RECURSOS HUMANOS: RETENÇÃO DE TALENTOS E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Gabriela de Oliveira Faustino[1]

RESUMO

Atualmente, em plena era da informação, a globalização e as exigências do mercado fizeram com que a busca por talentos nas empresas se tornassem um fator muito importante para aquelas que queiram garantir a competitividade. Elas sabem que as empresas talentosas são o principal ativo da empresa, pois ajudam a alcançar seus objetivos, lideram com confiança e determinação, são inovadoras, possuem espírito empreendedor e têm um papel decisivo nas tomadas de decisão. Dentro deste contexto, buscar e reter talentos de modo que a organização possa contar com recursos humanos que possibilitem que ela seja competitiva no mercado tem se tornado um desafio cada vez maior. A retenção de talentos surge como uma alternativa para as organizações se manterem no mercado e para que sejam reconhecidas com uma empresa que possui bons colaboradores em seu quadro de funcionários. O presente trabalho teve por objetivo identificar, através de pesquisas bibliográficas, qual o perfil do funcionário ideal requisitado pelas empresas atualmente, quais os fatores que podem levar à fuga de talentos em uma empresa bem como sua retenção, sem deixar de levar em consideração o papel do líder nesse processo.

Palavras - chave: Organização. Funcionários. Retenção. Talentos.

[1] Aluna do curso de Pós-Graduado (lato sensu) em Recursos Humanos da Universidade Santa Cecília – UNISANTA.:

ABSTRACT

Today, in the midst of information, globalization and the demands of the market have made the search for talent in companies a very important factor for those who want to ensure competitiveness. They know that talented companies are the main asset of the company because they help them achieve their goals, lead with confidence and determination, are innovative, have entrepreneurial spirit and play a decisive role in decision making. Within this context, seeking and retaining talent so that the organization can rely on human resources to enable it to become competitive in the marketplace has become a growing challenge. Talent retention emerges as an alternative for organizations to stay on the market and to be recognized with a company that has good employees in their staff. The objective of this study was to identify, through bibliographical research, the profile of the ideal employee required by companies today, what factors can lead to the flight of talent in a company as well as its retention, while taking into account the role Of the leader in this process.

Keywords: Organization. Officials. Retention. Talents.

INTRODUÇÃO

No cenário atual, há vários fatores que interferem direta ou indiretamente no sucesso ou fracasso de uma organização. Com a globalização, as mudanças são frequentes e cada vez mais rápidas, gerando certa preocupação nas empresas com sua posição no mercado.

As organizações, a fim de se tornarem competitivas, precisam investir em conhecimento, inovações e capital humano, uma vez que o sucesso está vinculado com as pessoas que nelas trabalham. Portanto, faz-se necessário encontrar pessoas talentos, que agreguem valor e as diferenciem das demais.

A partir dessa constatação, propôs-se então uma análise de algumas variáveis que permeiam essa realidade, a começar pelo conceito de empresa que pode ser entendido como um conjunto organizado de meio que busca exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista com objetivo de atender a alguma necessidade humana e, dentro desse contexto, o lucro desse processo é visto como consequência e como sendo o retorno esperado pelos investidores.

Para Chiavenato (2004) uma organização pode ser entendida como uma entidade social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada, sendo entidade social porque é constituída por pessoas, é dirigida para objetivos porque é projetada para alcançar resultados, é deliberadamente estruturada pelo fato que o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos membros da organização. No entanto, para que esses objetivos sejam atingidos plenamente faz-se necessária a existência de planejamento, qualidade e utilização adequada dos recursos disponíveis.

> Nos últimos anos, um novo enfoque que combina as análises interna e externa da organização está emergindo e parte da premissa de que os recursos internos da organização comandam as estratégias. A visão da empresa baseada em recursos considera que toda empresa tem um portifólio: físico (infra-estrutura), financeiro intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional), tecnológicos e recursos humanos FLEURY, 2003, p.35).

