



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Gabrielly Araujo Alves
Lidiane Pereira Leite
Lillyan Bastos Ferreira**

GESTÃO DE PESSOAS: Retenção de Talentos

**Pindamonhangaba – SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Gabrielly Araujo Alves
Lidiane Pereira Leite
Lillyan Bastos Ferreira**

GESTÃO DE PESSOAS: Retenção de Talentos

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Andréia Maria Pedro

**Pindamonhangaba – SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Gabrielly Araujo Alves
Lidiane Pereira Leite
Lillyan Bastos Ferreira**

GESTÃO DE PESSOAS: Retenção de Talentos

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 01 de dezembro de 2010.

Profº. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dr. Andréia Maria Pedro
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Profº.M. Frederico Sodero
Faculdade de Pindamonhangaba

Profª. M. Katiana Vectirans Gonçalves
Faculdade de Pindamonhangaba

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar a realização de mais um sonho e me trazer até aqui em meio de tantas dificuldades para a realização e o término do curso. Sem Ele não conseguiria.

Agradeço também a minha família: vó, tios, primos, irmão e principalmente a minha mãe por acreditar, proteger e apoiar em tudo em minha vida. Te amo Mãe. Sem você não sei o que seria de mim.

Ao meu namorado Thiago agradeço pela paciência e compreensão pelas horas ausentes e difíceis. E minha eterna gratidão por existir em minha vida.

Minhas queridas amigas Lidi e Lila obrigada por tudo, por me proporcionar momentos felizes e até mesmo os tristes ao lado de vocês. Vocês são e sempre serão especiais em minha vida. Somos o trio parada dura mais legal da faculdade.

Gabrielly Araujo Alves

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, meus ídolos, por todo o esforço e desempenho feito até hoje para me proporcionar o conhecimento e educação e por sempre estarem comigo, por me agüentarem durante toda a caminhada até hoje e pelo que ainda poderão agüentar sempre de braços abertos me ajudando em todos os momentos possíveis.

Aos meus irmãos, Rodrigo e Juliana por me servirem de exemplo, meus cunhados, Karina e Lucas, por estarem presentes nessa caminhada e ao meu sobrinho Thiago que sem saber me dava ânimo em momentos de cansaço e nervosismo e ao resto da minha família pelas palavras de incentivo e encorajamento.

Aos meus tios João e Irene que sempre me apoiaram de uma forma ou de outra e principalmente me impulsionaram ao desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos que tiveram paciência por me verem ausentes em muitas ocasiões e souberam compreender o motivo e em especial as minhas amigas, de escola, de faculdade e que serão de sempre Gaby e Lillyan, aprendi a apreciá-las pela força de vontade e desempenho e me orgulho em dizer que tenho como melhores amigas e que foram peças fundamentais para que eu conseguisse ter força de vontade e ir até o fim.

E a Deus, o principal responsável por tudo isso, por estar presente em minha vida principalmente nas dificuldades que surgiram em meio e ao final do curso, por ter me dado sempre e ainda dá forças para perseverar e nunca desistir e me fazer crer ainda mais que ele é realmente o Deus do impossível.

Lidiane Pereira Leite

Agradecimentos

Agradeço a Deus, por ter me escolhido desde o ventre de minha mãe, e ter dado oportunidade de concluir o curso, que, mas um sonho realizado em minha vida poder fazer a diferença no meio de tantos, porque tu Deus és a minha fortaleza em toda minha mocidade, TE AMO E TE LOUVAREI a minha vida toda.

A minha mãe Marta que é meu exemplo de mulher, que me ajudou muito em minha caminhada, que é minha melhor amiga, me deu força, teve paciência comigo em dias de provas, chorou junto comigo, me abraçou quando pensei diversas vezes em desistir.

Ao meu pai Leviney, que ajudou financeiramente para que pudesse concluir.

Ao meu irmão Lewney por ser meu companheirinho, amigo para tudo, um orientador meu irmão nerdinho te amo.

Ao meu irmão Leviney e minha cunhada Andréia e a pequena Sarah, obrigada por me ajudarem sempre, conselhos e carinho.

Aos outros membros da minha família obrigada por estarem comigo também, em especial, Vovó Guilhermina mulher que admiro obrigada por está sempre ao meu lado dando forças, alegrias, te amo muito minha linda vovó Guilhermina.

A duas pessoas maravilhosas que me acompanham desde pequena, amigas de infância, adolescência, Lidi chuchu e Gabyzinha, obrigada por sempre estarem por perto me ajudando, obrigada pelos ânimos, pelos momentos de alegria, pelas lágrimas derramadas sabem que tudo foi para um crescimento maravilhoso. Amigas vocês são demais, irmãs muito especiais para minha vida.

Lillyan Bastos Ferreira

Agradecimentos

Agradecemos a todos os professores do curso de Administração pelo conhecimento que nos foi passado, pela contribuição profissional e pessoal.

Ao Coordenador Christiano Henrique Zaccaro pelo convívio, apoio, compreensão e amizade.

A professora e orientadora Andréia por seu apoio e tempo dedicado no amadurecimento dos nossos conhecimentos e conceitos que levaram a execução e conclusão desta monografia.

*Gabrielly Araujo Alves
Lidiane Pereira Leite
Lillyan Bastos Ferreira*

"Devemos sempre tentar a perfeição, mesmo que só tenhamos Deus como testemunha"

(Peter Drucker)

RESUMO

ALVES, Gabrielly Araujo, LEITE, Lidiane Pereira, FERREIRA, Lillyan Bastos, Gestão de Pessoas: Retenção de Talentos. 2010. Monografia. Curso de Graduação em Administração, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

O presente trabalho tem como objetivo principal estudar, em Gestão de Pessoas, os fatores que auxiliam a retenção de talentos para as empresas, visto que esse tema cada vez mais está em evidência nas organizações. As empresas estão inseridas em um novo contexto global, caracterizado por inúmeras concorrências e mudanças persistentes que exigem que as organizações adotem uma nova postura em relação aos seus colaboradores. A retenção de talentos surge como uma alternativa para as organizações se manterem no mercado e para que sejam reconhecidas como uma empresa que possui bons colaboradores em seu quadro de funcionários. A monografia em questão se trata de uma pesquisa bibliográfica. Para a realização desta pesquisa utilizou-se livros e artigos literários. As organizações estão investindo em pessoas por perceberem que são elas as gerenciadoras de resultados. Reter talentos consiste numa fantástica ferramenta no ambiente organizacional. Com isso é necessário a utilização de ferramentas administrativas para a obtenção do resultado, sendo elas: plano de incentivo, treinamento, endomarketing e motivação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, talentos, organização.

ABSTRACT

ALVES, Gabrielly Araujo, LEITE, Lidiane Pereira, FERREIRA, Lillyan Bastos, Personnel Management: Retaining talent. 2010. Monograph. Course of Graduation in Administration, College of Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

The main goal in this work is to study in Personnel Management the factors of retaining talent for companies, since this topic is becoming more evident among organizations. The companies are immersed in a new global context, characterized by numerous competitions and persistent changes requiring organizations to adopt a new attitude toward its employees. Retaining talent is an alternative for organizations to remain on the market and to be recognized as companies that have good employees in their workforce. The monograph in question is a bibliographic. Books and literary articles have been used in order to carry out this research. These are increasingly investing in people for they realized that personnel are the true result managers. Retaining talent is a fantastic tool in the organizational environment. Therefore, it is necessary to use administrative resources such as encouragement plans, training, internal marketing and motivation, in order to achieve the result.

