gráfico 04: Posição ocupada dentro da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

É de suma importância que o profissional responsável por captar e manter o talento dentro da organização saiba exercer corretamente esta função, para que não deixe aquele excelente talento buscar uma nova empresa por não ter atendido suas necessidades.

5.5 O QUE É RETENÇÃO DE TALENTO.

Podemos observar no gráfico 05 que a maioria das empresas entrevistadas sabe o que significa e para que serve a retenção de talentos, de 100 empresas que passaram pelo processo de entrevista 83 delas disseram que sabe o que significa reter talentos e apenas 17 delas não sabe para que serve.

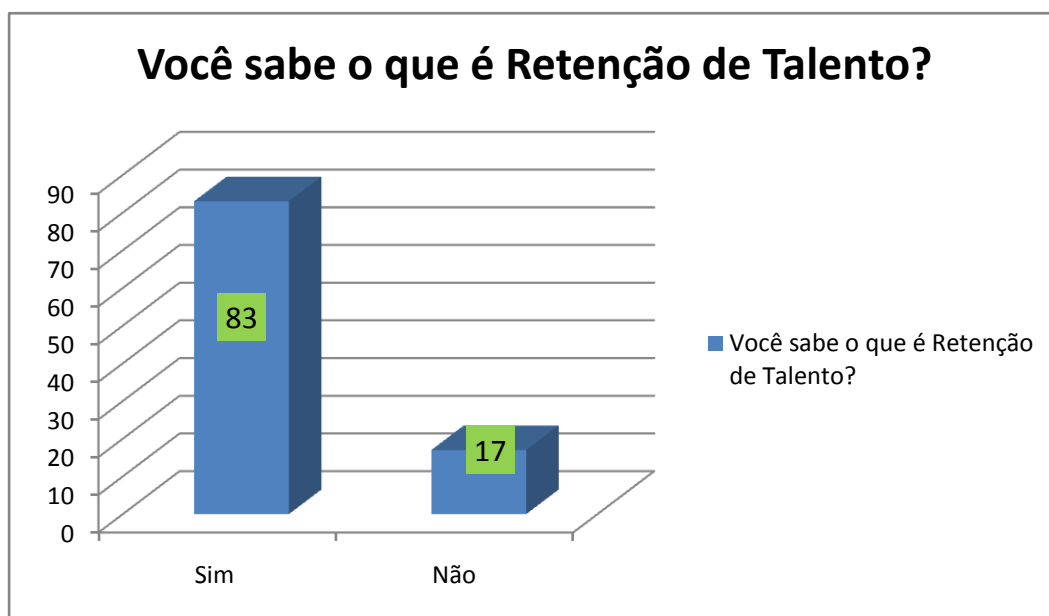


Gráfico 05: O que é retenção de talentos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Este fato reforça a tese de que para manter um talento dentro da organização as empresas precisam se adequar aos novos métodos, quebrar paradigmas buscar melhorias para continuar crescendo e lucrando em seu estabelecimento.

5.6 A EMPRESA UTILIZA A RETENÇÃO DE TALENTO.

A pesquisa também buscou identificar se cada empresa utiliza em seu dia-a-dia a retenção de talento, e para avaliar como foram os resultados para esta pergunta o gráfico 06 nos mostra que 59 entrevistados utilizam métodos em sua empresa para reter um talento, enquanto 41 dos entrevistados não utilizam método algum para isto, conforme observamos no gráfico.