Desse modo, acredita-se que, dentro da visão de empresa baseada em recursos, é essencial que haja sinergia entre todas as partes para que efetivamente se atinja os objetivos de forma mais efetiva e que assim essa organização possa sobreviver em um mercado tão competitivo como o atual. Nesse contexto pode-se perceber que as pessoas são um diferencial nas empresas e que é essencial para as organizações o investimento na retenção de seus talentos, pois quanto melhor a qualidade de seu quadro de colaboradores tanto maior a sua eficiência na consecução dos objetivos propostos e, sendo mais eficiente, tanto mais lucrativa e competitiva será.

Visto que o capital humano configura como diferencial competitivo das empresas, uma vez que são as pessoas que determinam seu sucesso ou o seu fracasso, a gestão de talentos ocupa um lugar privilegiado na gestão do negócio, diante disso buscou-se fazer uma investigação mais detalhada sobre esse assunto tão relevante para a área de Recursos Humanos e, por meio deste trabalho, pretendeu-se realizar uma pesquisa bibliográfica para investigar quais são os fatores apontados pela literatura como sendo preponderantes para a retenção de talentos dentro das empresas bem como aqueles que podem contribuir para a fuga de colaboradores.

Em um primeiro momento, foi apresentado um paralelo entre a visão do mercado de trabalho e o perfil do funcionário ideal, a fim de ilustrar como mudanças ocorridas no cenário mundial contribuíram para uma alteração do perfil desejável do colaborador, bem como das competências comportamentais requeridas pelas empresas, o que levou a uma carência de mão de obra qualificada. A seguir foi mencionado o conceito de Talento Humano e sua constituição como fator primordial para o sucesso de uma organização e sua importância do gerenciamento adequado desses recursos no ambiente organizacional.

Os fatores que podem levar à fuga de talentos assim como aqueles que estão relacionados à retenção também foram levantados posteriormente, enfatizando-se a necessidade de politicas de Recursos Humanos adequadas nesse contexto e destaca a importância e a complexidade do papel do líder nesse processo que é crucial para o desenvolvimento das organizações e do seu capital humano.

METODOLOGIA

A metodologia é a forma de pesquisa adotada para a elaboração de um projeto com um determinado assunto. Deve ser seguida para que possamos responder os problemas do tema em pauta, para que possamos alcançar os objetivos do trabalho de forma clara e objetiva.

> A pesquisa tem como objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social. [...] pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Cientifica, tanto em termos de forma como de conteúdo. (OLIVEIRA, 1999, p. 117,118).

Segundo Demo (2002, p. 16), “Pesquisa é o processo que deve aparecer em todo o trajeto educativo, como princípio educativo que é base de qualquer proposta emancipatória”.

Segundo Biazin e Scalco (2008, p.76) pesquisa bibliográfica “é aquela desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros científicos”, caracterizando “uma análise aprofundada sobre o tema”.

Com base nesses esclarecimentos podemos definir que o desenvolvimento deste trabalho será através de pesquisa bibliográfica, pois se baseia de informações com autores que já escreveram sobre os assuntos citados.

Para o desenvolvimento do estudo foram utilizadas as seguintes palavras chaves: organização; funcionário; retenção e talento.

Os dados encontrados ao longo desse processo foram expostos e analisados no decorrer do presente trabalho e apresentados de forma descritiva.

1.VISÃO DO PANORAMA DO MERCADO X PERFIL DO FUNCIONAL IDEAL

O cenário mundial vem sofrendo transformações nos últimos anos em todas as áreas e por conta dessas novas eventualidades o mercado de

trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo. Guedes (2002) relaciona três movimentos os quais certamente contribuíram para que essas mudanças ocorressem, fazendo com que as relações e a dinâmica do mercado de trabalho se estabeleçam sobre novas bases:

I- O movimento de globalização, processo de internacionalização do capital que se consolida no final do século XX, difundindo padrões hegemônicos de produção, tecnologia, organização e consumo;

II- O movimento de reestruturação produtiva, que sai de um modelo de produção caracterizado pela rigidez da cadeia produtiva, predominância do emprego assalariado, regulação do Estado e intensa participação dos sindicatos para um modelo mais flexível, caracterizado pelo surgimento de setores de produção, fornecimento e mercado novos e, sobretudo, de inovação comercial, tecnológica e organizacional; e

III- Movimento de financeirização, com deslocamento de acumulação de riqueza da esfera produtiva para a financeira.

