

RETENÇÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES DO RAMO DE INFORMÁTICA

Cecília Smaneoto¹
Lilian Beatriz Binsfeld²

Artigo recedido em: 18/07/2012 | Aceito em: 10/03/2013

Resumo

A preocupação com as empresas no que tange a retenção de talentos é realidade no mercado e um dos motivos em estudar o assunto. A pesquisa objetivou analisar e diagnosticar como as empresas do ramo de informática trabalham a retenção de seus profissionais talentosos, buscando subsídios para uma análise das práticas e ou ferramentas nessa área. Realizou-se levantamentos bibliográficos sobre retenção de talentos e conceitos que o cercam, a abordagem utilizada foi quali-quantitativa, pesquisando-se gestores e colaboradores em duas organizações. A última etapa do trabalho caracterizou-se pela elaboração e análise dos resultados alcançados. Os resultados da pesquisa são satisfatórios, uma vez que seus objetivos foram atingidos, como também se chegou à conclusão de que encontrar profissionais talentosos é relativamente fácil, saber reter esses talentos é que exige estratégias em gestão de talentos. Segundo o estudo, existe uma necessidade das empresas avaliarem mais os seus colaboradores, perceber os talentos e tentar, de alguma forma, fazer da empresa o lugar onde eles queiram trabalhar.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, Talento Humano, Retenção de Talentos.

RETENTION OF TALENT IN THE FIELD OF COMPUTER ORGANIZATIONS

Abstract

The preoccupation with business when it comes to retaining talent was one reason for this research, his goal was to analyze and diagnose as the companies of the TI work to retain its talented professionals, seeking grants for a review of practices and or tools in the area of retention. The research was conducted through literature surveys on retention of talent and concepts that surround it, the approach used was qualitative and quantitative research for managers and employees of organizations. The last stage of labor was characterized by the development and analysis of results. The search results are satisfactory, it can achieve all the objectives of the research but also reach the conclusion that finding talented people is relatively easy, whether to retain these talents is that it requires strategies in talent management. The study will be presented below, there is a need for more organizations to evaluate your people, understand the talents and try to through some form of doing business where they want to work.

Keywords: Personnel management, Human Talent, Talent Retention.

¹ Professora Orientadora, Bacharel em Administração do SETREM, Mestre em Desenvolvimento (UNIJUI), Especialista em Recursos Humanos, Consultora e Coach. Rua Carlos Verri, nº 333 -Três de Maio/RS. E-mail: <cissa@setrem.com.br>

² Bacharel em Sistemas de Informação, Discente do MBA Gestão de Pessoas (SETREM).

Introdução

A retenção de talentos é tema relevante e constante nas empresas, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Em alguns momentos, as empresas precisam parar para analisar os fatores que tem levado os seus melhores funcionários a debandarem para outras empresas concorrentes. As pessoas em uma organização são as peças-chave para o desenvolvimento e crescimento da empresa, mas o debate centra-se na atualidade em como reter essas pessoas altamente qualificadas e capacitadas na organização. E, quando se trata de reter talentos em empresas de informática, não é uma tarefa tão simples, pois muitos dos profissionais que atuam nessa área são jovens ou até mesmo estão em sua primeira experiência de trabalho. Fazer esses profissionais permanecerem na empresa e se comprometerem com o negócio requer algumas estratégias e negociações. O objetivo desta pesquisa é analisar e diagnosticar como as empresas do ramo de informática trabalham a retenção de seus profissionais talentosos, buscando subsídios para uma análise das práticas e ou ferramentas nessa área. Espera-se, através deste estudo, clarear aspectos gerenciais para que organizações do ramo da informática possam melhor conduzir esse complexo processo que é a retenção de profissionais talentosos.

2. Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2004), boa parte da vida, as pessoas passam trabalhando dentro das empresas a fim de atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. As empresas, para poderem atingir as metas e produzir os seus bens, dependem diretamente das pessoas, ou seja, sem elas, as empresas certamente não existiriam, pois uma depende da outra. A gestão de pessoas tem o papel de capacitar, desenvolver e envolver todo o capital humano. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, observa vários aspectos, como a cultura, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização e a tecnologia utilizada, os processos internos e outras variáveis importantes.

Com o passar dos tempos, as empresas vêm buscando mudar e ampliar a visão com relação à gestão de pessoas, visando a ações mais estratégicas com o intuito de valorizar mais os seus colaboradores, pois sabem que as pessoas representam o sucesso ou fracasso de uma organização. A gestão de pessoas apresenta um conjunto de processos que podem ser considerados básicos como: agregar, recompensar, aplicar, desenvolver, monitorar, manter ou reter as pessoas.