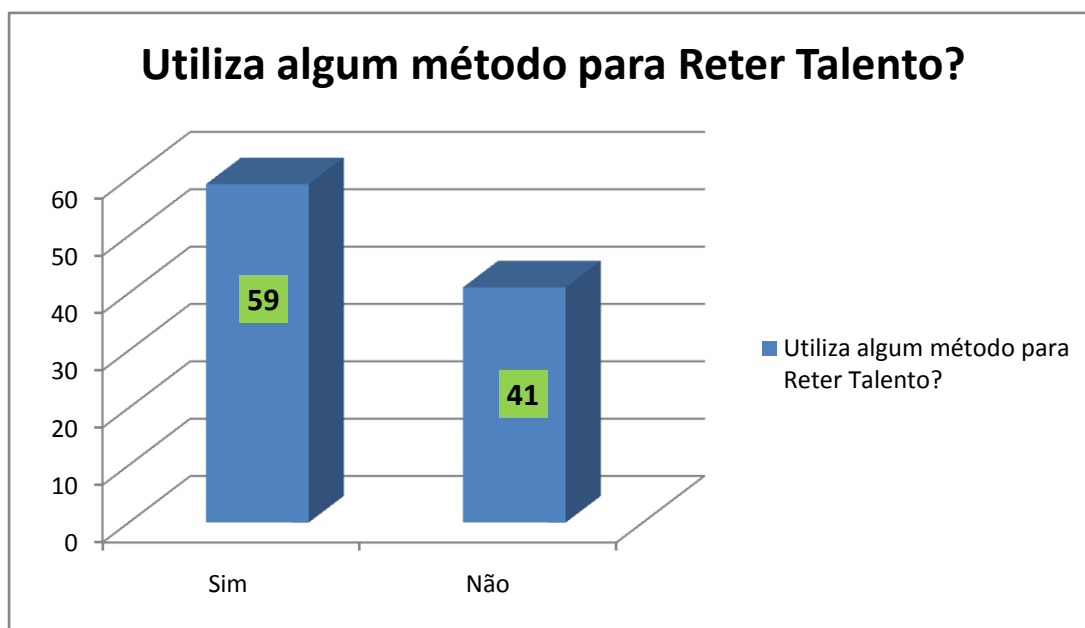


Gráfico 06: Utiliza métodos para reter talentos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Percebemos que muitas das empresas entrevistadas ainda não consideram os funcionários como o bem mais precioso dentro da organização, e isso mostra que mesmo com as mudanças constantes na forma de valorizar o funcionário muitas empresas perdem espaço e deixam de crescer simplesmente por não investirem em seu capital humano.

5.7 QUAIS MÉTODOS A EMPRESA UTILIZA?

Dentre as empresas que utilizam a retenção de talentos em seu dia-a-dia, a pesquisa também buscou identificar quais métodos utilizam para tanto. O gráfico 07, expressa a percepção dos entrevistados em relação às formas de retenção de talento dentro da organização, os itens avaliados foram: Salário, Benefícios, Valorização do colaborador, Plano de Carreira, Clima Organizacional e outros. Todos são excelentes métodos para retenção de um talento vejamos, porém agora os dados obtidos.



Gráfico 07: Métodos utilizados para retenção de Talentos.
Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Com o levantamento dos dados, verificamos que muitas empresas utilizam a retenção de talento dentro de sua organização e utilizam os mais variados meios para conquistar seus talentos. Em primeiro lugar, o item mais votado foi a valorização do trabalhador, já que observar-se que não é tudo que o dinheiro compra, uma vez que muitos trabalhadores buscam ser valorizados naquilo que fazem, buscam um elogio, uma forma de agradecimento, um treinamento, um ambiente agradável para trabalhar, etc., óbvio que o salário é importante, pois precisamos dele para sobrevivência, tanto é que ele vem em segundo lugar na pesquisa, seguido dos demais itens. Através da pesquisa podemos observar que todas as formas para reter um talento são bem vindas como foi citado na pesquisa, basta o líder estar atento as necessidades de cada colaborador.

5.8 SALÁRIO É A PRINCIPAL FORMA DE RETER UM TALENTO?

Os entrevistados foram questionados se o salário seria a melhor forma de reter um talento, e no gráfico 08 os resultados nos mostram que 50 dos entrevistados acreditam que sim, que o salário é a principal forma de reter um talento dentro da organização e 50 dos entrevistados acreditam que não.