Diante de tais mudanças constata-se que, na medida em que se considera o capital humano como uma das principais forças dentro do mundo globalizado e capitalista é de se supor que, a partir do movimento em que as circunstâncias mudaram e as demandas são outras, é natural que haja uma consequente mudança no perfil do profissional que as empresas buscam.

No passado, para conseguir um bom emprego o candidato precisava ter noções de datilografia, depois se passou a valorizar o ensino superior, domínio de outro idioma, conhecimento em informática, enfim os fatores determinantes para a contratação foram se tornando cada vez mais complexos. Posteriormente incluíram-se experiência, pós-graduação, bem como outros conhecimentos, habilidades e competências.

Um exemplo maior ainda de que as circunstâncias mudaram é que, o profissional que entrava em uma empresa nela permanecia na mesma função

por vinte e cinco anos, era tido como estável, responsável e confiável, ou seja, era um trabalhador bem visto pela empresa e pela sociedade em geral. Atualmente esse tipo de comportamento pode ser interpretado como comodismo e falta de iniciativa.

Percebe-se então uma mudança de paradigma com relação às atribuições desejáveis no que tange à empregabilidade, na medida em que o novo perfil da força de trabalho deve se adequar no intuito de atender às necessidades geradas pela nova realidade do mercado. No entanto isso não vem ocorrendo, haja vista o número de vagas ofertadas que ficam em aberto por falta de qualificação do trabalhador.

A construção do perfil ideal do colaborador tem se tornado cada vez mais complexa e (Guedes, 2002, p.2) relata que:

> Este perfil profissional desejável está alicerçado em três grandes grupos de habilidades: i) as cognitivas... (raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral); ii) as técnicas especializadas (informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho) e iii) as comportamentais e atitudinais.

Dentro desse contexto, compreende-se que o modo como esse perfil está composto poderá determinar a qualificação do funcionário e sua consequente capacidade de posicionamento no mercado. Contudo, vale ressaltar que se as competências comportamentais não estiverem alinhadas aos perfis dos cargos, o resultado é que o funcionário enfrentará dificuldade para se adaptar. Portanto eles cumprirão as tarefas determinadas, mas provavelmente se sentirão frustrados e desmotivados, passando a ter apenas um desempenho razoável, o que pode trazer como consequência o Turnover. Portanto, é necessário que o funcionário tenha um perfil compatível com a função para que seu desempenho seja alto e para assegurar que o mesmo continue na empresa. O referido autor ainda coloca que a retenção de talentos nas empresas está relacionada à capacidade em usar adequadamente as informações sobre talentos necessários x talentos disponíveis, para que sejam implantadas políticas de Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento de carreira que motivem os profissionais a permanecerem nos seus quadros por mais tempo. Isso leva ao entendimento de que a prática do profissional de

Recursos Humano extrapola, então, os modelos baseados nos conceitos tradicionais de Gestão Pessoas, exigindo um conhecimento cada vez maior dos colaboradores e suas características e particularidade, tornando o processo de incorporar, alocar e manter as pessoas certas nos cargos adequados mais complexos.

2. DEFINIÇÃO DE TALENTOS

Segundo Ferreira (2001, p. 660), “Talento é um dom natural ou adquirido; inteligência excepcional”. Para Michaels (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”.

Os talentos são a verdadeira vantagem competitiva de qualquer empresa, pois promovem o crescimento dos lucros organizacionais. Sendo assim, é necessário atrair, desenvolver, motivar e reter talentos.

> A pessoa criativa possui atitude ativa em busca de geração de idéias que posteriormente são possíveis de serem aplicadas. Zimmerer e Scarborough (2005) definem a criatividade como a habilidade de desenvolver novas idéias e descobrir novas formas de olhar para os problemas e oportunidades. A pessoa criativa é capaz de manipular os conhecimentos e gerar ideias que posteriormente podem ser implementadas. (FREITAS, 2009, p. 15)

Os talentos são criativos. Sabem resolver os problemas e aproveitar as oportunidades oferecidas. Pensam em soluções de problemas antes mesmo de acontecer. Olham para o passado e mudam o futuro. Suas ideias são sempre eficientes e quase sempre são usadas pelas organizações.