Gerir talento humano é uma variável, um indicador para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Para ter talento, a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize (CHIAVENATO, 2004). E, quando se menciona manter as pessoas, cabe à gestão de pessoas, avaliar o ambiente de trabalho e transformá-lo em um espaço satisfatório para as atividades dos seus colaboradores, principalmente quando se trata de pessoas-chave, talentosas.

No mundo dos negócios, a força física, tecnologia, dinheiro são fatores que desenvolvem a empresa, mas o diferencial maior está nas pessoas. Conforme Almeida (2004 p. 16), “talento refere-se a pessoas que trazem em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras”.

Almeida diz também que (2004 p. 17), “muitos talentos tornam-se candidatos passivos, isto é, mesmo empregados, estão sempre antenados para captar novas oportunidades”. Nas organizações, não existem processos, políticas de trabalho que auxiliam no desenvolvimento da mesma, sem que tenha um talento humano trabalhando nela. Quando uma empresa contrata profissionais novos, busca sempre agregar aos seus quadros de colaboradores pessoas talentosas que possam trazer novas competências, habilidades e atitudes. Porém, nas organizações, existem muitos profissionais onde o talento está oculto, apenas esperando uma oportunidade para se mostrar, mas que talvez não tenha surgido pela falta de oportunidade na empresa. Conforme Venetianer (2007), as empresas que buscam reter os talentos-chave precisam criar um ambiente de trabalho que permita mais flexibilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal.

2.1 Remuneração e Benefícios

A área de gestão de pessoas é o centro da construção de estratégias nas organizações, para emissão de políticas de gestão que possam estar alinhadas a retenção de talentos. Emitir um programa de remuneração e benefícios é uma das estratégias que podem auxiliar.

De acordo com Lacombe (2005, p. 144), “um dos fatores que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o seu nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas”.

Pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipes constituem imenso patrimônio para qualquer empresa. Para conseguir boa eficiência, faz-se necessário uma boa administração dos sistemas de remuneração, instrumento indispensável para reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe (LACOMBE, 2005).

Existem alguns benefícios que são exigidos por lei aos colaboradores: os encargos sociais. Porém a empresa pode conceder outros benefícios para aumentar a competitividade e a retenção de seus talentos. Incluem-se nesse caso as gratificações de vários tipos: licença remunerada em caso de doenças, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, assistência farmacêutica, bolsa de estudos, auxílio moradia, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, prêmios por sugestões, agência bancária no local de trabalho, creches para os filhos, locais esportivos ou de lazer, atividades culturais, venda de produtos e serviços da empresa a preço de custo, reconhecimento público pelo desempenho, auxílio para educação própria ou dos filhos, flexibilidade nos horários de trabalho (LACOMBE, 2005).

Remunerar de forma justa e proporcionar um programa de benefícios aos trabalhadores, e sendo essas estratégias da organização, poderão auxiliar ainda, na construção de uma cultura proativa a retenção de trabalhadores e um clima organizacional positivo, fazendo as pessoas desejarem ficar nesse lugar.

2.2 Clima e Cultura Organizacional

Para Robbins (2009, p. 119), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra. Esse sistema se constitui das

características mais valorizadas pela organização”. Mas para Chiavenato (2006, p. 100), “a cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna”. Nesse sentido, as empresas podem também apresentar conflitos, e esses conflitos internos podem gerar insatisfações, desentendimentos, críticas, criando um ambiente carregado e com um clima organizacional comprometido.

Clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores. É o modo como as pessoas interagem entre si, com os clientes externos, fornecedores etc. (CHIAVENATO, 2004). O clima está diretamente relacionado com a qualidade do ambiente utilizado pelos colaboradores. Quando se tem um clima harmonioso, os resultados serão positivos, haverá maior produtividade e qualidade de vida. A motivação é o indicador chave nos estudos de clima e cultura organizacional e tem inúmeros conceitos que se completam.

A motivação é que determina a conduta e as atividades individuais das pessoas. Motivação é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (GONÇALVES, 2003).

Segundo Gonçalves (2003, p. 3) Motivo é “algo que pode mover, é uma força que ativa o comportamento humano, o que faz o ser humano mover-se, ativando o comportamento, são seus sonhos e desejos, materializados em projetos e metas”.

