RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Amélia Maria Soares Lima

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS
ameliamarialima@hotmail.com

Resumo: A competição por talentos é uma oportunidade para alavancar a competitividade nas organizações. Apostar nos talentos, motivando este para a realização daquilo que supera e transcende o dia a dia dos processos. Assim as organizações devem ter como preocupação a elaboração de uma proposta de valor atraente para reter seus funcionários, estimulando-os a aprender novas habilidades, oferecer-lhes oportunidades de crescimento, promoção e recompensas através de remuneração e benefícios.

Palavras chave: TALENTOS; PROMOÇÃO; RECOMPENSAS.

Abstract: The search for talents is an opportunity to start the competitive at companies. Encouraging talents, provoking them to their best movements and actions that may surpass the day-by-day activites, So in this sense the companies should have in their plans the elaboration of a great offer in order to sustain their employees, stimulating the workers to learn new skills, offering opportunities to grow, promoting and rewarding trough benefits and remuneration.

Keywords: TALENTS; PROMOTION; REWARDING.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1. Introdução

Atualmente a retenção de talentos vem sendo trabalhada no ambiente das mais variadas organizações. Essa valorização profissional mostra claramente o perfil do novo modelo de gestão. A importância deste está na necessidade de aprofundar conhecimentos teóricos sobre o processo de retenção de talentos nas organizações. Para que uma organização possa competir eficazmente, necessita da criatividade humana em todos os níveis da organização. Nos tempos atuais para que uma organização consiga enfrentar a competição do mercado, as atenções se voltam para o capital humano, o talento das pessoas como seu maior diferencial. Assim sendo o presente artigo tem como objetivo apresentar teoricamente como as organizações podem manter seus colaboradores satisfeitos.

Hoje se fala em competitividade, qualidade e produtividade más como ser uma organização competitiva, com alta produtividade e qualidade sem que seus profissionais não estejam satisfeitos, não tenham um bom ambiente de trabalho e com qualidade de vida. Enfim como reter talentos nas organizações?

Não podemos falar de ações de parcerias sem o estabelecimento de uma comunicação clara, com objetivos bem definidos e avaliação permanente de desenvolvimento dos talentos da organização. O alinhamento dos processos internos é conseqüência do envolvimento de todos na certificação de que se pode e deve compartilhar conhecimentos e executar novas praticas organizacional.

Quando retemos talentos não podemos exacerbar controles autoritários, com argumentos disformes aos objetivos e metas da organização. Devemos sim, influir seu ambiente de trabalho sem manipulação, pois no longínquo passado estão as conseqüências de que o comprometimento depende apenas de um salário. Seria discrepante dizer que um bom salário não faz a diferença, más nos tempos atuais, bons benefícios e reconhecimento também são importantes fatores na criação de situações que efetivamente demonstrem que as organizações procura corresponder às expectativas de seus colaboradores.

A metodologia adotada para desenvolvimento deste artigo foi através de pesquisas bibliográficas.

Este contexto pareceu-me o mais adequado por sua abrangência.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2 – Gestão de pessoas

São os métodos, políticas, técnicas e praticas definidas com objetivos de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano.

2.1- Sistema de gestão de pessoas

A gestão de pessoas se divide em:

-Provisão de recursos humanos: Recrutamento/Seleção;

-Aplicação de recursos humanos: Integração/Desenhos e Análise de Cargo

-Desenvolvimento de recursos humanos: Treinamento/Desenvolvimento organizacional;

-Manutenção de recursos humanos: Benefícios Sociais/Relações trabalhistas;

-Monitoração de recursos humanos: Sistemas de Informação de RH (software).

2.2 – Modelos de Gestão de pessoas de Sucesso

Levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa. Deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores. O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a gestão por competências.

Devido á importância do RH e dos Gestores na Gestão por Competências, é necessário trabalhar no desenvolvimento de verdadeiros líderes.

2.3 – Gestão Por Competências

A Gestão por Competências visa instrumentalizar o departamento de Recursos Humanos e Gestores das organizações para realizar Gestão e Desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza. As ferramentas da Gestão por Competências são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

3 – Capital Humano

O termo capital humano vem sendo empregado constantemente em diferentes áreas do conhecimento cientifico, nos discursos políticos e no cotidiano dos indivíduos dos diversos segmentos da sociedade. Más afinal o que é Capital humano?