> [...] as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Deste modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 1999, p.7).

As empresas buscam pessoas com características diferenciadas que busquem melhorar sempre a favor da organização, que tenham iniciativa e força de vontade. Suas habilidades, conhecimentos e atitudes são de extrema importância, pois são essas características que ajudam na tomada de decisão para garantir o sucesso e a competitividade.

> 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).

A constituição do talento humano, de acordo com Chiavenato (2004) envolve três aspectos:

1. Conhecimento – É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.
2. Habilidades – É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para desenvolver problemas ou situações ou criar e inovar.
3. Competência – É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espirito empreendedor.

Chiavenato (2004, p. 54) também enfatiza que “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”. Como é de conhecimento geral, todo patrimônio deve ser bem gerenciado para que possa ser aproveitado da melhor forma possível, caso contrário o sucesso da organização está comprometido. Por outro lado, há que se considerar que o simples fato de uma empresa contar com talentos em seu quadro não significa que ela saiba como usá-lo em seu favor.

O papel do gerenciamento dos recursos de uma empresa, mais especificamente os recursos humanos, é enfatizado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 123-124)

> Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem... Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização.

3. FATORES QUE PODEM LEVAR À FUGA DE TALENTOS

Quais são as razões pelas quais os profissionais talentosos decidem deixar a empresa? Muitos autores têm refletido acerca dessa questão e muitos fatores têm sido enumerados.

A perda de um colaborador pode trazer prejuízos à organização, pois ele leva consigo toda a experiência e conhecimentos adquiridos durante o seu período de atuação na empresa, gerando ainda uma lacuna no quadro de colaborados que nem sempre é preenchida a tempo e de modo satisfatório. Isso implica dizer que quando a instituição perde um talento para o mercado perde também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa. Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) complementa que “em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo - não somente não teremos o beneficio, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós”.

Branham (2002, p. 37) menciona os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano:

- Não ver relação entre salário recebido e desempenho;
- Não perceber oportunidade de crescimento ou promoção;
- Não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
- Não ter oportunidade de usar seus talentos naturais;
- Possuir expectativas pouco precisas ou irreais; e
- Não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

O mesmo autor ainda lembra que dentro da organização podem ocorrer três tipos de abuso, que também contribuem para a fuga de talentos:

1-Abuso sistêmico, que ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos;

2-Abuso estrutural, em geral causado por pressões externas do mercado, no qual os funcionários podem se sentir “presos em uma bolha de medo e tensão”; e

3-Abuso deliberado por gerentes individuais, no qual o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Branham reforça alguns aspectos que podem influenciar os talentos na decisão de deixarem a empresa, tais como:

- Não sentir que terão futuro e já chegaram onde poderiam chegar;
- Clima organizacional contaminado e difícil de mudar;
- A remuneração não é compatível com as atividades e a média de mercado;
- Não existe qualquer politica de reconhecimento, somente metas e mais metas;
- Os colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente;
- As ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso;
- Lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente;
- Falta capacitação técnica e comportamental;
- Noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”; e
- Não estar realmente comprometido, era apenas um emprego.

Considerando-se os fatores acima relacionados, percebe-se que, na maioria dos casos, os motivos que levam a saída de um colaborador são recorrentes e estão mais relacionados a uma gestão impropriada dos recursos humanos do que à falta de comprometimento do funcionário. Algumas vezes essa inadequação pode estar presente já no processo de Recrutamento, Seleção e Contratação do funcionário, bem como pode ser notório na falta de politicas adequadas de treinamento e

desenvolvimento, o que sem dúvida facilitaria o processo de adaptação do colaborador à sua nova rotina e à empresa em geral.

4. RETENÇÃO DE TALENTOS

As organizações precisam manter seus funcionários motivados. É dever dos gerentes saber o recurso a ser utilizado para que se sintam incentivados e tenham um melhor desempenho e disposição para realizarem suas funções.

Ribeiro (2005) mostra que na atualidade, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva. Isso fez com que as organizações buscassem alternativas para atrair os colaboradores que possuem conhecimentos elevados, considerados muitas vezes, como verdadeiras peças raras, por tanto, se faz jus buscar alternativas para manter os talentos no quadro de colaboradores.