2.3 Trabalho em equipe e Treinamento e Desenvolvimento

Trabalhar em equipe traz às pessoas alegria e motivação para o alcance de metas, bem como interesse em fazer carreira na empresa. Aliado a um bom trabalho em equipe com resultados positivos, o treinamento e o desenvolvimento também ajudam a manter pessoas nas empresas. Empresas que treinam, enviam um recado aos trabalhadores de que se importa com eles e com a qualidade de seus profissionais.

Para que os resultados atinjam os objetivos, a empresa, em alguns momentos, precisa treinar e desenvolver os seus colaboradores. É necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos (AQUINO, 1980).

Treinamento pode referir-se a diversos significados, onde pode significar a troca de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, entre outros. Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através do qual as pessoas aprendem a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização e habilidade em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 2002). O treinamento pode ser utilizado para gerar um aumento do conhecimento de um empregado, para que o mesmo possa desempenhar melhor determinadas tarefas ou trabalho.

2.4 Avaliação de desempenho

Os trabalhadores necessitam saber como está o resultado do seu trabalho e como percebem o seu

comportamento no trabalho. O feedback é fundamental para a motivação e o resultado dos trabalhadores. Quando treinados, desenvolvidos e motivados a trabalhar em equipe, a própria equipe pode ser a medidora do desempenho dos membros que a compõe.

Segundo Robbins (2009, p. 121) “a avaliação de desempenho exerce um papel importante na influência sobre a motivação dos trabalhadores”. Já para Aquino, (1980 p. 181), “a avaliação de desempenho ainda é o melhor caminho para a empresa testar os resultados de seus esforços com treinamento”, pois, através da avaliação, a empresa pode acompanhar as mudanças de comportamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos; financeiro, operacional, técnico, comportamental. Como esta, a qualidade dos produtos, a produtividade organizacional. E, principalmente, como está o desempenho humano (CHIAVENATO, 2004).

2.5 Plano de carreira

Segundo Dutra (1996, p.145), em linhas gerais, um plano de carreira é um roteiro de desenvolvimento profissional no qual você traça metas objetivas e claras. Mas as empresas muitas vezes precisam analisar se estão preparadas e preocupadas com o que os colaboradores almejam em seus planos de carreira, para saber o que os colaboradores procuram em uma organização, e, de alguma forma, alinhá-lo aos objetivos da empresa para que ambos possam crescer juntos.

Para uma pessoa chave e talentosa para a organização, despenderá todos os esforços para retê-la, incluindo as oportunidades de carreira. O plano de carreira deve ser atualizado ao longo do tempo e desenvolvido independentemente das ações da empresa, pois o trabalhador é o principal responsável pela sua carreira (HANASHIRO, 2008).

Para montar um plano de carreira, é necessário ter claro o que se pretende atingir dentro da empresa em um prazo pré-estabelecido. É necessário que se avalie, também, quais as experiências e o grau de responsabilidade que se pretende ter a curto, médio e longo prazo.

Trabalhando em uma organização, o colaborador visa buscar papéis que lhe interessam profissionalmente, buscar sua identidade na organização. Segundo Araujo (2006 p. 124), “identidade é se sentir melhor com tal pessoa ou tal grupo de amigos, possuir identidade com uma organização é gostar de sua missão, de seus valores, de considerá-la importante para a comunidade e para o país”.

2.6 Turnover ou Rotatividade

A rotatividade se refere ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização. Cada desligamento corresponde à admissão de um substituto como reposição. Existem duas formas de desligamento dos colaboradores de uma organização: o desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando decide, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador e a outra

forma é desligamento por iniciativa da organização, quando a empresa decide realizar o desligamento do colaborador (CHIAVENATO, 2004).

Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, dentre outras. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desempenho dos cargos, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

2.7 Gerações Y, X e Baby Boomers

Os jovens vêm com uma avalanche de ideias, expectativas, energia, para ingressar no mercado de trabalho provocando diversas mudanças nas empresas e na forma de pensar as relações profissionais, querem contribuir para o negócio e precisam que o trabalho tenha um sentido para a vida (PONS, 2009). O convívio entre várias gerações em uma empresa pode ser muita rica, pois algumas delas ainda possuem os chamados baby boomers, além das gerações X e Y e isso traz à empresa a possibilidade de somar saber.

A gestão deve contemplar um ambiente próximo onde a comunicação seja aberta, fluida e direta, preservando a autonomia e valorizando o feedback (PONS, 2009).