Keywords: Personnel management, talent, organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As dimensões da competência.....	20
Figura 2. Tipologia dos colaboradores	28
Figura 3. A hierarquia das necessidades de Maslow	32

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa do Tema	13
1.2 Problema	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivo Específico	14
1.4 Procedimentos Metodológicos.....	14
1.5 Delimitação do Trabalho.....	15
1.6 Estrutura do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Uma abordagem geral sobre a gestão de pessoas.....	16
2.2 Gestão por Competência.....	19
2.3 Retenção de talentos	21
2.4 Endomarking	26
2.4.1 Motivação nas empresas.....	29
2.4.2 Planos de incentivos.....	33
2.4.3 Treinamento.....	36
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
3.1 Conclusão.....	39
3.2 Recomendações para Trabalhos Futuros – Delimitações.....	40
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Para que uma organização obtenha o sucesso almejado, ela deve dispor de um quadro de colaboradores que tenha como objetivo alcançar as metas da empresa. Sendo assim, a fim de que se obtenham colaboradores esforçados e que buscam sempre melhorar o desempenho pessoal e da empresa, é preciso que a organização tenha uma política voltada para atender as necessidades dos colaboradores, fazendo com que os mesmos sintam-se motivados a realizarem suas atividades.

Gramigna (2007) escreveu que hoje as empresas voltaram a sua atenção para as pessoas. Pois, empresários já gastaram muito investindo em tecnologia e modernização em seus parques tecnológicos e, ainda assim, não conseguiram aumentar a sua rentabilidade. A falta de proporção do investimento máquina *versus* pessoa produziu tal conseqüência. Afinal, não são as pessoas que trabalham com as máquinas e com a tecnologia?

Através deste trabalho, analisa-se as teorias conhecidas na área de gestão de pessoas, visando averiguar a importância da retenção de talentos para uma empresa, tendo em vista que os funcionários devem ser qualificados em relação a desempenho, cultura e experiência, para que a empresa viabilize nele o valor que possui, satisfazendo-os e ao mesmo tempo obter o crescimento da empresa. Desta forma, o presente estudo se faz importante, haja vista que é necessário que o administrador tenha conhecimento do meio em que o seu colaborador está inserido, para perceber o que é possível oferecer para que ele seja motivado a trabalhar.

1.1 Justificativa do Tema

Devido às grandes mudanças que ocorreram em relação à Gestão de Pessoas, se tornou necessário ampliar as visões em relação à parte humana da empresa, ou seja, os colaboradores acabaram tendo mais espaço e mais importância na organização. Foi necessário então adaptar o processo de tratamento em relação aos colaboradores, pois eles são capital intelectual da empresa e representam a imagem da mesma.

1.2 Problema de Pesquisa

Devido à busca constante da vantagem competitiva na atualidade a qual é imprescindível a qualificação do capital humano, emerge a necessidade das empresas analisarem uma forma de reter seus talentos.

Diante do exposto surge a pergunta da pesquisa: Quais os fatores que auxiliam a empresa a manter seus colaboradores, aumentando com isso a fidelidade dos mesmos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que auxiliam a empresa a manter seus colaboradores, com o intuito de fidelizar os mesmos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar estudos bibliográficos e pesquisas em sites atualizados sobre gestão de pessoas.
- Relacionar a motivação dos colaboradores com a retenção de talentos.
- Mostrar ferramentas para o processo de retenção de talentos.

1.4 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é denominada como básica, pois conforme Lakatos e Marconi (2005) trata-se de uma pesquisa que procura o desenvolvimento científico, sem a preocupação de sua aplicabilidade diária. A pesquisa visa o enriquecimento e expansão dos conhecimentos teóricos, conforme Gil (1991), trata-se de pesquisa exploratória pois desenvolve novos conhecimentos ou a assimilação dos já existentes, dos quais são necessários para determinar os meios pelos quais se pode desenvolver e aperfeiçoar gestões, visando satisfazer uma necessidade específica. A forma de abordagem qualitativa do problema é mais adequada para ser aplicada e

analisada no caso estudado. Este trabalho utiliza-se de pesquisa bibliográfica, pois baseia-se de informações com autores que já escreveram sobre os assuntos citados.

1.5 Delimitação do Trabalho

A delimitação do trabalho é vista através de pesquisas bibliográficas editadas no Brasil e artigos literários em sites atualizados na internet. Portanto, é uma pesquisa teórica, a fim de entender profundamente o tema proposto.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de conclusão de curso é composto por três capítulos:

O primeiro capítulo é formado pela introdução que se divide nos objetivos gerais e específicos, justificativa do tema, problema de pesquisa, os procedimentos metodológicos e a delimitação do tema.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica que faz uma abordagem geral sobre gestão de pessoas, gestão por competência e abrange também os conceitos de retenção de talentos, endomarketing, motivação, planos de incentivo e treinamento.

Sendo finalizado com o capítulo três onde se encontra as considerações finais, contendo a conclusão e as sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Uma abordagem geral sobre a gestão de pessoas

Para o autor Gil (2001), muitas são as mudanças ocorridas no âmbito organizacional, principalmente a partir dos anos 80, onde se acentuou o fenômeno da globalização econômica, da evolução da tecnologia e da comunicação, bem como o da competição entre as empresas. Em busca de uma reorganização, a fim de acompanhar tais mudanças, as empresas realizaram algumas alterações, que tiveram conseqüências graves para o seu quadro de funcionários. O principal fato foi a forma pelo qual estes eram intitulados por seus administradores, havendo assim a necessidade de alterar essa nomenclatura passando a se referir aos funcionários como sendo parceiros da organização, ou seja, colaboradores. Esta nova realidade no que atinge à administração dos recursos humanos dá origem à gestão de pessoas.

Segundo Dutra (2002), as pessoas vêm sendo tratadas pela organização como um bem material, ou seja, como um insumo a ser administrado. Apesar das mudanças na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e a sua mudança em práticas gerenciais têm ainda como idéia principal o controle sobre as pessoas.

Lacombe (2005) descreve que sendo as organizações constituídas de grande parte por pessoas, pode-se entender que são elas que executam todas as transformações da sociedade moderna, que trazem as evoluções da mesma para dentro da empresa e assim impulsionam o desenvolvimento, por isso devem ser tidas como peças fundamentais, pois é através delas que se tem base para se analisar o que a empresa precisa e assim impulsionar as decisões da empresa.

Gil (2001) diz que partindo da idéia de se ter uma organização em crescimento, é fácil deduzir que a empresa deverá apostar em investimentos que propiciem o seu crescimento e sua sobrevivência diante do mercado competitivo e da globalização. Logo, ela buscará adquirir recursos que julga necessários para realizar suas operações.

Dutra (2002) mostra que o resultado de todo esse investimento é o aumento considerável do número de pessoas envolvidas nas atividades da empresa; em virtude disso, surge a necessidade de tornar mais intensa a aplicação dos conhecimentos dessas pessoas, bem como de suas habilidades e de sua capacidade competitiva, a fim de assegurar que os recursos investidos alcancem sua eficiência e eficácia ao serem utilizados.

Para Chiavenato (2004), neste contexto, as pessoas que antes eram tidas como meros empregados, passaram a ser consideradas como diferencial no que diz respeito à competição entre as organizações, promovendo assim o sucesso desta.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2004, p. 4)

Diante da visão da gestão de pessoas, da qual é constituída por pessoas e organizações, ressalta-se que os indivíduos dedicam grande parte do seu tempo para dentro das empresas. Sabe-se que as organizações dependem diretamente das pessoas para que seus objetivos sejam alcançados. No entanto, a relação entre elas não se finda aqui, uma vez que as pessoas também necessitam das organizações para poderem satisfazer suas necessidades e atingirem o sucesso almejado. Desta forma, o crescimento pessoal de um homem está ligado à sua permanência dentro de uma organização, uma vez que ela oferece subsídios para que o mesmo realize seus desejos, e isso ocorre, pois muitos objetivos pessoais jamais aconteceriam através do mero esforço individual (GIL, 2001)

De acordo com Ribeiro (2005), é preciso observar que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Sendo assim, é necessário que estas sejam tratadas como fonte de sucesso, como elementos básicos para a eficácia organizacional e não de fracasso, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados. Entende-se que a relação existente entre colaborador e empresa é uma

relação necessária e dependente, devendo ser recíproca e trazer benefícios para ambos.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença (CHIAVENATO, 2004, p. 10)

Para Lacombe (2005), uma organização se define por um grupo de pessoas unidas de forma organizada para atingir objetivos em comum, do qual deve existir divisão de trabalho, fontes de autoridade e uma boa relação entre os envolvidos. E, para que isso ocorra, à empresa deve visar tanto o lado empresarial quanto ao lado humano.