Afirma Chitero (2010), que a presente época, considerada era da informação, faz que as organizações, embora necessitem de habilidades manuais, estejam sempre em busca de fornecedores cerebrais, valorizando ainda mais as atividades do cérebro. É uma intensa procura por pessoas criativas, íntegras, autocriticas, flexíveis, que tenham iniciativa, capazes de aprender de forma contínua. As organizações não estão buscando apenas competências técnicas; mas acima de tudo, os aspectos qualitativos das pessoas, para que se tenham cada vez mais variedades de estilos, comportamentos e qualificações dentro das empresas.

Atualmente, as empresas têm como maior desafio transformar seus colaboradores, desenvolvendo-os e estimulando-os, para que possam ser capazes de garantir os resultados da organização, e de alcançar o sucesso não basta só atrair e desenvolver, é necessário reter tais talentos, e isso se torna possível através de investimentos em treinamentos, cursos, e possibilitando a chance de darem sugestões, o que os incentivará a serem criativos.

De acordo com Wlesel (2010), uma organização somente conseguirá reter seus talentos a partir do momento em que perceber que seus colaboradores precisam sentir-se motivados para que permaneçam na empresa em que se encontram; e isso acontece, posto que eles possuem necessidades que precisam ser supridas, sendo elas: a possibilidade de crescimento, desenvolvimento e realizações; reconhecimento na família, na empresa e na comunidade; poder e sucesso. Logo, é de suma importância que as organizações entendam o que é a motivação, e como ela se dá na vida de um colaborador, e assim se colocarem como um meio para que as pessoas possam alcançar seus sonhos. Para isso é preciso que as organizações criem ferramentas a fim de que isso ocorra.

Ainda segundo o autor, compreende-se que as organizações devem buscar no mercado, profissionais que tenham sonhos, ambições, que desejam crescer, busquem o sucesso profissional e pessoal, posto que assim elas se coloquem comprometidas em oferecer condições e oportunidades para que tudo isso seja realizado.

Os colaboradores devem ser tratados como pessoas, não como objetos. Eles têm necessidades, medos, alegrias, e sonhos. A pirâmide de Maslow mostra os níveis de prioridade do ser humano.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Humanas, Segundo Maslow



Fonte: Maximiano (2005, p.269)

Como podemos constatar, na base da pirâmide estão às necessidades fisiológicas básicas, que garantem a sobrevivência do individuo como alimentação, bebida, descanso, abrigo e necessidades orgânicas. Após, temos as necessidades de segurança, que podemos incluir a proteção contra a violência física e psicológica, perda de emprego. Temos também as necessidades sociais, muito importantes para a motivação humana como pertencer a grupos, sentir afeto, ter amigos e amor. As necessidades de autoestima incluem tanto a pessoa ser autoconfiante a ter autonomia como terem status e seus colegas reconhecerem seus trabalhos. A auto realização é a necessidade mais elevada do ser humano, é a realização pessoal. Ele quer explorar todo o seu potencial de aptidões e habilidades e continuar se desenvolvendo.

É muito importante que os gerentes conheçam as necessidades das pessoas, e também ofereçam seus direitos básicos como higiene, segurança, e em alguns casos alimentação.

A empresa deve saber que não é só ela que possui objetivos, mas seus colaboradores também, a figura nos mostra os objetivos empresariais e pessoais.

Figura 2 – Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais

Objetivos Organizacionais	Objetivos Pessoais
• Sobrevivência	• Melhores salários
• Crescimento sustentado	• Melhores benefícios
• Lucratividade	• Estabilidade no emprego
• Produtividade	• Segurança no trabalho
• Qualidade nos produtos/serviços	• Qualidade de vida no trabalho
• Redução de custos	• Satisfação no trabalho
• Participação no mercado	• Consideração e respeito
• Novos mercados	• Oportunidades de crescimento
• Novos clientes	• Liberdade para trabalhar
• Competitividade	• Liderança liberal
• Imagem no mercado	• Orgulho da organização

Fonte: Chiavenato (1.999, p. 5)

As organizações necessitam de seus funcionários para alcançar sucesso e cumpri suas metas, e as pessoas precisam delas para alcançar seus objetivos individuais. Por mais esforçado que seja o colaborador nunca conseguirá alcançar seus objetivos sem a ajuda da empresa e vice-versa. Para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados é necessária à sinergia de esforços e negociação. É importante que haja respeito, um bom relacionamento entre os colaboradores e a organização. “Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender ás suas necessidades pessoais e familiares”. (CHIAVENATO, 1999, p.351).