Na figura 01, pode-se destacar as principais diferenças entre as 3 gerações:

Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Menos equilíbrio entre vida pessoal/profissional	Voltados à ascensão na carreira, podendo para isso adiar planos pessoais com relação à formação de família.	Maior equilíbrio entre vida pessoal/profissional
Valorização do trabalho	Valorização do sucesso profissional, pessoal, social e econômico.	Valorização da qualidade de vida e relação familiar
Lealdade como obediência	Relativo ceticismo e contestação do sistema vigente e autoridade	Lealdade/ questionamento para entender e poder responsabilizar-se
Visão de longo prazo	Visão equilibrada, de oportunidade.	Visão de curto prazo
Menor familiaridade com a tecnologia	Dão início a uma nova forma de pensar a tecnologia	Total familiaridade com a tecnologia
Fidelidade à empresa	Fidelidade à competência	Fidelidade a si próprio
Maior aprofundamento em tudo	Mantêm alternativas em aberto	Menor aprofundamento em tudo
Mais focado/centrado	Mensagens rápidas, picotadas, simultâneas, foco no interesse do momento.	Mais disperso/versátil/tarefas múltiplas.
Maior valor ao dinheiro e à segurança	Valor ao poder aquisitivo, à manutenção de um alto padrão socioeconômico.	Menor valor ao dinheiro e à segurança.
Preferem contato pessoal	De acordo com a situação, foco no resultado	Preferem solução virtual.

Fonte: PONS, Maria. 2009

Figura 01: Gerações

3. Aspectos Metodológicos

A discussão apresentada neste estudo trata da retenção de talentos em organizações do ramo de informática, delimitando a pesquisa para a análise de possíveis estratégias de retenção de talentos em organizações do ramo de Informática no município de Horizontina. Questionou-se se as organizações do ramo de informática estão valorizando os seus talentos profissionais e suprindo as necessidades dos mesmos, a fim de não perdê-los para as empresas concorrentes. Assegurando que talentos são peças-chave para o desenvolvimento e crescimento das organizações, objetivou-se analisar e diagnosticar como as organizações do ramo de informática trabalham a retenção de seus talentos e quais as ferramentas e práticas que utilizam. Ainda, identificar, a partir de pesquisas com os gestores, as práticas que utilizam para reter os talentos e analisar as mesmas, e perceber o que motiva a permanência dos mesmos na empresa olhando os resultados e confrontando os dados obtidos na gestão e na operação das organizações.

Os métodos que sustentam a realização da pesquisa têm uma abordagem dedutiva e quali-quantitativa, com procedimentos sustentados pela pesquisa exploratória, comparativa e a pesquisa de campo com a finalidade de coleta dos dados (LAKATOS, MARCONI, 2007). Optou-se por utilizar como técnica questionários com perguntas abertas e fechadas – que estabelecem a coleta de dados, onde os resultados qualitativos estão apresentados através da análise dos conteúdos e os resultados quantitativos da pesquisa. Estão envolvidos todos os colaboradores das organizações como também os gestores que estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas. Neste estudo, foram abordados 2 gestores e 60 colaboradores. Os dados são apresentados de forma discursiva, com a demonstração gráfica como apoio.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Foram abordadas duas empresas do ramo de informática do município de Horizontina, pesquisando 2 gestores com relação às práticas de retenção de talentos e 60 colaboradores avaliando a motivação e fatores de permanência no trabalho. Dos 60 funcionários das empresas, 45 responderam à pesquisa, representando 75% dos funcionários. Os gestores das duas organizações também responderam.

A primeira questão aplicada para as empresas foi com relação às dificuldades de reter os profissionais talentosos na organização nos últimos anos, ambas as empresas tiveram aumento de rotatividade de pessoal. A questão se dá pelo fato de muita procura de mão de obra e pouca demanda de pessoal qualificado. As empresas não querem mais profissionais sem experiência, e para isso acabam buscando profissionais nas empresas concorrentes. Os jovens que estão entrando no mercado de trabalho vêm com uma necessidade de crescimento rápido e acabam não conseguindo se adaptar com a forma que a empresa vem se desenvolvendo e procuram outras para atender as suas necessidades, gerando rotatividade.

Os gestores foram também questionados quanto aos benefícios que as empresas disponibilizam para os seus colaboradores. A empresa X, possui uma gama de benefícios que são: bônus por tempo de permanência na empresa, flexibilidade de horários, plano odontológico, plano de saúde, auxílio escola, auxílio refeição, auxílio moradia, seguro de vida e nutricionista. A empresa Y disponibiliza para os colaboradores, plano odontológico e auxílio refeição.