Ribeiro (2005) diz que a gestão de pessoas tem como objetivos específicos dar suporte à organização para que esta possa alcançar seus objetivos, e para que isso ocorra é imprescindível que o responsável pela gestão de pessoas conheça o negócio da organização. Deve agregar às organizações, pessoas bem treinadas e motivadas, uma vez que cabe à gestão de pessoas zelar pelo patrimônio mais valioso da organização que são as pessoas. Sendo assim, ela deve propiciar aos indivíduos a possibilidade de preparo e desenvolvimento de capacidade, em seguida reconhecer, recompensando-as de acordo com seus resultados.

Para Chiavenato (2004), a gestão de pessoas deve proporcionar o aumento da auto-atualização e a satisfação das pessoas ao executarem o seu trabalho. A insatisfação dentro de uma organização pode causar absenteísmo, o desligamento da empresa, a má qualidade da produção e, por isso, cabe à organização proporcionar a satisfação de seus empregados.

Segundo Miranda (2010), parece uma tarefa simples encontrar o número certo de pessoas no momento exato para que a empresa se complete, porém é necessário o planejamento estratégico de recursos humanos, para obter uma seqüência de atividades do qual se traçará o objetivo específico da empresa.

Segundo Chiavenato (2004), o parceiro que tem o contato mais próximo com a empresa é o empregado, posto que este encontra-se dentro dela,

compartilhando sua vida e seu dinamismo, dando chance de avanço aos produtos e serviços produzidos na organização. Por esses motivos, os colaboradores devem ser vistos como parceiros da organização, pois são eles que fornecem conhecimento, habilidade, atitude, bem como a inteligência que possibilita tomar decisões racionais, o que faz com que a organização caminhe rumo à realização de seus objetivos.

2.2 Gestão por Competência

Barbalho e Rozados (2010) dizem que a competência refere-se a um conjunto de ações, conhecimentos e habilidades importantes para o efetivo desempenho de uma atividade profissional, com fundamentos conceituais, e de habilidades necessárias à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida.

Durand (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) afirma que as competências são ampliadas por meio da aprendizagem, que vão de acordo com os objetivos organizacionais, conforme ilustra a figura 1. Um dos conceitos de competência é o CHA, que é a junção das três letras. A letra C – conhecimento - é definido pelas informações adquiridas no decorrer da vida e da escolaridade. A letra H – habilidade - é o aperfeiçoamento dos conhecimentos para gerar resultados. A letra A – atitude - é agir com determinação, ir atrás do resultado sem esperar mandar, o querer fazer sem pedir ordem. As competências são aplicadas pelos adjetivos que o colaborador adquire ao longo do tempo.

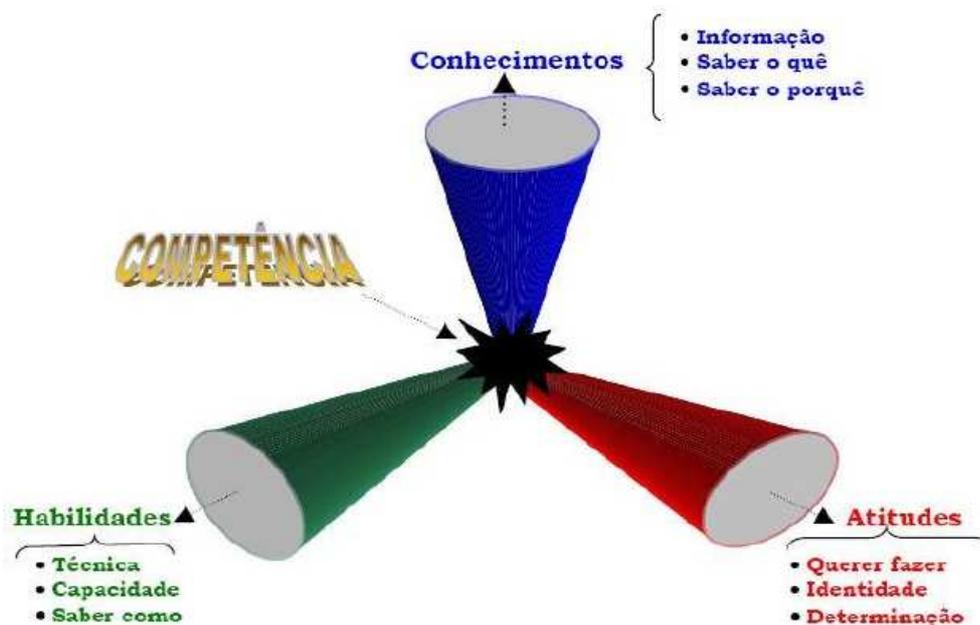


Figura 1. As dimensões da competência.
 Fonte: Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Segundo Dutra (2002), o aprendizado organizacional está ligado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização. Porém, é necessário verificar como este desenvolvimento será caracterizado, se discute esta questão tentando entender a capacidade das pessoas em agregar valor para a organização através de suas competências, que podem ser vistas através do conjunto de qualificações que o colaborador tem para executar o trabalho.

Fleury e Fleury (2006) descrevem que competência é a aptidão que a pessoa possui para assumir o desembaraço nas resoluções, ir além das atividades que perderam validade, ser capaz de entender e dominar novas tarefas e situações no trabalho. Com isso, ser competente é ser responsável e ter reconhecimento por suas habilidades exercidas.

Resende (2003) afirma que a gestão por competência é um exemplo de gestão empresarial, que pode ser classificado como uma gestão moderna. Um modelo capaz de ultrapassar todos os outros já existentes, no que se refere a sua cooperação para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

Segundo Bispo (2004), a gestão por competência traz à organização uma série de benefícios, como: maior produtividade nos processos, um ambiente com alto índice de participação e pessoal bastante motivado, comprometimento dos colaboradores, equipes de trabalho fortalecidas, foco em resultados e aumento de

competitividade .

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As Competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2006, p.30)

De acordo com Gramigna (2007) existem algumas verdades sobre o modelo de Gestão por Competência que devem ser divulgados para toda a empresa para que faça parte da cultura organizacional:

1. Consciência que cada segmento de negócio necessita de pessoas com perfis diferenciados.
2. Saber que cada cargo dentro da empresa tem sua própria característica e com isso é ocupado por profissionais que obtenham o perfil do posto.
3. Reconhecer que os profissionais que ocupam os cargos gerenciais, respondem pela oferta de novas perspectivas que permitam o desenvolvimento contínuo e a obtenção de novas competências.
4. Perceber que nunca faltará demanda para o desenvolvimento de novas competências, e o que hoje é fundamental para a implantação de um bom trabalho, amanhã poderá estar ultrapassado e exigir novas práticas.

Segundo o autor (op.cit), gestão por competência está relacionada a conhecimento, habilidades e atitudes existentes no colaborador, porém é necessário saber que cada cargo ou segmento de negócio possui um CHA específico. Com isso, quando reconhecido o CHA do colaborador que é compatível ao cargo do mesmo, se torna necessário verificar maneiras para reter tais colaboradores do qual denomina-se como talento.

2.3 Retenção de talentos

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.

Segundo Souza (2008), talentos são vistos como dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, impulsos que nascem do indivíduo e da capacidade de aprender e de se desenvolver. Porém, é necessário que a empresa defina qual talento é necessário para desenvolver as atividades que eles precisam, pois um talento pode não ser bom em uma área, mas pode ser bom em outra.

Já para Ruiz (2000), talentoso é o profissional que faz um bom trabalho, e que independente da sua experiência profissional, normalmente sendo um quociente de inteligência superior ao da média e oferece resultados em pouco tempo. Os talentos são aqueles que expõem a sua criatividade e que está sempre a procura de novos desafios.

De acordo com Inácio (2008), a expressão talento faz com que se reporte aos tempos antigos, onde para os povos hebreus, gregos e romanos, o talento era entendido como uma unidade de peso, passando a tornar-se uma unidade monetária, em virtude da troca de metais preciosos por esse peso. Depois de passados muitos anos, o talento continua sendo visto como uma moeda, já que as organizações, buscam adquirir e multiplicar seus talentos humanos a fim de serem bem-sucedidas e lucrativas, pois somente assim conseguirão permanecer no mercado com elevado grau de competitividade. Os talentos são exigências da globalização e as empresas necessitam da presença deles para que alcancem o sucesso almejado.