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Capital humano é o conjunto de investimentos destinados a formação educacional e profissional de determinada população. O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao individuo inferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho (Sandroni 1994)

Segundo Kaplan (1997), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos quinze anos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribui para a empresa.

O conceito de capital humano, encontrado no Manual de Gestão e Equipes (2002), passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devam ser consumidas, más ativos valiosos que devam ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização. "As pessoas são ativas ocultas" no balanço contábil que não apenas adicionam valor más asseguram a sobrevivência da organização. Como conseqüência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do capital humano é fundamental para os objetivos organizacionais.

Kaplan e Norton afirmam que na gestão moderna é fundamental avaliar o desempenho dos processos organizacionais por meio de medidas não financeiras, apesar de estas medidas estarem atreladas ao desempenho financeiro, mesmo porque as praticas que garantiram bons resultados no passado podem não ser mais suficientes. Daí decorre um enigma interessante: O recurso mais importante e o mais compreendido, o menos sujeito a mensuração e o menos suscetível de ser gerenciado é o capital humano.

4 – Retenção de talentos

A era do conhecimento é um fenômeno mundial que ocorre em todos os países industrializados desenvolvidos (Crawfor, 1994, p.30). Estes países à medida que se movem no sentido de diminuir a indústria pesada e caminhar para a tecnologia e serviços de informação. A evolução da sociedade do conhecimento oportunizou as organizações investirem e manterem seus melhores profissionais, os quais doravante denominam-se talentos. Diversas organizações são unânimes em afirmar a preocupação com a retenção de seus talentos, entretanto, existe um gap (desvios), entre a teoria e a prática. Ações efetivas precisam ser adotadas, buscando conservar estes talentos nas organizações. Talento de acordo com Gretz (1997) veio atravessando os tempos, passando pelo grego (talantos) e pelo

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

latim (talentum) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional.

Normalmente o talento está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destacam por uma habilidade marcante. Para Michaels, Handfield e Axelr (2002) apud Sarsur (2002), talento é o conjunto de habilidade de uma pessoa, seus dons, conhecimentos, experiências, inteligências, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender.

Tendo o talento como elemento essencial na busca de criação e implementação de soluções diferenciadas, a preocupação das organizações gira em torno de como reter o talento.

5 - Processos de recompensar pessoas

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impactos diretos na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e a lucratividade da organização.

A palavra recompensa significa uma retribuição, premio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Algumas organizações ainda utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, enquanto outros lançam mão de processos flexíveis, mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que nelas trabalham.

6- A abordagem tradicional e a abordagem moderna nos processos de recompensar pessoas

Na abordagem tradicional predomina o modelo do homo economicus: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiro e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e é multáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos dentro de uma política de generalização, que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças.

A abordagem moderna predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salários,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidade de auto-realização.

A figura 1 mostra todos os processos de recompensar as pessoas dentro de uma organização