Gráfico 08: Salário como a principal forma de Reter um talento.
Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Como foram demonstrados no gráfico 05, muitos dos entrevistados disseram que sabem o que significa retenção de talentos, porém podemos observar no gráfico acima, as empresas ainda possuem uma ideia errônea sobre como valorizar o seu talento, nem sempre um valor em dinheiro é suficiente ou necessário para que o mesmo continue na empresa.

5.9 QUAL O DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA RETENÇÃO DE TALENTO?

Ao serem questionados sobre qual o departamento responsável pela retenção de talentos na empresa, pode-se observar no gráfico 09, que mais da metade das empresas acreditam que o departamento administrativo é o principal responsável pela permanência do talento na empresa.

Os dados apontam que 60 pessoas entrevistadas acreditam que o departamento administrativo é o responsável pela retenção, 23 pessoas acreditam que é o departamento de Recursos humanos e 17 pessoas acreditam que seja responsabilidade de todos os departamentos.

Vejamos o gráfico abaixo.

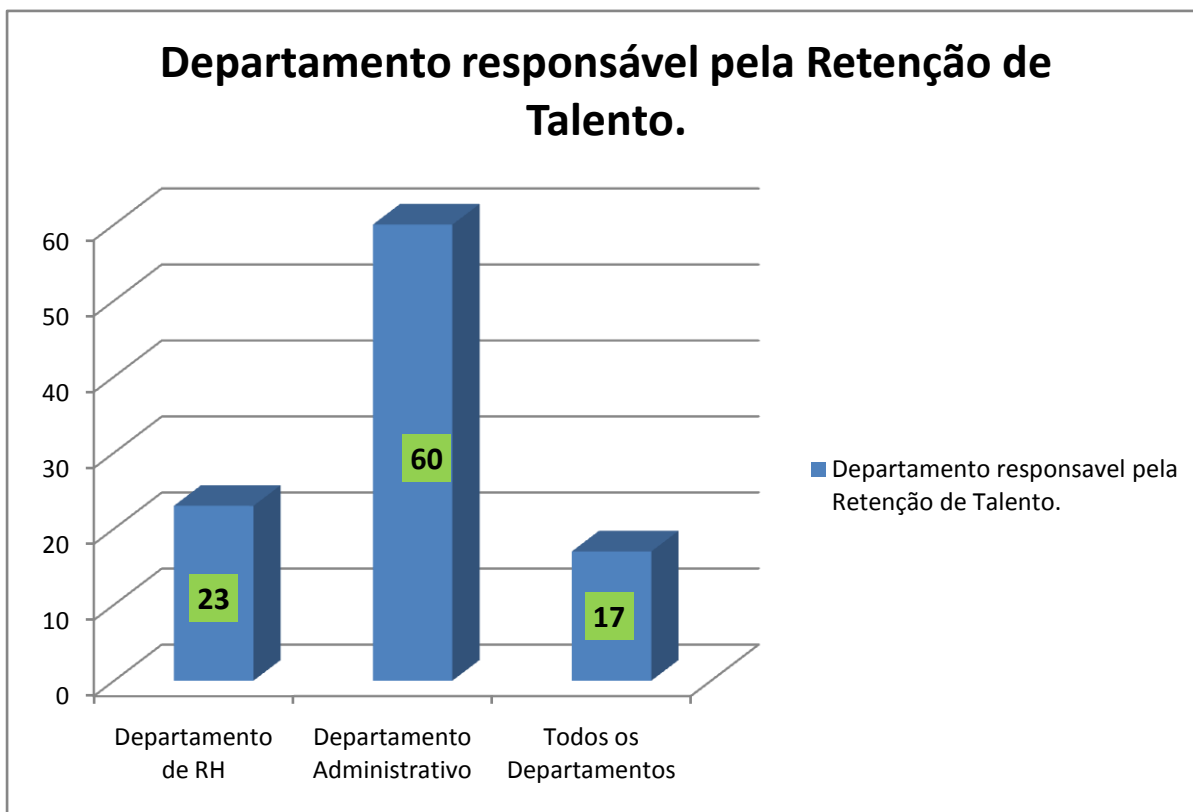


Gráfico 09: Departamento responsável pela retenção de talento.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