Para Lima (2007), uma pessoa talentosa consegue influenciar outros colaboradores fazendo com que eles se sintam mais seguros a fazer o seu trabalho, pois sabem que ao lado deles o resultado é garantido. Com isso, o talento é necessário e faz diferença dentro de uma organização.

Afirma Chitero (2010), que a presente época, considerada era da informação, faz com 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, autocríticas, 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 variedade de estilos, comportamentos e qualificações dentro das empresas.

Conforme Ruiz (2000), a pessoa talentosa não procura o emprego é a organização que busca por ele. Ela é bastante procurada e muito concorrida, dificilmente o talento fica algum tempo sem trabalho.

Para Chitero (2010), 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 torna-se possível através de investimentos em treinamentos, cursos, e possibilitando a chance de darem sugestões, o que os incentivará a serem criativos.

Pavan (2008) diz que muitas empresas ainda procuram a forma correta de reter talentos, porém devido a suas diferenças esquecem de montar seu próprio plano estratégico para a produção. Há alguns artifícios que podem ser seguidos, como o objetivo de evitar a migração de seus talentos e colaboradores. Uma das formas de descobrir motivos pelos qual o colaborador está se desligando da empresa é através da entrevista de desligamento, pois quando bem feitas podem fornecer informação da qual a empresa desconhecia.

Para Buffon (2010), o processo de reter talentos já não é mais uma diferenciação e sim uma questão de sobrevivência organizacional. Isso remete ao fato de que a vantagem competitiva pertencerá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos. Atualmente, não são mais os bens físicos que indicam o sucesso; a capacidade de cultivar talentos decide se uma empresa ganhará ou perderá.

Reichheld (2002) diz que as empresas de sucesso têm de vencer a guerra pelo talento recrutado e retendo os funcionários mais capazes. A competência, porém não é a dimensão que mais interessa esses líderes, porque pode ser avaliada com facilidade e desenvolvida por meio do treinamento e da educação, sobretudo se os candidatos tiverem as aspirações e atitudes corretas. Existem líderes que buscam além de aumentarem os padrões de desempenho da empresa, também desenvolver planos de carreira do tipo *up-or-out* (cresça ou saia da empresa), tornando mais difícil que o colaborador se acomode a sua função, pois a cultura de alto nível de empresa não tolera mediocridade e nem comportamento egoísta.

De acordo com Wleesel (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 (op. cit), compreende-se que as organizações devem buscar no mercado, profissionais que tenham sonhos, ambições, que desejem 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.

Para Saviani (1997), ter o conhecimento dos planos de crescimento para os próximos meses ou anos, saber que vai passar a conhecer novas tecnologias, novos mercados, às vezes novos países dentro de um processo de intercâmbio comercial tornou-se fator motivacional incrível para um colaborador de talento.

O talento está substituindo o capital financeiro como recurso estratégico fundamental. A vantagem competitiva e a criação de valor decorrem cada vez mais da alavancagem do capital humano – idéias, expertise e relações que existem dentro da organização. (KURTZMAN, 2004, p. 186)

O autor Chiavenato (2004) entende que o processo de retenção de talentos, contribui para que o colaborador perceba a sua importância dentro do contexto da organização, possibilitando a participação no desenvolvimento da organização, ciente das mudanças organizacionais, deixando de ocupar o lugar de mero espectador.

Segundo Inácio (2008), com o intuito de reter talentos, as empresas devem observar se estão dando as seguintes oportunidades aos seus colaboradores: realização; reconhecimento; progresso; prazer pelo que estão fazendo; desenvolvimento pessoal e responsabilidade. Portanto, o desenvolvimento organizacional, alcançará o resultado esperado a partir do instante em que as

organizações passarem a investir no talento humano. Pode até ocorrer que por um dado momento a empresa exerça boas práticas utilizando-se de artifícios que tornem mais fácil o procedimento de produção ou de otimização de tempo, no entanto, um líder não conseguirá por muito tempo seguir com seus processos, sem realizar o desenvolvimento e a retenção dos talentos de sua organização.

Na busca em reter estes talentos, de acordo com o pensamento de Bispo (2004), os administradores devem fazer com que seus colaboradores percebam que estão num ambiente em que podem ser compreendidos e correspondidos, dando a estes a coragem de expressar seu verdadeiro talento. Com isso contribuirá para que exista um elo entre a organização e seus colaboradores, uma vez que valorizando os talentos, ambos têm a ganhar: a organização porque cada vez mais estará munida de pessoas dispostas a lutarem por seu objetivo, e os colaboradores por estarem inseridos numa organização que valoriza seu talento, oferecendo atributos para que permaneçam inseridos nela.

Gramigna (2007) afirma que o melhor investimento de uma organização é quando se contrata um colaborador. Se ao adquirir equipamentos com avanços altamente tecnológicos, a organização deve adquirir conhecimentos a respeito deste equipamento para poder operá-lo corretamente e para que o mesmo ofereça o resultado esperado, o mesmo também deve ser o comportamento do administrador quanto aos talentos humanos inseridos em sua empresa, onde é preciso que a organização passe a conhecê-los de forma que este relacionamento faça com que estes talentos sejam desenvolvidos de forma plena, a ponto de alcançar todos os objetivos traçados pela empresa. Um colaborador verdadeiramente comprometido com os objetivos de uma organização pode representar no aumento da produtividade.

Quando as fases difíceis se manifestam, as empresas têm dificuldades em proporcionar os atrativos necessários. Não podem voltar aos antigos apelos por lealdade. Como a atual fase de demissões demonstra, nenhuma empresa pode garantir segurança no emprego. O que se faz necessário agora é uma nova forma de motivar pessoas. As ultrapassadas noções de lealdade devem ser substituídas por algo mais sustentável (KURTZMAN, 2004, p. 187)

A autora Gramigna (2007) diz que as organizações mantinham um comportamento como se possuíssem talentos de sobra. Mas, a verdade é que no cenário atual está faltando talentos por falta de investimento no potencial humano.

Então, surgiu a urgência por parte das empresas por caçar talentos, garimpando profissionais no mercado para manter sua competitividade.

Souza (2008) explica que quando uma empresa procura do talento muitas vezes ela acaba envolvendo alguns empregados na missão, são os chamados *Headhunter* ou caça-talentos, essas pessoas são responsáveis por analisar e identificarem um talento para que estejam na empresa e assim quando conseguem realizar a missão muitas vezes são gratificados e até recompensados financeiramente por isso. O lado positivo disto é a participação, o envolvimento, o comprometimento com esse trabalho na busca de talentos.

Gramigna (2007) descreve que se as empresas implantarem estratégia que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais com potencial, terão uma chance maior de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado competitivo.

De acordo com Chiavenato (2004), uma pessoa que está inserida no quadro de colaboradores de uma organização, deve ser dotada de comprometimento, pois é por meio deste que se torna possível o estabelecimento de uma relação de confiança. E, para manter esta parceria é necessário manter uma boa comunicação entre os seus colaboradores, se preocupando com uma comunicação clara, onde os objetivos definidos e a avaliação permanente do desenvolvimento dos talentos na organização sejam comunicados de maneira esclarecedora, pois assim, a empresa além de impressionar o ambiente externo, também terá uma equipe satisfeita de trabalho dentro de sua realidade. E, é por meio desta prática, que faz com que a organização crie um forte laço com um de seus maiores clientes, que são os internos.

Arruda (2009) afirma que a empresa que investe em seus talentos oferecendo-lhes boas condições de trabalho terá como retorno alta produtividade, competitividade e maior rentabilidade. Assim, o endomarketing surgiu para fortalecer as relações entre empresa e colaboradores, e enrijecer dentro do ambiente organizacional a noção de cliente, afinal, tanto os clientes externos quanto os clientes internos, são a base para o amparo das organizações.