Na sequência, os questionamentos mostram informações a respeito do assunto que trata este estudo.

Na visão do gestor X e de acordo com os conjuntos de características apresentados, o mesmo ordenou, conforme o grau de importância, os fatores que auxiliam a empresa na retenção de seus talentos:

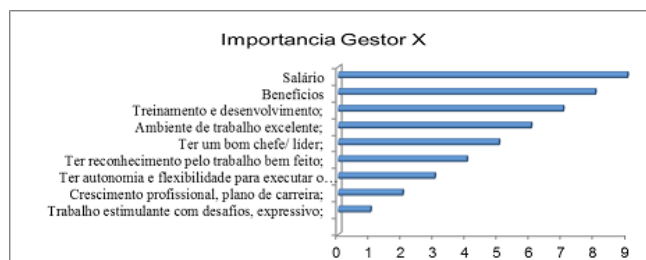


Figura 02: Importância da Retenção de Talentos para o Gestor X.

Fonte: Dados desta pesquisa



Figura 03: Importância da Retenção de Talentos para o Gestor Y.

Fonte: Dados desta pesquisa

Para a empresa X, como mostra a Figura 02, o trabalho estimulante e desafio expressivo é o fator mais importante para retenção de seus melhores colaboradores, pois o desafio da empresa é fazer os colaboradores se desenvolverem e, serem capazes de assegurar bons resultados com sucesso e satisfação. Seguidamente, o resultado se dá pelo crescimento profissional e plano de carreira, pois a falta desse plano faz os colaboradores procurarem outras empresas, pois, sem isso, os mesmos não conseguem perceber o seu crescimento na organização, o que provoca uma desmotivação que, conseqüentemente, gera baixa de produtividade. Os demais fatores como ter autonomia e flexibilidade para executar o trabalho, ter reconhecimento pelo trabalho bem feito, ter um bom chefe, ambiente de trabalho e benefícios também são fatores importantes, mas são processos que vão se desencadeando conforme a política interna de gestão adotada pela empresa. O salário deixou de ser o principal fator mais importante na visão do gestor, para a organização, o salário é apenas um motivador para atração de novos colaboradores, e não mais de retenção, quanto ao fator menos importante, o escolhido foi flexibilidade de horário, pois a empresa tem como benefício essa estratégia, porém não é significativa para os colaboradores.

Para o gestor da empresa Y, demonstrado na Figura 03, o salário é o fator mais importante para a retenção dos colaboradores. Isso ocorre devido ao salário propiciar a manutenção de suas despesas, motivação para o trabalho, além de ser um subsídio para a empresa não perder os seus colaboradores talentosos, pois o salário sempre pesa na decisão dos profissionais na hora de escolher outra empresa. Reconhecimento pelo trabalho bem feito passa a ser o segundo fator mais importante, elogiar e reconhecer as atividades desenvolvidas pelo colaborador faz os mesmos atuarem com mais qualidade nos serviços, demonstrarem o comprometimento, empenho que o colaborador deteve nas suas tarefas e metas. O resultado segue a seguinte ordem: benefícios, ter um bom chefe/líder, crescimento profissional, plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, trabalho estimulante com desafios expressivos e ambiente de trabalho, ter autonomia para executar o trabalho bem feito não deixam de ser fatores motivadores para a retenção dos talentos, porém precisam ser mais trabalhados pela organização, pois a mesma não tem implantando um departamento de RH para trabalhar com essas situações, e são fatores que precisam ser analisados com mais detalhes. E no ponto de vista do gestor, flexibilidade de horário de trabalho também é o fator com menos importância, pelo fato da empresa trabalhar com suporte interno em algumas empresas prestando serviço terceirizado, os colaboradores devem seguir os horários estipulados pela contratante sem autonomia para mudanças.

Outro item questionado aos gestores é quanto à utilização de outras técnicas, ferramentas que acreditam ser um fator para a retenção de colaboradores talentosos. Além das técnicas elencadas na pesquisa,

que são favoráveis para uma retenção de talentos, a empresa X faz uso de avaliação de desempenho, realiza convenções internas e encontros de integração ao final de cada ano, visando o planejamento estratégico para o ano seguinte. Essas integrações criam maior integração entre os departamentos, favorecendo a retenção dos seus profissionais talentosos, além de proporcionar aos colaboradores participação nas ações da empresa.