5.10 POSSÍVEIS CONSEQÜÊNCIAS SOFRIDAS COM A PERDA DE UM TALENTO.

Os entrevistados foram questionados também sobre quais seriam as conseqüências sofridas com a perda de um talento pela empresa, e no gráfico 10, evidenciamos de acordo com a pesquisa, as possíveis causas do que poderia afetar uma empresa caso ela perdesse seu precioso talento.

No levantamento das informações, 59 dos entrevistados acreditam que o valor financeiro é a principal perda que a empresa sofre, seguido com o tempo em que a empresa terá que treinar um novo funcionário para a função com a resposta de 43 entrevistados e 16 deles também afirmam que perderia espaço no mercado de trabalho caso perdesse seus talentos, e 3 dos entrevistados acreditam que não perderia nada.

É importante destacar que mais da metade dos entrevistados tinham consciência do que seria retenção de talentos, porém como vamos verificar no

gráfico abaixo a grande maioria das empresas acredita que apenas perdem valor financeiro, ou seja, “a rescisão paga pelo empregado”

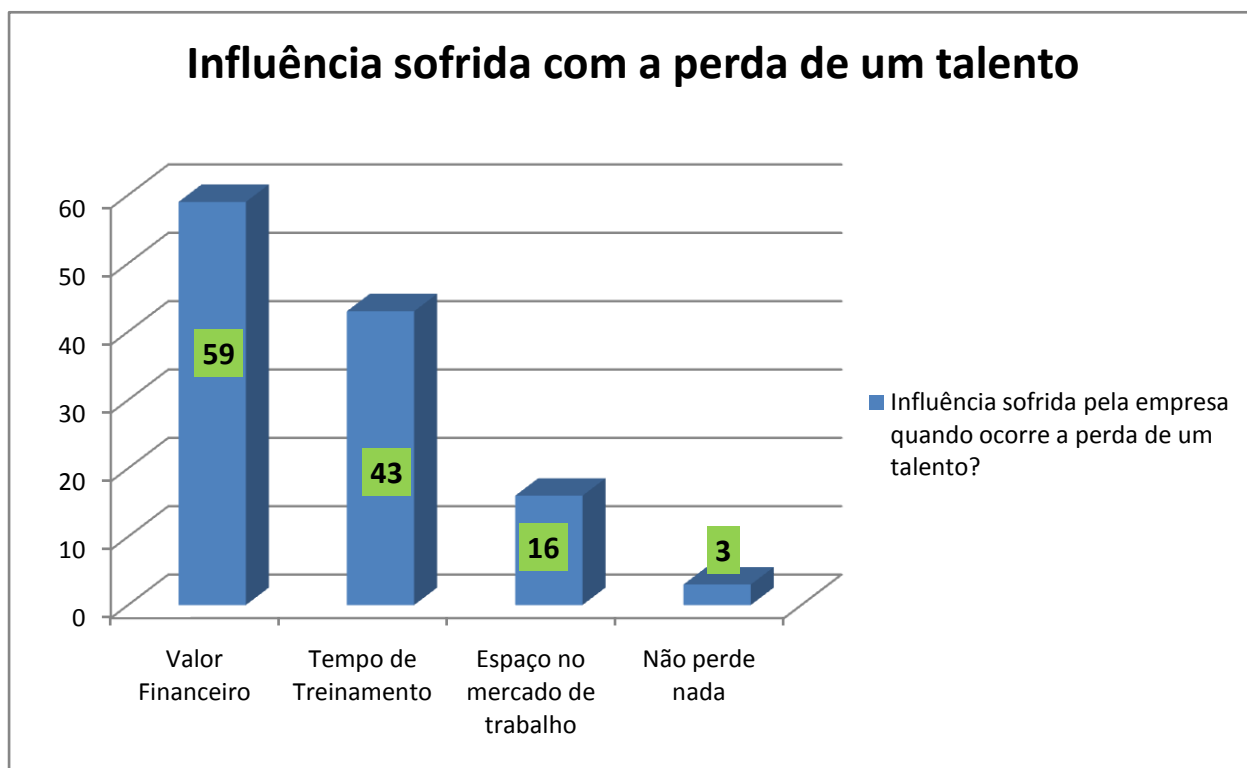


Gráfico 10: Influência sofrida com a perda de um talento.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Em conversa informal com os entrevistados, muitos disseram que não sabiam como classificar esta pergunta pelo fato dos empregados permanecerem na empresa por longos períodos e até mesmo chegando a se aposentarem na mesma, disseram também que sempre que possuem alguém com um talento que eles necessitam eles pedem para que aquela pessoa tenha um aprendiz e com isso eles garantem um talento e um aprendiz deste talento.

Mas mesmo com isso verificamos que as empresas não têm uma ideia clara de como a perda de um capital humano valioso para a empresa pode afeta-la de forma negativa.

5.11 QUAL MÉTODO A EMPRESA DEVE UTILIZAR PARA RETER UM TALENTO?

O gráfico 11, procuramos saber a opinião dos entrevistados em relação aos métodos que uma empresa poderia ou deveria utilizar para a retenção

de um talento. Os itens avaliados foram planos de carreira, valorização do empregado e apresentar bons benefícios para seus colaboradores.

Abaixo a representação gráfica da pesquisa avaliada.