2.4 Endomarketing

Para Castro (2007), devido ao complexo mundo competitivo empresarial, e fatores como globalização e interação com o ambiente interno e externo, as

empresas se vêm cada vez mais obrigadas a buscarem alternativas mais estruturadas de programas internos para qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração entre setores para que haja aumento de desempenho e crescimento empresarial buscando assim melhorar o desempenho do relacionamento entre o cliente externo partindo da melhoria do cliente interno, é aí que surge o endomarketing, ferramenta do marketing que serve para melhorar o relacionamento do cliente interno (colaboradores) para que possa refletir no cliente externo.

Segundo Sorio (2010), o endomarketing é utilizado no ambiente interno das corporações para ligar a comunicação interna, a ferramenta de marketing e a conceitos de recursos humanos, tendo o funcionário como um cliente importante tornando aliado do negócio, faz com que o colaborador acabe se responsabilizando e preocupando com o desempenho que desenvolve na corporação.

O que caracteriza precisamente o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário e o que está implícito na fórmula. Tratar o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. É nesse sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento (BEKIN, 2004, p. 89)

Violin (2003) diz que antes de vender um determinado produto ao cliente, a empresa necessita primeiramente convencer os seus próprios funcionários a comprá-los, e o endomarketing surge como um elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador para que a relação obtenha sucesso.

De acordo com Sorio (2010), o endomarketing serve para atrair e reter seus primeiros clientes que são os próprios colaboradores do qual produzem o produto/serviço, pois é através desta ferramenta que se torna cabível obter grandes resultados e com isso atrair e reter clientes externos também. Pois, aqueles funcionários que não estão satisfeitos com as condições de trabalho e com a própria produção, acabarão espalhando uma visão ruim da empresa para o público externo gerando assim uma contra-propaganda que se espalhará, ocasionando para empresa problemas com a qualidade e imagem e, principalmente, a sensação de descontentamento e insatisfação para os colaboradores.

Pelo ponto de vista de Castro (2007), o relacionamento entre empregado e empregador é bem diferente hoje em dia, os empresários passaram a analisar as

necessidades dos colaboradores e buscar melhoria para os mesmos, oferecendo-lhe motivação no trabalho, benefícios atraentes, valorização pelo desempenho, ambiente saudável gerando assim estímulos para o aumento da produtividade. Com isso, se torna muito importante a opinião do público interno, pois se vê que eles possuem influência muito grande diante as opiniões e do que o público espera do produto/serviço que a empresa oferece. Pois, quando o marketing interno é bem feito o marketing externo terá uma proporção ainda maior.

Para Oliveira (2006), muitas vezes as empresas gastam milhões de reais na parte de marketing externo, porém deixam de lado aqueles que mais fazem o marketing da empresa que são os seus colaboradores. Segundo pesquisa feita recentemente pela TNS Intersciense (empresa que atua no segmento de pesquisas customizadas) indica que a relação de satisfação entre o cliente interno e externo está ligada para as causas de insatisfação dos funcionários e investimentos nos clientes internos. A pesquisa de dividiu segundo os funcionários de empresas em: apóstolos, terroristas, passivos e mercenários (figura 2).

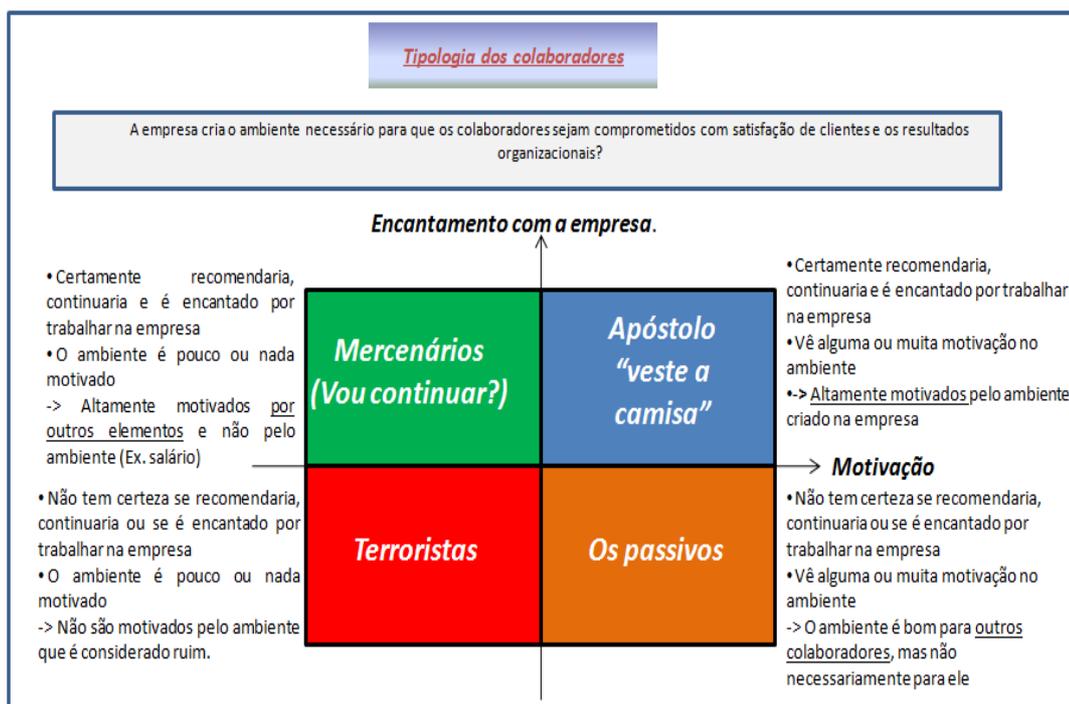


Figura 2. Tipologia dos colaboradores

Fonte: Oliveira, (2006)

Segundo Oliveira (2006), onde existem funcionários satisfeitos também irá existir cliente satisfeito é uma cadeia do ambiente interno da organização para o ambiente externo. Os funcionários mercenários são aqueles que visam apenas à

remuneração, não se importando com o ambiente de trabalho, o que interessa é o salário no fim do mês; os terroristas são aqueles que podem colocar em risco a imagem da empresa, pois por não se sentirem satisfeitos na empresa acabam refletindo suas insatisfações para os clientes. Já os apóstolos são aqueles que têm orgulho de fazer parte da organização e estão sempre dispostos a ajudar no desenvolvimento da empresa acarretando assim no desenvolvimento próprio; os passivos são aqueles que acham que a empresa é boa apenas para os outros, na verdade é aquele funcionário indeciso, que está na empresa porque tem alguns benefícios, mas que também pensa em estar em um lugar melhor.

Como diz Violin (2003), é necessário primeiramente que o cliente interno tenha o atendimento ainda melhor do que o cliente externo, pois ele deve ser considerado como uma das partes mais importantes da empresa. Porém, de maneira diferenciada, o cliente interno deve saber a respeito dos objetivos, metas, estratégias e como a empresa atua no mercado para que assim ele se sinta parte de empresa e com isso se sinta mais comprometido e motivado.

2.4.1 Motivação nas Empresas

Segundo Bergamini (1982), a motivação é uma ação que advém do termo motivo, originado da palavra *mov*, ou seja, mover; nestes termos surge a expressão: ação de mover, que dá ensejo à palavra motivação.

Christy (2006) diz que, anteriormente a revolução industrial não se tinha como grande importância a relação de preocupação em saber o que motivava ou não o colaborador, assim como não havia necessidade em oferecer benefícios para se obter um resultado melhor. Porém, após essa fase, os estudos pós revolução se centralizaram na idéia que incentivos e recompensas eram causas positivas e fatores que causavam a motivação. Peter Drucker, Elton Mayo e Douglas McGregor foram os estudiosos que mais deram destaque a essa fase, mostrando fundamentos e contribuições para a área que se tornou tão importante para a parte interna da empresa, estudos estes que acabaram virando mitos que existe até hoje, como a relação com o dinheiro que motiva.