Os processos de recompensar as pessoas

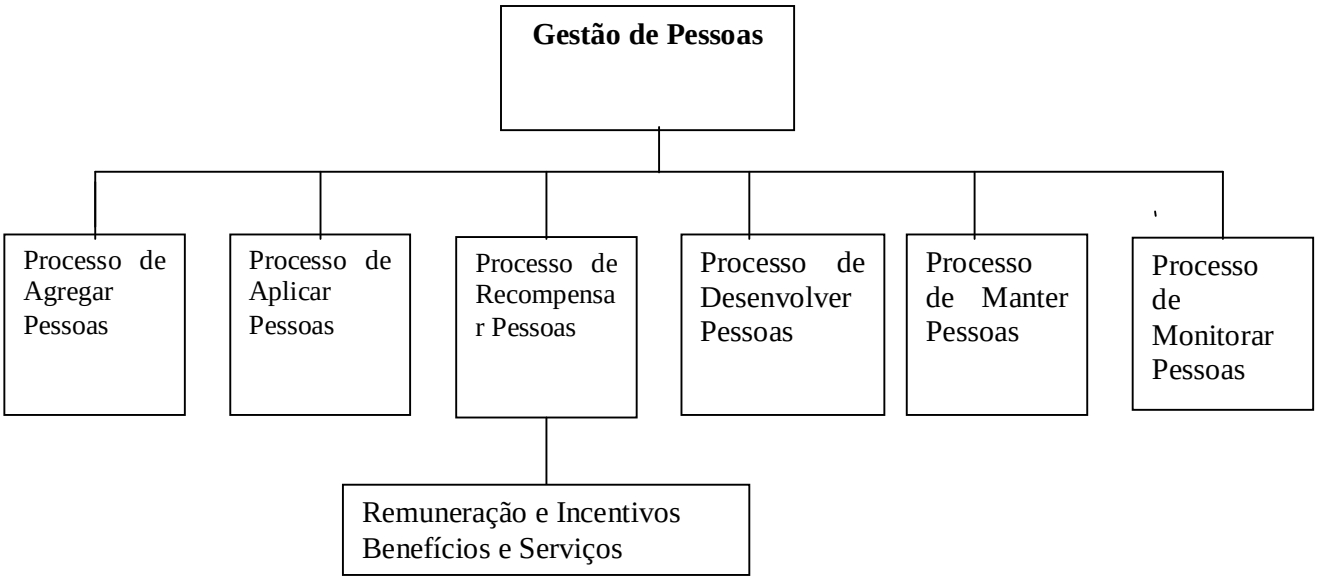

Fig. 1

7 – Remuneração

É o processo que envolve todas as recompensas dadas aos funcionários e decorrente do seu emprego (Chiavenato, 1999).

Como parceiros da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma contribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total. A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes. A proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

7.1 - Os três componentes da remuneração total

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora.

A remuneração básica é representada pelo salário mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho.

Os incentivos salariais são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob forma, como bônus e participação de resultados a titulo de recompensa por resultados alcançados. Os benefícios, quase sempre denominados de remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas como férias, seguro de vida e transporte etc. Assim, a remuneração total é o pacote recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. A remuneração constitui o mais importante custo de muitas organizações. Os custos de pessoal atingem cerca de 60% dos custos totais em empresas de manufatura e em muitas organizações de serviços. Em alguns casos, os custos laborais incluindo salários e encargos sociais chegam a 80% do orçamento de despesas. Isto significa que a eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional. Uma organização de alta tecnologia depende dos resultados de sua pesquisa e desenvolvimento para gerar novos produtos e serviços e pode perder sua capacidade de inovação e competitividade se oferecer uma recompensa salarial insuficiente para o seu pessoal, permitindo que seus concorrentes façam pirataria e roubem seus melhores talentos. Como pagar e a quem pagar são dois aspectos cruciais na estratégia das organizações, pois afetam o lado do custo do esquema financeiro e determinam a maneira pela qual elas conseguem um alto ou baixo retorno do dinheiro aplicado em remuneração. O nível de salário é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas suas relações com os seus próprios empregados.

8 – Benefício

A remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação mais tornar a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecer-lhes benefícios e serviços que, não sendo proporcionado pela organização, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

serviços oferecidos aos funcionários são formas indiretas da sua compensação total. O salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensa que as organizações oferecem ao seu pessoal. Considerável parte da remuneração é feita através da oferta de benefícios e serviços aos funcionários.

Benefícios sociais: são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as organizações oferecem aos seus funcionários no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados como uma condição de emprego, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta, que é o salário especifico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização. As origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem as seguintes causas:

- Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos seja para atraí-los ou para mantê-los.
- Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais
- Exigências do s sindicatos e dos contratos coletivos
- Exigência da legislação trabalhistas e previdenciária
- Impostos atribuídos às organizações, que passaram a localizar e explorar meios lícitos de deduções e suas obrigações tributárias.
- Necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários e da comunidade

Os planos de benefícios sociais foram inicialmente orientados por uma perspectiva paternalista e unilateral justificada pela preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade, principalmente nas organizações cuja atividade é desenvolvida em condições rudes e adversas. Rapidamente, a iniciativa se espalhou a quase todos os tipos de organizações. Hoje os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos seus propósitos, custos e valores, responsabilidade pela sua administração, critérios de avaliação, etc.

8.1 - Tipos de benefícios sociais

Há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta, até certo ponto, a sua classificação adequada. De um modo geral, os benefícios sociais podem ser classificados quanto a sua exigibilidade legal, quanto a sua natureza e quanto aos seus objetivos.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

8.2 - Quanto a sua exigibilidade legal:

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos:

Benefícios legais: São os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária.