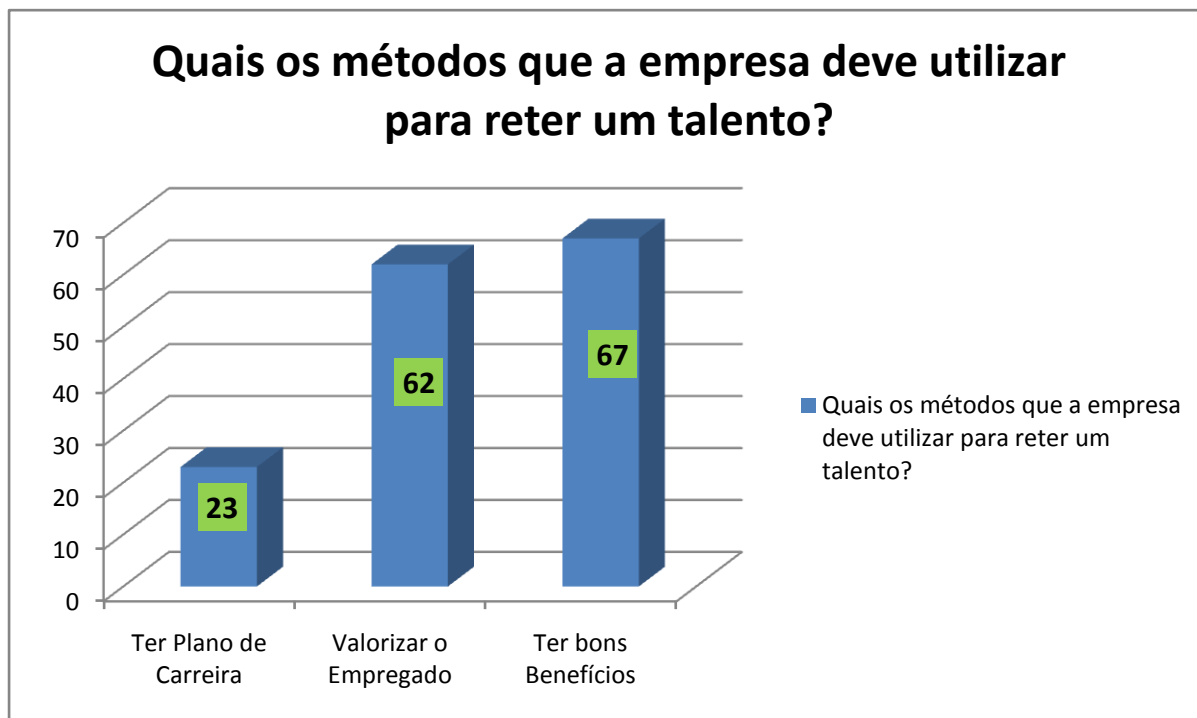


Gráfico 11: Métodos a utilizar para reter talento.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Verificamos com a aplicação da pesquisa que as empresas preferem ter bons benefícios e ver seu profissional valorizado para que a mesma não precise buscar em uma nova contratação um talento que perder por não dar o devido valor.

Contudo, cada empresa tem sua cultura, sua visão sua missão e seus valores e nem sempre o que da certo em uma empresa poderá dar certo em outra, a dica é que cada empresa conheça seus funcionários, permitam um dialogo aberto a fim de desenvolver uma troca de informações para que a empresa tenha subsídios para proporcionar para aquele talento os benefícios necessários para que o mesmo permaneça na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho podemos perceber que muitas empresas conhecem os métodos para retenção de talentos, mas os utilizam de forma errônea, ou enfatizam algo que o funcionário não anseia, como por exemplo, o salário. É obvio que todos querem receber mais pelo serviço realizado, mas como dissertamos muitas vezes o funcionário necessita apenas de reconhecimento, de motivação, de horário flexível. Assim o salário deixou de ser o principal motivador para gerar satisfação aos talentos da organização, exaltar demais o fator salário poderá fazer com que a empresa esqueça-se dos fatores primordiais.

Podemos perceber que as empresas não estão preparadas para trabalhar com as reais necessidades do funcionário, por isso elas estão buscando ferramentas e práticas para reter os profissionais talentosos.

Não é fácil segurar um talento em uma empresa, existem fatores externos que dificultam e torna impossível a permanência na empresa como, por exemplo, o parceiro (a) obter um serviço que almeja em outra cidade, a mudança de país, ou até mesmo problemas de saúde que necessite de um tratamento que não tenha no local em que está.