Bergamini (1982) entende que de acordo com o comportamento humano, levando em consideração circunstâncias motivacional, o termo motivação é utilizado

como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. Esses termos possuem, no seu geral, o significado de movimento de ação. Ao estudar o comportamento humano, percebe-se que certa força, impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Outro aspecto inegável no comportamento motivacional é o cunho teleológico de que se reveste. Toda a força do comportamento está sempre dirigida para um alvo. As pessoas buscam saúde, conforto, bem-estar e fogem das condições que ameaçam essa saúde, esse conforto e esse bem-estar (BERGAMINI, 1982, p. 108)

De acordo como o entendimento de Gil (2001), a motivação é uma força capaz de dar estímulo para que as pessoas possam agir. Esta força não surge a partir da ação de outras pessoas, como se pensava, anteriormente; ela surge através de uma necessidade. Portanto, nenhuma pessoa é capaz de motivar a outra, posto que cada pessoa possua necessidades próprias, que as motiva a praticar determinadas ações.

Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las (GIL, 2001, p. 202)

Conforme Christy (2006), existe uma limitação no fato de um colaborador satisfeito não ser necessariamente um colaborador motivado. Pois, manter o funcionário satisfeito é o princípio básico de uma empresa e outra parte da tarefa de um administrador é saber motivá-lo.

Para Maximiano (2008), sendo a motivação algo específico, uma pessoa que é motivada para os estudos pode não ser motivada para o trabalho, ou seja, não existe uma regra da motivação que faz uma pessoa estar disposta para tudo.

Segundo Christy (2006), geralmente as pessoas motivadas são naturalmente positivas. São aptas a realizarem atividades que não lhe agradam, enfrentam desafios, trabalham além do que é pedido e não costumam reclamar por isso e desenvolvem um bom trabalho.

Gil (2001) diz que apesar da ciência de que nenhuma pessoa é capaz de motivar a outra, isso não faz com que os gerentes desprezem este fenômeno, posto que cabe ao mesmo estar atento à motivação de seus funcionários, bem como estar preparado para saber fazer a identificação das necessidades daqueles, a fim de dispor de condições favoráveis para que a realização das tarefas e trabalhos que são da competência dos mesmos, possam trazer satisfação a estes. Os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter a motivação no trabalho.

Você aproveitará melhor o seu tempo e a motivação do funcionário aumentará se você descobrir o que é importante para cada indivíduo (reconhecendo que isso mudará no curso do tempo e das condições) e colocar as pessoas nos cargos que melhor se adaptem a seus interesses e personalidades. Você precisa se certificar também de que as recompensas estejam vinculadas ao desempenho e se concentrar em fatores situacionais similares (ROBBINS, 2000, p. 341)

Para Gil (2001) é necessário que as empresas obtenham em sua equipe pessoas motivadas, capazes de decidir, de confiar e se comprometer de forma íntima em alcançar os objetivos propostos pela organização. Para tanto, é preciso saber que a motivação ocorre quando se tem o desejo de realizar algum objetivo; no entanto, nem sempre a pessoa tem conhecimento deste objetivo.

Robbins (2000) diz que a motivação é somente um dos fatores que serve para que o colaborador obtenha um alto nível de desempenho. Os colaboradores também necessitam estar no cargo adequado para que suas aptidões e talentos sejam aflorados, ou seja, o colaborador além de possuir os talentos e aptidões básicas com força de vontade e desejo de se evoluir, ele deve também estar direcionado para um cargo que se encaixe no seu perfil; necessitam também de materiais e condições de trabalho adequadas favoráveis.

Segundo Gil (2001), a revelação da motivação na maioria das vezes se dá através de expressões e gestos positivos (sorriso, expressão solícita, olhar confiante). Os indivíduos que se encontram envolvidos em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos.

Para Bateman e Snell (1998), a teoria das relações humanas visava estudar a integração entre trabalho e parte social dos colaboradores, bem como os

seus aspectos psicológicos e como esses fatores influenciam no desempenho do colaborador para a organização. Pode dizer que a teoria das relações humanas foi a primeira abordagem da qual se dá grande ênfase ao relacionamento entre o trabalho e a parte social e o psicológico dos colaboradores.

Segundo diz ainda o autor (op. cit.), Maslow em 1943 sugeriu uma colocação da qual se utiliza até hoje que diz que os seres humanos possuem cinco níveis de necessidades numa hierarquia da qual colocá-las em uma pirâmide. As necessidades mais básicas são as necessidades físicas de alimento, água e abrigo; até as mais sofisticadas que são representadas pelas realizações pessoais. Maslow ainda argumentava que as pessoas buscam satisfazer a suas necessidades de nível inferior, progredindo para cima até as necessidades de nível superior. Os administradores podem facilitar esse processo fazendo atingir os objetivos organizacionais pela remoção de obstáculos e pelo encorajamento de comportamento que satisfaçam as necessidades das pessoas e aos objetivos organizacionais ao mesmo tempo

Diante do ponto de vista de Bateman e Snell (1998), pode-se analisar que os administradores deveriam dar atenção ao bem-estar, motivação e a uma boa comunicação com os colaboradores, pois acredita-se que as necessidades sociais se iniciam a partir das necessidades econômicas, ou seja, para se ter satisfação no trabalho era necessário primeiramente obter satisfação dos fatores básicos que se requer para o mínimo de conforto para a vida ou pelo menos de sobrevivência (figura 3).



Figura 3. A hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Bateman e Snell (1998)

Seguindo a teoria de Maslow pode-se concluir que as pessoas buscam primeiramente a satisfações mínimas, necessárias para obter o mínimo de recursos para se adquirir uma vida pelo menos de sobrevivência, porém ao se realizar as necessidades básicas, muitos buscam a satisfação em nível superior, ou seja, almejam por melhor qualidade de vida, as pessoas buscam se desenvolver para que dentro de uma organização elas possam se destacar demonstrando para a empresa o bom colaborador que é e assim ser valorizado de diversas maneiras para que em troca ele seja recompensado e assim obter o nível superior de necessidades conforme diz a pirâmide de Maslow (BATEMAN E SNELL, 1998).

Spector (2006) diz que a teoria do reforço é por meio de recompensas ou auxílios que se resulta um bom comportamento. Ao contrário da teoria das necessidades, ela aponta a motivação como o resultado de influências ambientais, em vez de influências internas. Essa teoria explica o porquê as recompensas podem levar a certos comportamentos.

Segundo Lacombe (2005) para manter a produtividade dos colaboradores é imprescindível estimulá-los, pois a produtividade está diretamente ligada a uma boa administração de incentivos e é indispensável para reter e atrair bons profissionais e motivá-los e trabalhar.

2.4.2 Planos de incentivo

Dutra (2002) diz que as principais e mais importantes formas de valorização e motivação dos colaboradores perante a organização se dá primordialmente aos planos de incentivo, planos estes que são tidos como fatores de recompensa pelo trabalho realizado.

Segundo Bateman e Snell (1998) existem vários tipos de planos de incentivos. Alguns deles são os planos de incentivo coletivo nos quais o salário se baseia no desempenho do grupo e o plano individual de incentivo, que é o mais comum que visa o desempenho exclusivo de uma única pessoa, fazendo com que as recompensas sejam dadas conforme o objetivo alcançado pelo funcionário individualmente.

“A organização passa a manipular o comportamento de seus membros diretamente, por meio de recompensas e de punições (reforço positivo e negativo): salários, promoções, reconhecimento etc.” (AGUIAR, 2006, p. 364)

Conforme Bateman e Snell (1998), existem dois benefícios básicos exigidos para os colaboradores de uma empresa são eles, a compensação para o trabalhador, que fornece ajuda financeira se sofrerem alguma doença ou danos envolvendo o trabalho e a previdência social, é como se fosse considerado como uma poupança, é um apoio financeiro para a aposentadoria.

Reichheld (2002) diz que os líderes de empresas devem efetuar contratações pensando no longo prazo. Pensando que não estão trazendo os colaboradores para fazer um trabalho e sim os convidando para fazer parte da empresa. Para escolher os colaboradores certos líderes devem se dedicar com aplicação ao processo de recrutamento e devem se empenhar para garantir que a primeira experiência de cada funcionário no emprego demonstre seu valor para a empresa tanto quanto os valores da empresa para o colaborador, pois é preciso recompensar somente os colaboradores cujo desempenho justifique.