A empresa Y vem passando por um processo de adequação em suas estruturas, está sendo implantando um departamento de RH onde serão feitas todas as análises necessárias para o desenvolvimento de estratégias para a retenção dos talentos. Porém, no momento, não são desempenhadas atividades que possam servir como ferramenta para a retenção dos colaboradores.

Os colaboradores ao responderem a pesquisa trouxeram também informações relevantes: os colaboradores foram questionados quanto às reuniões com os gestores ou líderes. As reuniões são fatores importantes para que os colaboradores possam saber quais são as metas, saber do andamento da empresa. Na empresa X, 18% participam de reuniões semanais, 64% dos colaboradores participam de reuniões mensais, 9% anual e 9% nunca participaram de reuniões com gestores. Na empresa Y, 61% participaram de reuniões semanais, 9% reuniões mensais, 30% nunca participaram de reuniões da empresa. Outro fator importante para a retenção está nos benefícios disponibilizados pela empresa, para os colaboradores da empresa X e Y, os benefícios que lhes são disponibilizados são:

BENEFÍCIOS	Nº Colab.		BENEFÍCIOS	Nº Colab.
Bônus por tempo de permanência na empresa	1		Bônus por tempo de permanência na empresa	2
Flexibilidade de horários	4		Flexibilidade de horários	1
Plano odontológico	5		Plano odontológico	7
Plano de saúde	1		Plano de saúde	2
Auxílio escola	18		Auxílio escola	0
Auxílio refeição	6		Auxílio refeição	14
Participação nos lucros da empresa	22		Participação nos lucros da empresa	0
Auxílio moradia	1		Auxílio moradia	0
Auxílio transporte	2		Auxílio transporte	0
Auxílio de nutricionista	0		Auxílio de nutricionista	1

Quadro 01: Benefícios empresa X.
Fonte: Dados desta pesquisa

Quadro 02: Benefícios empresa Y.
Fonte: Dados desta pesquisa

Os colaboradores da empresa X, em sua totalidade, recebem participação nos lucros, 18 possuem auxílio escola, os demais benefícios também são aproveitados pelos colaboradores, porém não são utilizados por todos da organização. Para os colaboradores da empresa Y, o benefício mais conhecido é o auxílio refeição, como alguns dos colaboradores são de outras cidades, faz-se necessário o uso desse benefício, seguido por plano odontológico, porém ainda há colaboradores que não foram informados dos benefícios que a empresa disponibiliza.

Para saber o que motiva os colaboradores permanecerem nas organizações, os mesmos foram questionados através de uma lista onde deveriam elencar as 10 opções em ordem de importância. Cada opção foi oferecida com os mesmos 10 motivos aos trabalhadores.

Empresa X	Pessoas
1º Crescimento profissional, plano de carreira;	8
2º Trabalho estimulante com desafios expressivos;	8
3º Salário;	7
4º Ter reconhecimento pelo trabalho bem feito;	8
5º Benefícios;	8
6º Ambiente de trabalho excelente;	9
7º Ter autonomia e flexibilidade para executar o trabalho;	8
8º Ter um bom chefe/líder;	5
9º Treinamento e desenvolvimento;	7
10º Flexibilidade de horário;	15

Quadro 03: Grau de importância – colaboradores empresa X.

Fonte: Dados desta pesquisa

Os colaboradores da empresa X, acreditam que “Crescimento profissional, plano de carreira” é o fator mais importante para a permanência dos mesmos nas organizações do ramo de informática com 8 apontamentos, a segunda opção para permanência foi ter um trabalho estimulante com desafios expressivos. Quando oferecidas as dez razões para escolherem, a 3ª opção, o salário, obteve 7 pontos dentre os 22 respondentes, na 4ª opção, ter reconhecimento pelo trabalho bem feito. Na sequência, como mostra o quadro 03, da 5ª a 10ª opção, em ordem, benefícios, ambiente de trabalho excelente, ter autonomia e flexibilidade para executar o trabalho, ter um bom chefe/líder, treinamento e desenvolvimento e a flexibilidade de horário.

Empresa Y	Nº Pontos
1º Crescimento profissional, plano de carreira;	12
2º Salário;	8
3º Trabalho estimulante com desafios expressivos;	9
4º Ter reconhecimento pelo trabalho bem feito;	7
5º Ter autonomia e flexibilidade para executar o trabalho;	7
6º Benefícios;	6
7º Ambiente de trabalho excelente;	8
8º Ter um bom chefe/líder;	6
9º Treinamento e desenvolvimento;	7
10º Flexibilidade de horário;	12

Quadro 04: Grau de importância – colaboradores empresa Y.