Os principais responsáveis por atrair e reter os talentos dentro da organização são os líderes e gestores devidamente capacitados e treinados para desenvolverem essa função, eles precisam estar atentos em sinais de demissão, para oferecerem oportunidades para que seus funcionários talentosos progridam e se satisfaçam dentro da organização.

O desafio que resta para essas empresas é agregar e manter os colaboradores talentosos, reforçando o nível de comprometimento desses colaboradores, com isso, foram elaboradas algumas propostas e sugestões de melhoria para retenção de talentos nas organizações:

- As empresas devem conhecer melhor seus funcionários, participar da vida e das rotinas de seus talentos para caso no futuro venha ocorrer do mesmo querer deixar a empresa, seus líderes tenham subsídios aceitáveis para tentar manter seu talento na empresa.
- Sempre procurar entender o que realmente aquele funcionário necessita, para que não ofereça algo que o mesmo não almeje.

- Oferecer desafios para que seus talentos resolvam. Todo talento gosta de aprender coisas novas e ensinar seu trabalho quando é reconhecido.
- Dar-lhes *feedback* sobre como estão realizando seu trabalho, pois muitas vezes as empresas não aplica esse método.
- Caixa de sugestões: permitir que seus funcionários contribuam para melhoria da organização.

Pode-se concluir que não faltam meios para reter um talento, as empresas precisam estar atentas às necessidades de seus talentos a fim de não deixar que o mesmo busque fora o que a empresa não oferece.

Um verdadeiro talento sempre oferece o que tem de melhor, para aquela empresa que lhe oferece o melhor.

REFERÊNCIAS.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, p16, 2008.

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSUMPÇÃO, Alfredo. **Talento**: a verdadeira riqueza das nações. 2.ed. São Paulo: Editora Scortecci, 2013.