Segundo Dutra (2002), uma das formas de incentivo aos colaboradores vem da parte financeira, entre elas as formas existentes pode se citar: plano de participação de lucro da empresa, concessão de bônus e aquisições de ações da empresa. Há empresas que utilizam o método de sistema de sugestões onde o funcionário que propor uma boa idéia ou atividade construtiva, mesmo não sendo sua obrigação, acaba sendo premiado financeiramente se a sugestão for acatada.

Spector (2006) demonstra uma abordagem de incentivo que é o programa de autobenefício, para este programa é necessário que a empresa seja flexível, pois consiste em fornecer um leque de opções de benefícios ao colaborador e cabendo a ele a escolha que preferir, dentre as opções é possível negociar até mesmo o salário e outras recompensas.

Para Reichheld (2002), não se pode confundir lealdade de um colaborador com o seu tempo de casa. Deve-se pagar aos funcionários aquilo que merecem, aos menos esforçados o mínimo estipulado pela função e aos mais capacitados os valor que fizeram por merecer do qual tornam esses colaboradores pessoas que podem liderar para o crescimento e o sucesso futuro. Do contrário, os líderes correm o risco de que o funcionário confunda o tempo de casa com lealdade e acham que o

simples fato de comparecer ao estabelecimento de trabalho já é fator que deve ser recompensado financeiramente.

Grande número de benefícios não é exigido da parte do empregado. Os mais comuns são os planos de pensão e o seguro médico e hospitalar. Outros benefícios opcionais para funcionários incluem seguro odontológico, seguro de vida e tempo de férias. Devido a ampla variedade de possíveis benefícios e as consideráveis diferenças nas preferências e necessidades dos funcionários, as empresas muitas vezes utilizam programas de alimentação ou programas flexíveis de benefícios (BATEMAN E SNELL, 1998, p. 293)

Dutra (2002) diz que além dos incentivos financeiros existem outros tipos de incentivo ou recompensa, são aqueles que afetam o emocional e o bem estar do colaborador como os prêmios de excelência por um bom trabalho, onde o colaborador é condecorado uma nova função ou um cargo elevado. Existem também os incentivos dados através de simples palavras, pois um simples elogio do chefe gera estímulo para elevar a motivação, o estímulo para um trabalho de qualidade excepcional podem variar de diversas formas e magnitude, pois podem vir de um simples “muito bem”, da parte do chefe, ou um gesto de aprovação, e ir até mesmo a uma condecoração e reconhecimento perante ao grupo de trabalho ou da empresa.

Souza (2010) diz que para que um líder retenha um talento é necessário também que ele possua uma combinação de mente estratégica, habilidade de liderança, comunicação e de espírito empreendedor e ser um exemplo aos seus subordinados, transmitindo ética e uma boa imagem e apresentando resultados.

Segundo Reichheld (2002), remunerar somente com base nos lucros não é uma atitude sábia, pois alguns funcionários podem tomar atalhos ou modificarem o caminho para estimular o lucro atual, analisando as ferramentas dos ativos necessários para alimentar o lucro futuro. Deve haver um equilíbrio entre os incentivos exclusivamente baseados no lucro com estímulo à construção de ativos em longo prazo, tais como lealdade dos clientes e funcionários.

Dutra (2002) indica que para que o colaborador mereça receber os incentivos, além de desempenhar sua função corretamente ele deve estar sempre atualizado para desenvolver o seu trabalho, para isso é necessário que haja periodicamente treinamento.

2.4.3 Treinamento

Bateman e Snell (1998) dizem que treinamento é uma forma de ensinar os empregados de nível inferior a desempenharem suas funções atuais. O termo treinamento pode se distinguir do termo desenvolvimento, visto que o desenvolvimento é a habilidade de ensinar profissionais que já possuem nível superior e possuem atividades mais amplas conforme a necessidade de suas funções atuais e futuras. Porém, tanto o desenvolvimento quanto o treinamento segue o mesmo objetivo que é desenvolver o colaborador e principalmente é uma forma de motivar o colaborador fazendo com o que ele desempenhe um bom trabalho e se sinta peça importante para a empresa, pois é necessário que a empresa disponha de pessoas competentes e motivadas para produzir.

Segundo Marelló (1988), treinamento não pode ser tratado apenas como simples instruções de como manusear e realizar a produção ou serviço, ele envolve também qualquer atividade com o objetivo de qualificar o colaborador, não apenas para que as tarefas sejam bem executadas, mas para que ocorra compatibilidade entre o colaborador e os fundamentos e objetivos que a organização possui, pois o treinamento tem como conceito fazer com que os colaboradores adquiram eficiência no trabalho, habilidades e atividades produtivas para o desenvolvimento de hábitos.

Robbins (2000) diz que as empresas bem estruturadas e modernas visam o treinamento como uma das áreas fundamentais e de grande importância na administração pessoal, muitas das empresas pagam cursos e viagem até mesmo para fora do país para o aprimoramento das habilidades, pois tem interesse em continuar com o colaborador e com isso o julgam capazes de exercerem atividades mais complexas quando recebem o treinamento adequado. Algumas empresas chegam até a pagar cursos universitários, fazendo assim um acordo com o bolsista a continuar colaborando com a empresa pelo menos em um determinado período após a conclusão curso.

Para Lacombe (2005), treinamento não é algo que deve ser feito apenas quando a pessoa entra para integrar a empresa, é algo constante, deve ser ministrado para qualquer atividade e para otimizar a capacidade de exercer a função, pois é necessário estar sempre atualizado devido a novas tendências do mercado, o que faz com que o colaborador seja obrigado a estar sempre atualizado com os novos acontecimentos e aumentando o conhecimento, um exemplo de

atualização de atividades foi na mudança da máquina de escrever para o computador do qual foi necessário desempenhar treinamento para estar a par da modernização.

Spector (2006) diz que, para que haja um bom trabalho de treinamento, deve-se primeiramente estudar quais são os requisitos importantes para desempenhar um bom trabalho em uma determinada função, e é com base nas dificuldades dos colaboradores que os treinamentos serão direcionados, porém o requisito do treinamento deve ser algo cabível ao funcionário, pois não se pode exigir do mesmo algo que ele não é, o que deve ocorrer é a aprimoração e o ensinamento daquilo que o colaborados já demonstrou ter, mas ainda não é experiente.

Robbins (2000) diz que, geralmente os treinamentos são feitos durante a execução do próprio trabalho. Porém, dependendo do treinamento, ele pode acabar atrapalhando o desempenho dos colaboradores e da empresa devido a isso alguns treinamentos dos quais podem ser mais complexos, são realizados fora do ambiente de trabalho.

Segundo Lacombe (2005), treinamento é algo que deve ocorrer no dia-a-dia, o treinamento no trabalho (também conhecido como *on-the-job*), baseia-se em rotação de funções (*job rotation*), orientação de chefia, substituições temporárias e o estabelecimento de metas e avaliações.

O autor (op.cit.) explica que, a orientação da chefia, baseia-se nos direcionamento dados pelos superiores, para isso o chefe deve ser um exemplo ao subordinado, pois o chefe educará e o auxiliará a desempenhar a função. A rotação de funções se dá a atividade de treinar a pessoa para diversas posições cabíveis ao colaborador na empresa.

Spector (2006) diz que a substituição temporária é quando alguém substitui a função de outra pessoa devido a motivo de férias, doença ou outros motivos que o façam se ausentar e então a pessoas que irá substituí-lo acaba aprendendo uma nova função de um novo cargo e sendo avaliado para verificar se ele se adapta a nova atividade para uma possível, como é o caso de um subordinado que substitui um chefe, se ele conseguir demonstrar um bom trabalho, em um determinado momento que surgir a vaga para estar na função de chefe definitivamente ele será um grande concorrente para estar na função

O autor (op.cit.) escreve que, o treinamento através de estabelecimento de metas e avaliações se dá através de reunião do quais são impostas metas geralmente desafiadoras propicias para exigir do funcionário um esforço e um aprendizado para atingir o objetivo

De acordo com o autor Robbins (2000), existe outro modelo de treinamento, que é o treinamento fora do trabalho, existem vários métodos de treinamento desse modo. Os mais comuns são cursos, palestras, seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal e vídeos e exercício de simulação. As palestras, cursos e seminários são eficazes para transmitir informações específicas, os vídeos ajudam a mostrar claramente as aptidões técnicas que não são apresentadas facilmente por outros métodos.