Fonte: Dados desta pesquisa

Os colaboradores da empresa Y acreditam que, “Crescimento profissional, plano de carreira” também é o fator mais importante para a permanência dos mesmos nas organizações, onde obteve 12 apontamentos, seguem entre a 2ª à última opção – salário, trabalho estimulante com desafios expressivos, ter reconhecimento pelo trabalho bem feito, ter autonomia e flexibilidade para executar o trabalho, benefícios, ambiente de trabalho excelente, ter um bom chefe/líder, treinamento e desenvolvimento e flexibilidade de horário.

Se comparados os resultados das duas empresas, pode-se perceber que os colaboradores apresentaram algumas características em comum como 1º item, ambos colaboradores concordam que ter crescimento profissional e plano de carreira é o fator motivador para a permanência dos mesmos nas organizações, a 4ª opção, ter reconhecimento pelo trabalho bem feito, a 8ª, ter um bom chefe/líder; a 9ª opção, que trata do treinamento e desenvolvimento, e como sendo o fator de menos importância a flexibilidade de horário.

Outro fator que auxilia na retenção dos colaboradores está relacionado com a motivação dos mesmos nas organizações, para isso, os colaboradores responderam sobre a classificação que dariam quanto ao seu nível de motivação em permanecer na empresa, sendo 0 (zero) para totalmente desmotivado e 5 (cinco) para totalmente motivado.

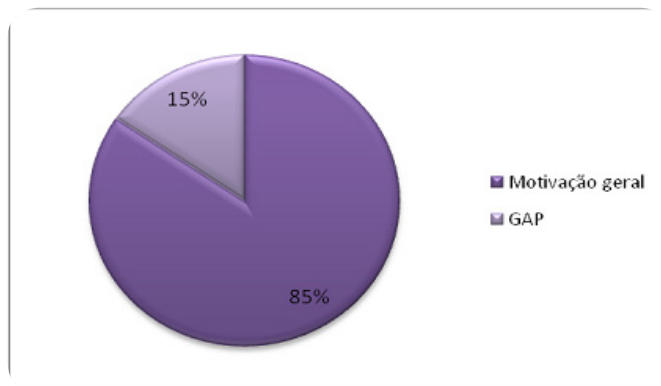


Figura 04: Motivação colaboradores empresa X.
Fonte: Dados desta pesquisa

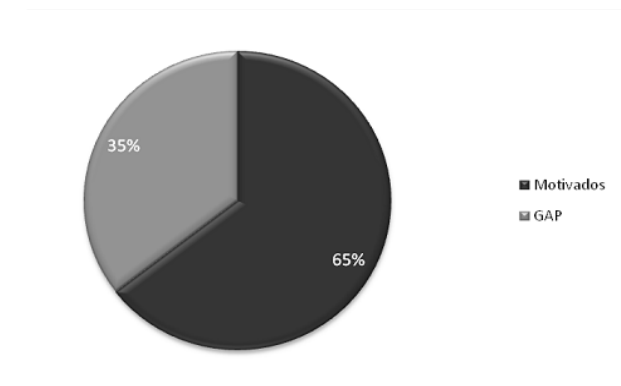


Figura 05: Motivação colaboradores empresa Y.
Fonte: Dados desta pesquisa

A motivação para permanência se dá de forma individual, cada colaborador apresenta o seu índice de motivação para continuar trabalhando na organização, com isso os colaboradores abordados na pesquisa apresentaram, de uma forma geral, o índice de motivação, sendo que 85% dos colaboradores da empresa X e 65% dos colaboradores da empresa Y estão altamente motivados para permanecer trabalhando na organização. Porém, 15% dos colaboradores da empresa X e 35% dos colaboradores da empresa Y apresentam baixa motivação para permanecer na organização.

Para a empresa X, o fator mais importante está no trabalho estimulante com desafios expressivos, e 2º, crescimento profissional, plano de carreira. Para os seus colaboradores, o principal motivador da permanência é o crescimento profissional, plano de carreira, e em 2º, trabalho estimulante com desafios expressivos. A empresa e colaboradores estão alinhados com os objetivos. Algumas práticas adotadas pela empresa X como forma ou política para a retenção de seus colaboradores está nos benefícios, trabalho estimulante e desafiador, plano de carreira, políticas claras e definidas, participação nos resultados, integração anual para aumentar o relacionamento entre gestores e colaboradores, o que evidencia a preocupação e comprometimento da empresa com a retenção de seus colaboradores talentosos.