BEBER, J.C. **A retenção do capital humano e sua relação com a maturidade de processos de gestão de pessoas em empresas de software**. Porto Alegre, 2008. 211 f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em Administração e Negócios, PUCRS.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O que não é motivação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo:Atlas, p. 210, 2008.

BLANCHARD, Kenneth H ;HERSEY, Paul. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, p. 12, 1977.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.

BRANNICK, Joan; HARRIS, Jim. **Como Encontrar e Manter Bons Funcionários**. São Paulo: Editora Makron Books Ltda., 2001

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Traduzido por Nivaldo Montigeli. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo**. São Paulo: Nacional, 2011.

CHAGURI, Reinaldo. **Manual prático da remuneração moderna**. São Paulo: LTR editora, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 34. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6. ed. Barueri: Manole, p.352, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – O Passo Decisivo Para a Administração Participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.431. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos á empresa.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHOWDHURY, Subir. **A era do Talento: Obtendo Alto Retorno Sobre o Talento.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COSTA, Simone do Nascimento da. **Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado.** Rh Portal, São Paulo, 01 set. 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kcjf6yz6t>. Acesso em: 02 nov. 2015.

DRUMOND, Regina C. **Gestão de Talentos na dança da mudança,** jul. 2007 disponível em: <<http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte07/Seccion6/gestion.html>>. Acesso em 28 mar. 2016.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

FURLAN, Dr. Jô; SITTA, Mauricio. **Ser mais líder – Os caminhos da liderança na visão de grandes especialistas.** São Paulo: Ser Mais, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, p. 193-194. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, p.202, 2006

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos - Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANDSBERG, Max. **O tão da motivação: como inspirar a si e aos outros**. São Paulo: Cultrix, 1999.

LORSCH, Jay William; TIERNEY, Thomas J. **Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MACHADO, Rômulo **Qual a importância do setor de rh dentro de uma empresa**. Disponível em: <http://www.contabilidadedef.com.br/qual-a-importancia-do-setor-de-rh-dentro-de-uma-empresa/> Acesso em: 04 de mar. de 2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2005.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MICHAELS, Ed.; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integra e Editora, 2012

PERES, H.H.C.; KURCGANT, P. **O fenômeno recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais: um enfoque fenomenológico**. Ver Esc Enf, USP, v. 31,n. 1, p. 129-49, abr. 1997.

RAMOS, Lauro; REIS, José G. Almeida. **Emprego no Brasil nos anos 90**. Texto para Discussão, n. 468, IPEA, 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALIBI NETO, J.**O sucesso é ser equilibrado**. HSM Management, São Paulo, v.6p.32,maio/jun. 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy et. al. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro, FGV. 2006.

VENETIANER, Tom. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Harvard Business School Press. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APENDICE 01: PESQUISA DE CAMPO

1- Ramo de Atividade que a empresa está.

Comercio Prestação de Serviço Indústria Outros _____

2- Sexo:

Masculino Feminino

3- Faixa Etária do entrevistado:

18 a 30 anos 31 a 45 anos acima de 45 anos

4- Posição ocupada dentro da empresa.

Presidente Gerente Supervisor Assistente Outros _____

5- Você sabe o que é retenção de talentos?

Sim Não

6- A sua empresa utiliza algum método para retenção de Talentos?

Sim Não

7- Se sua resposta for Sim, quais?

Salário Benefícios Valorizar o colaborador
 Plano de Carreira Clima Organizacional Outros _____

8- Você acha que o salário é a principal fonte para reter um talento?

Sim Não

9- Qual o departamento responsável pela retenção de Talento?

Departamento de RH Departamento Administrativo. Todos os Departamentos.

10- Qual as possíveis consequências que a empresa sofre com a perda de um talento?

Valor Financeiro Tempo de Treinamento
 Espaço no Mercado de Trabalho Não acontece nada

11- Em sua opinião qual o método que a empresa deve utilizar para reter um talento?

- Ter Plano de carreira. Valorizar o Empregado Ter bons benefícios