As empresas precisam saber como reter seus talentos. Não adianta encontrar uma pessoa talentosa e não conseguir mantê-la. Há diversas formas de manter um talento. A mais conhecida é a remuneração, porém não é suficiente.

> 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. (HARRIS, 2001, p. 133).

As empresas precisam manter uma forte conexão com seus colaboradores, remuneração, prêmios, bom relacionamento com chefes e subordinados e reconhecimento garantem grande vinculo o empresa/funcionário. As organizações entendem que funcionários bem informados comprometem-se com as metas das empresas, contribuem com suas ideias e se dedicam totalmente para ela.

Citando Araújo e Garcia (2009, p.155), “[...] quanto mais transparente for à relação entre avaliadores e avaliados maiores serão as possibilidades da identificação de talentos e do que as pessoas somam para a organização”.

Os colaboradores constituem o mais importante recurso das organizações. É necessário que os gerentes promovam um ambiente agradável para que as pessoas se sintam confortáveis para expor suas ideias, medos e alegrias, pois quanto mais clara for a relação entre eles maior será o desempenho dentro da empresa.

Brannick e Harris (2001, p. 133) cita, também , que “Os funcionários aprendem bem depressa o que é e o que não é importante para a empresa, pelo que são reconhecidos e recompensados - e repreendidos”.

Quando os colaborados são elogiados, há um estimulo para que se dediquem mais ao trabalho. Caso ao contrário, quando são repreendidos ou sofrem alguma punição se sentem deprimidos e desestimulados.

Cada pessoa tem sua cultura, seus sentimentos, suas alegrias e tristezas, seus sonhos, seus planos de carreira. A remuneração é importante, mas não é o motivador principal. O funcionário tem que se sentir confiante, motivado e bem em seu ambiente de trabalho. Os benefícios tangíveis (pagamento e benefícios – salário, plano de saúde, seguro de vida) e intangíveis (orgulho de fazer parte da organização, desenvolvimento de carreira, espirito em equipe) têm que estar lado a lado.

> 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).

Para um talento se sentir valorizado é necessário que tenha as responsabilidades ampliadas, participe de treinamento e de projetos desafiadores, tenha a oportunidade de liderar ou coordenar uma equipe e que perceba que a organização está investindo em sua carreira. Precisa sentir-se respeitado, valorizado e recompensado de maneira justa. Não importa a quantia que é paga, se achar que está sendo explorado ou menos importante, deixará de fazer parte do quadro de funcionários da organização. “A razão número um por que a maioria de bons Talentos se demite é por não serem reconhecidos e recompensados. Ficam frustrados, e a principal fonte de frustação é a falta de reconhecimento e recompensa – social, emocional e financeira”. (CHOWDHURY, 2003, p.85).

Os investimentos das organizações não podem ser somente em tecnologia, máquinas, instalações. O mais precioso investimento é o aplicado em capital humano. A gerência precisa reconhecer as pessoas certas e investir em suas capacidades.

As pessoas talentosas precisam ser ouvidas pela empresa. As ideias precisam ser exportas e se forem boas, implementadas. Se não forem ouvidas e /ou implementadas, não irão gerar retorno para a empresa e o talento se sentirá desprezado podendo até se demitir achando que não está contribuindo com a organização.

Chowdhury (2003, pp.83-84) relata que as empresas retêm seus talentos através das seguintes etapas:

- Tratam os talentos como clientes;
- Remuneram os talentos como fornecedores preferenciais:
- Oferecem a remuneração certa, incluindo recompensa e reconhecimento adequados;
- Realizam avaliações de desempenham que tenham sentido;
- Planejam cargos que atraiam os profissionais de talentos;
- 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 adequados;
- Fornecem uma instalação apropriada para pesquisa;
- 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 limitado para semear e cultivar ideias;
- Criam vínculos sociais com os talentos, através de aventuras, esportes, jogos, competições, festas e celebrações. Por exemplo todo verão, um ex-gerente da IBM costumava levar aos seus 24 gerentes para fazer refting nas corredeiras do rio Colorado. Segundo ele. “Quando se está junto em uma corredeira e alguém cai do bote, você tem de pensar como trazê-lo de volta. E isso cria um vinculo forte. Á noite, em um acampanhamento longe de telefones celulares e outras distrações, o grupo pode discutir diferentes estratégias corporativas”.