Na empresa Y, os resultados encontrados como sendo os mais importantes para reter os colaboradores estão, em 1º lugar, salário e 2º, ter reconhecimento pelo trabalho bem feito; para os colaboradores, o mais importante não está no salário quem vem em 2º lugar e sim está no crescimento profissional, plano de carreira que, para a empresa, encontra-se em 4º lugar.

Quanto às práticas que possam auxiliar a empresa Y, na retenção de seus colaboradores, pode-se perceber que a empresa está passando por um processo de transição, o gestor atuava sozinho na organização da

empresa, contando apenas com secretárias para a administração das atividades dos demais colaboradores. A empresa, não possuía nenhum departamento de RH estruturado, sentindo essa necessidade de melhoria, a empresa contratou uma responsável para esse novo departamento, que inicialmente vem realizando a atividade de descrição de cargos e salários que até então a empresa não possuía, e também vem analisando possíveis práticas que possam auxiliar a organização na seleção e retenção de colaboradores talentosos.

Conclusão

Os gestores das empresas são os principais responsáveis em serem capazes de atrair para a organização profissionais talentosos e ao mesmo tempo devem estar preparados, precisam prestar atenção nos sinais antecipados de demissão desses talentos e fornecerem oportunidade para os funcionários valiosos progredirem em suas carreiras na organização.

As empresas precisam aprender o máximo sobre os anseios de seus colaboradores, os questionando-os, buscando entender os fatores motivadores da sua permanência na empresa. Muitos funcionários preferem estar em seus empregos atuais pelo fato da empresa lhes fornecer oportunidade para crescer, desenvolver as suas habilidades, e de poder progredir em sua carreira profissional, como pode ser percebido nos resultados da pesquisa realizada.

O salário deixou de ser o principal fator motivador para gerar a “felicidade” dos funcionários das organizações. Enfatizar demais o salário pode revelar-se prejudicial para a empresa, pois acaba deixando de lado outros fatores primordiais.

Quanto ao problema levantado neste estudo, diz respeito às práticas ou ferramentas para a retenção de talentos. Centra-se na questão: as organizações do ramo de informática estão valorizando os seus talentos profissionais e suprindo as necessidades dos mesmos, a fim de não perdê-los para as empresas concorrentes?

Pode-se perceber que as empresas estão buscando ferramentas e práticas para reter os seus profissionais talentosos, porém não estão totalmente preparadas para trabalhar com isso, precisam entender um pouco mais das necessidades dos colaboradores, muitas vezes ter uma gama de benefícios, fornecer treinamentos, entre outros fatores, pode não ser a alternativa certa, por isso existe a necessidade de conhecer melhor os colaboradores, descobrir os talentos que os mesmos têm e trabalhar em cima disso.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, pode-se entender que o mesmo foi alcançado, através dos questionários aplicados principalmente para os gestores das empresas, onde podem ter um contato maior com as ferramentas que utilizam como forma de retenção de seus colaboradores talentosos.

O desafio que resta para essas organizações é manter os colaboradores talentosos, reforçando o nível de comprometimento desses colaboradores; com isso, foram elaboradas algumas sugestões de melhoria para as organizações:

- Feedback, conversar com os colaboradores, e dar-lhes feedback sobre o como estão fazendo, é simples, mas muitas vezes as empresas não despendem desse tempo.

Realizar reuniões semanais, divulgando informações sobre o negócio, isso demonstrará que a em-

presa confia em seus colaboradores.

- Coaching: pode servir como uma poderosa ferramenta, para retenção dos colaboradores talentosos, pois se trata de um processo interativo pelo qual se ajuda os colaboradores a alcançar as próprias aspirações profissionais.
- Avaliar se os benefícios disponibilizados realmente atendem às necessidades dos colaboradores.
- Banco de ideias: permitir que os colaboradores contribuam com sugestões de melhorias para organização.
- Gestão por competências, com remuneração variável por competências, pontuando os trabalhadores de acordo com seus pontos fortes e proporcionando desenvolvimento aos pontos fracos.
- Plano de carreira: a fim de o trabalhador perceber que, além da empresa investir em seu desenvolvimento, precisa oferecer sua contrapartida e também buscar estar em aprendizagem constante.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos á empresa. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de pessoa**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Paulo José, Apostila Síntese Motivação. Rio de Janeiro, 2003.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestor do Fator Humano**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos - Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PONS, Maria Luiza. **Revista Ser Essencial**. Porto Alegre, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- VENETIANER, Tom. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.