Lacombe (2005) ainda nos demonstra um outro tipo de treinamento, o treinamento a distância, do qual é um método muito utilizado hoje em dia, por ser uma forma mais simplificada, ele se dá através do uso do computador utilizando a prática de videoconferências, de intranet e da própria internet , dos quais ajudam na disponibilização de textos que são distribuídos aos colaboradores.

Como diz Bateman e Snell (1998), o treinamento só deve começar a partir de uma avaliação das necessidades da empresa. Baseia-se a uma análise que deve ter como objetivo identificar as funções, as pessoas e os departamentos para os quais o treinamento se torna necessário.

Segundo os autores acima, o treinamento é importante para manter os colaboradores atualizados e desenvolver corretamente a função que foi designada. Com isso, para obter um bom quadro de funcionários o treinamento é uma ferramenta indispensável.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1 Conclusão

Dentro do contexto histórico da Administração, até a revolução industrial, não se valorizava o relacionamento humano, pois as pessoas eram tidas como máquinas e não como seres humanos perante as empresas. Com isso, ocorreu a ampliação da visão que tinha como fundamento tratar as pessoas como peças fundamentais da organização.

Diante disso, os funcionários tiveram o seu reconhecimento alterado, passando de meros empregados para parceiros da organização, se tornando colaboradores da mesma.

Além da mudança de visão diante dos colaboradores houve também alterações nas atividades realizadas nas empresas, do qual se tornaram mais complexas devido a tecnologia e globalização. Perante a evolução, foi necessário obter profissionais talentosos e capacitados para designar as funções, pois não bastava desempenhar o papel de produção mecânica e sim ter conhecimentos, habilidades e atitudes.

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 advém 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.

Para as empresas conseguirem obter sucesso, é necessário atentar-se a buscar a capacidade de reter pessoas talentosas, sendo assim ela só conseguirá esse feito a partir do momento que, a mesma perceber que os seus colaboradores, possuem requisitos que se fazem jus a serem qualificadas. Com isso, é importante a busca de ferramentas para a retenção da mesma que precisam sentir-se motivados para permanecer no quadro da empresa.

Para a fidelização do talento é necessário utilizar algumas ferramentas como:

- Endomarketing: do qual faz com que a empresa veja o colaborador como um cliente interno e disponibilize uma boa relação com o mesmo;

- Motivação: para manter o colaborador satisfeito;
- Planos de incentivo: para possa recompensá-los pelo trabalho realizado
- Treinamento: para uma melhoria contínua e mantê-los atualizados.

Diante da atualidade percebe-se que reter talentos já não é visto como um diferencial e sim como uma vantagem competitiva. Para que o colaborador se sinta importante para a empresa, é também necessário que ele seja tratado sempre com respeito, ética e principalmente com clareza, para que ele possa avaliar a empresa e se auto avaliar. Por consequência disto o funcionário se sentirá realizado e fidelizado perante a empresa.

3.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

Tendo em vista a realização do trabalho bibliográfico de pesquisa sobre a retenção de talentos, indicando as ferramentas e características, porém limitando apenas em investigações e pesquisas teóricas, sugere-se que haja uma pesquisa de campo com líderes de empresas, principalmente de grande porte, para averiguar como é na realidade a atividade de identificar e reter talentos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: Uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ARRUDA, S.S. **O endomarketing como ferramenta estratégica de satisfação do cliente interno nas organizações (2009).** Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-satisfacao-do-cliente-interno-nas-organizacoes/36875/print/>. Acesso em 02/11/2010 às 20h26min.

BARBALHO, C; R. S.; e ROZADOS, H. B. F. **Gestão do conhecimento através do mapeamento de competências.** Case do sistema CFB/CRR. Disponível em <http://repositorio.cfb.org.br/bitstream/123456789/57/1/WBICGCFB1.pdf>. Acesso em 03 de novembro em 2010 às 23h32min.

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. **Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BISPO, P. **Gestão por Competências na prática (2004).** Disponível em www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Informe_Publicitario/3722/gestao-por-competencias-na-pratica.html. Acesso em 25 de setembro de 2010 às 23h03min.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar, 2001.

BUFFON. J. L. **Atração e Retenção de Talentos.** Disponível em <http://www.abrhrs.com.br/2008/grupo-artigos-ostrar.php?cod=281&popup=1>. Acesso em 13 de novembro de 2010 as 18h16min.

CASTRO, F. **Endomarketing como ferramenta para gestão (2007).** Disponível em www.administradores.com.br/informe-se/artigos/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/. Acesso em 05 de setembro de 2010 às 23h16min.

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

CHITERO, F. **Atração e Retenção de talentos.** Disponível em: www.guiarh.com.br/x31.htm, Acesso em: 05 de setembro de 2010 às 22h02min.

CHRISTY, F. **O manual da motivação**. Paraná: Sonhos estratégicos, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

INÁCIO, S. R. L. **Que Qualidades as Organizações mais Necessitam? do Talento ou da Criatividade? (2008)**. Disponível em: www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/que-qualidades-as-organizacoes-mais-necessitam?-do-talento-ou-da-criatividade?-4859/artigo. Acesso em: 06 de setembro de 2010 às 22h17min.

KURTZMAN, J. **MBA definitivo: soluções criativas e as melhores idéias das mentes mais brilhantes do mercado**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, A. **A Guerra dos Talentos (2007)**. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/marketing-e-propaganda/marketing-pessoal-%96-a-guerra-pelos-talentos-1477/artigo/>. Acesso em 13 de novembro de 2010 às 18h35min.

MARELLO, S. M. **Administração de pessoal**. São Paulo: Ática, 1988.

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

MIRANDA, K. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. Disponível em http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16677/artigo_sobre_compreendendo_a_gestao_de_pessoas. Acesso em 13 de novembro de 2010 às 16h46min.

OLIVEIRA, M. **Satisfação de funcionários e clientes está relacionada - Funcionários motivados são mais produtivos e propagam esta satisfação junto aos consumidores (2006).** Disponível em <http://www.mundodomarketing.com.br/13,276,satisfacao-de-funcionarios-e-clientes-esta-relacionada.htm>. Acesso em 06 de setembro de 2010 às 10h15min.

PAVAN, S. **Como reter talentos (2008).** Disponível em <http://www.pavandesevolvimento.com.br/textos.aspx?pagina=2&id=88>. Acesso em 17 de outubro de 2010 às 23h53min.

REICHHELD, F. F. **Princípios de lealdade: Como líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos.** Rio de Janeiro: Campus, 2002

RESENDE, E. **Desenvolvimento das Competências: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** São Paulo: Qualitymark, 2003.

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

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RUIZ, A. P. **Retenção de talentos (2000).** Disponível em: www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=698 . Acesso em: 07 de setembro de 2010 às 14h34min.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade: Como as Empresas devem Agir para Manter em Seus Quadros Elementos com Alta Taxa de Empregabilidade.** São Paulo: Makron Books, 1997

SORIO, W. **O que é Endomarketing?.** Disponível em www.guiarh.com.br/x29.htm. Acesso em 05 de setembro de 2010 às 23h20min.

SOUZA, A. **Como atrair e reter talentos (2008).** Disponível em http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_549155.shtml. Acesso em 14 de novembro de 2010 às 15h26min.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIOLIN, F. L. **Endomarketing (2003).** Disponível em www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Endomarketing.htm. Acesso em 05 de setembro de 2010 às 23h25min.

WLESEL, G. **Como reter talentos usando a motivação (2010).** Disponível em <http://www.portalbrasil.net/index.php/colunas/religiao/item/1998-como-reter-talentos-usando-a-motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 07 de outubro de 2010 às 23h36min.