Para que os talentos permaneçam na organização é necessário mantê-los satisfeitos ao ponto de acharem que não há lugar melhor para trabalhar do que na própria empresa. Eles têm liberdade para expor suas ideias, possuem bom relacionamento com seus colegas e gerentes, são recompensados e reconhecidos de maneira que não aceitam as propostas de concorrência.

É preciso que os talentos tenham confiança na administração, e que a mesma assuma compromisso de longo prazo com os funcionários, apoiando e desenvolvendo o crescimento de todos, compartilhando informações, valorizando inovação, criatividade e proporcionando liberdade de expressão.

Em síntese, alguns passos que podem ser considerados como elementos chave no que concerne á retenção de talentos, de acordo com Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices (2009) são:

1. Recrutar as pessoas certas em primeiro lugar;
2. Melhorar a capacidade de gerenciamento dos lideres;
3. Dar aos colaboradores feedback constante e claro;
4. Capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras;
5. Incentivar a pró-atividade; e
6. Medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar estratégias de retenção.

Evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter clareza dos fatores relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização. Neste contexto, Kanaane (1999) sugere que pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também podem fornecer aos administradores uma ideia de programas sociais a serem adotados, com o intuito de alavancar atitudes e comportamentos além de promover a interação social e profissional, com foco no mercado.

5. O LÍDER NA RETENÇÃO DE TALENTOS

É de suma importância que a empresa, conte com lideres capacitados e forneça condições para que eles desempenhem sua função eficientemente. O

líder deve conhecer cada colaborador e procurar saber como as variáveis presentes na situação afetam cada um de seus subordinados. Seu papel é fundamental, pois além de ser capaz de identificar, estimular e potencializar o trabalho dos talentos, precisa saber como melhor aproveita-lo dentro da organização e conhecer o que pode funcionar como fator motivador para retê-lo na empresa.

O papel do líder não está limitado, dar ordens e supervisionar a execução de tarefas. Muito mais que isso, segundo Goleman Boyatzis e McKee (2002), o líder é responsável pela difusão de sentimentos positivos entre o grupo. Isso implica trabalhar para estimular a aprendizagem contínua, a fim de diminuir do nível de resistência às mudanças, e criar condições para uma comunicação clara que permita aos integrantes vencer dificuldades, conquistar a autonomia e participar do crescimento da organização.

Para Chiavenato (2004) cabe ainda salientar que o papel do líder vem sofrendo alterações, a exemplo de todo o meio social em que está inserido. Por conseguinte, liderança não é uma capacidade nata, privilegio de poucos. Trata-se de um processo dinâmico que pode ser aprendido e implantado nas organizações, em todos os seus níveis de atuação. Para tanto, não bastam investimentos em conhecimento técnico. Torna-se imprescindível a valorização do potencial humano em toda sua extensão.

Em outras palavras, o papel da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexo e envolve a negociação de interesses e a administração das necessidades.

CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como propósito fazer uma investigação sobre a Retenção de Talentos nas empresas, buscando delinear os fatores preponderantes para a retenção, mas detendo-se também sobre aspectos que podem contribuir para a fuga de colaboradores.

É evidente que a era do talento não está perto de terminar, muito pelo contrário, a procura por esses profissionais entre o mundo dos negócios é acirrada. As empresas não devem se preocupar somente com o salário, mas, sim com o devido reconhecimento e a qualidade de vida que oferecem a seus colaboradores talentosos. Faz-se necessário que as empresas tratem seus funcionários como um ser individual, para que possa dar-lhes estímulos motivacionais, recompensas pelo seu desempenho, tornando-os parte das empresas, mostrando o quanto são importantes para a produtividade da organização. Portanto, as empresas que conseguem melhores resultados em atrair, estimular e reter seus talentos melhorará seu desempenho, se eles sentem bem onde trabalham terão maior produtividade e levarão a empresa ao sucesso.