Os principais benefícios legais são:

- Férias
- Décimo Terceiro
- Aposentadoria
- Auxilio Doença

Alguns desses benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

Benefícios Espontâneos: São os benefícios concedidos por mera liberdade das organizações, já que não são exigidos por lei ou negociação.

Os principais benefícios espontâneos:

- Gratificação
- Refeição
- Transporte
- Empréstimo aos funcionários
- Assistência médico-hospitalar

8.3 - Quanto a sua natureza

Os planos de benefícios podem ser classificados em monetários ou não-monetários, conforme sua natureza.

Beneficio monetário: São os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento, e geram encargos sociais deles decorrentes.

8.4 - Os principais benefícios financeiros são

- Férias
- Décimo terceiro
- Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doenças
- Benefícios não – monetários: são os benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:
- Refeitório

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Assistência médico-hospitalar
- Clube ou grêmio

8.5 - Quanto aos objetivos

Os planos de benefícios podem ser classificados, quanto aos objetivos, em assistenciais, recreativos e supletivos.

Benefícios assistenciais: São os benefícios que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes fora de seu controle ou de sua vontade. Inclui:

- Assistência médico-hospitalar
- Assistência odontológica
- Serviço social
- Creche para os filhos

Benefícios Recreativos: São os serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos esses benefícios se estendem também a família do funcionário. Incluem:

- Grêmio ou clube
- Áreas de lazer nos intervalos de trabalho
- Música ambiente
- Atividades esportivas e comunitárias

Algumas atividades recreativas envolvem também objetivos sociais como as festividades e congraçamento, visando ao fortalecimento da organização informal.

8.6 - Planos Supletivos

São serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Inclui:

- Transporte
- Restaurante no local de trabalho
- Estacionamento privativo
- Horário móvel de trabalho
- Agência bancaria no local de trabalho

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Cada organização define o seu plano de benefícios, para atender as necessidades de seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários, e de suas atividades

9- Conclusão

Tantas polêmicas envolvem este contexto, que obstante aos fatos que espreitam nossas atitudes em sermos visionários, encaramos uma realidade onde nossas contribuições na conjuntura organizacional passam a ser recursos que propiciam inevitavelmente a sustentabilidade da organização. Quando falamos em retenção ou manutenção de talentos nas organizações, estamos falando também de valorização, de reconhecimento, alcance de objetivos e porque não dizer da estratégia de sucesso de novos tempos.

Talvez não existam políticas e processos que facilitem o desenvolvimento organizacional, sem que no centro das atenções e investimento exista o talento humano. Pode até ser que por certo momento alguma organização dissemine boas práticas através de artifícios que facilitem o procedimento de produtividade ou de otimização de tempo, porém por quanto tempo o gestor, vai conseguir alavancar seus processos sem realizar o desenvolvimento e a retenção dos talentos humanos nas organizações.

É necessário compreender que lidar com pessoas não administra apenas o quantitativo, ou o quanto se espera que a organização seja eficiente em números. Grande parte das organizações que se colocam em posição de fracasso são aquelas que entendem e que equacionalizam imposições e regras um tanto incongruentes.

Oportunidade de crescimento, reconhecimento, recompensas, promoções, planos de remuneração diferenciada e autonomia para exposição de novas idéias. Alguns gestores ainda não perceberam que esses investimentos representem em alta escala o ideal fluxograma de equilíbrio para as expectativas da organização e seus colaboradores.

10 - Referencias Bibliográficas

CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano. São Paulo 1ed. Atlas S.A 1994.

CHIAVENATO, Idalberto.O novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GRETZ, J.R. Viabilizando talentos. Florianópolis: G.B comunicação, 1997. http:www. Vidauniversitaria.com. br/blog/?p: 13053. http:WWW.gestaouniversitaria.com.br/idex.php/edicos/138-176/661-retenção-de-talento-uma-gestao-de talentos.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

KAPLAN e NORTON, DP. Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em tangíveis-Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-a

MICHAELS, Ed. HANDFIELD. Jones, HELEN. AXELRO, Beth. A Guerra por talentos: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Trad. EditeSiegert Sculli. Rio de janeiro: Campus, 2002.

SANDRONI, Paulo (org.). Novo dicionário de economia. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)