Para dar conta do objetivo proposto realizou-se uma pesquisa bibliográfica abrangendo livros e artigos, a fim de se buscar elementos relacionados ao contexto da fuga de retenção de talentos. Dos autores citados nessa monografia, alguns dizem que o talento já nasce com a pessoa, outros dizem que é algo que se adquire com o tempo ou experiência, o que importa na verdade é como o talento se desempenha independentemente de onde advêm suas qualidades. Geralmente, os talentos são pessoas positivas que não fogem do trabalho e acabam passando segurança aos outros, pois desempenham sua função com competência.

Verificou-se que as contingências atuais desse mercado de trabalho competitivo, a concorrência acirrada, a globalização, a já citada demanda por profissionais qualificados, entre outros fatores, justificam a adoção de uma politica de retenção de talentos mais impositiva, dada sua relação de causalidade com a competitividade e até mesmo a sobrevivência da empresa no mercado.

Constatou-se que os principais fatores apontados como sendo relacionados à fuga de talentos são, entre outros, insatisfação com salário, falta de perspectivas de crescimento profissional, falta de comunicação com liderança, que se reflete na falta de clareza dos objetivos da função bem como de uma compreensão do papel de empregado e patrão e da cultura organizacional, além de aproveitamento inadequado do capital humano, o que pode se traduzir em baixa motivação, podendo comprometer a produtividade e gerar perdas financeiras.

Tendo em vista todos os dados encontrados no decorrer dessa pesquisa bibliográfica, pode-se afirmar que o objetivo inicialmente proposto, foi atingido e, como reflexão final é importante salientar a importância de perceber cada organização e cada indivíduo como sendo únicos para que as politicas de retenção não sejam meramente reproduzidas sem critério, o que fatalmente levaria ao insucesso de todo o procedimento. Vale relembrar que as organizações que estiverem comprometidas com a qualidade de seu capital humano e que investirem em politicas que valorizem e privilegiem esse segmento certamente poderão atuar de modo estratégico no mercado, atingindo assim metas estabelecidas e, não sendo possível debelar a fuga de talentos, que seus efeitos sejam menos perceptíveis e danosos para as pessoas e as organizações.

Podemos, enfim, afirmar que as organizações para se manterem competitivas no mercado de trabalho devem, cada vez mais, buscar atender as necessidades vistas pelos seus colaboradores, investindo continuamente em seus talentos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

BIAZIN, D. T.; SCALCO, T. F. **Normas da ABNT & Padronização para Trabalhos Acadêmicos**. Londrina: UniFil, 2008.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença:** 24 maneiras de manter o talento de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

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

_____. **Gestão de Pessoas** – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO,I. **Gestão de pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

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

CHITERO, F. **Atração e Retenção de talentos.** Disponível em: www.guiarh.com.br/x31.htm, Acesso em: 14 de abril de 2017 às 22h02min.

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

DEMO, Pedro. Pesquisa: **Princípio Científico Educativo**. 9. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Formação de competências em redes internacionais: o caso da indústria de telecomunicações. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n.5, p. 33-41, 2003.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FREITAS, Márcia de Souza Luz. **Gestão de Pessoas e de Projetos Sociais.** Itajubá Minas Gerais: Gráfica Fernanda, 2009.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Editora Makron Boosks, 2002.

GUEDES, S.M.G. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia,** Natal, p. 299-309, jul-dez. 2002.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

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

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A Guerra pelo Talento.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Cientifica:** Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertação e Teses. São Paulo: Editora Pioneira,1999.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TALEORESEARCH. **Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices**. 2009. Disponível em: <http://ww.taleo.com/talent-management-blog/2009/08/06/talent_retention>. Acesso em: 02 abr. 2011.

WLESEL, G. **Como reter talentos usando a motivação (2010).** Disponível em http://www.portalbrasil.net/index.php/colunas/religiao/item/1998-como-reter-talentosusando-a-motiva%C3%A7%C3%A3o. Acesso em 21 de abril de 2.017 às 23h36min.