

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
PÓS-GRADUAÇÃO *Latu sensu* EM ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS

LUCAS MENDONÇA DE OLIVEIRA



**MANUTENÇÃO DE TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, como  
avaliação final da Pós graduação  
"*Latu sensu*", em Administração Estratégica  
em Recursos Humanos, sob orientação do  
Professor, Marco Antônio de Carvalho

29641  
3 acervo

Tombo nº	1.3759
Classif.:	.....
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	06.11.08

Rubiataba - GO  
Junho de 2008

Associação Educativa Evangélica  
**BIBLIOTECA**

*“Mãe, adjetivos são inexpressíveis, para designar  
o tamanho de sua magnitude”*

# MANUTENÇÃO DE TALENTOS

Lucas Mendonça de Oliveira\*

## RESUMO

Quem nos dias atuais não quer ter estabilidade no emprego? A mesma maneira que se busca a estabilidade, as empresas querem manter seus talentos, isso sim é um verdadeiro paradigma a ser quebrado, pois com a competitividade do mercado, a complexidade de aperfeiçoamento, especializações e técnicas de trabalho diferenciadas, empresas buscam em seus funcionários a solução do *Turnover*, *absenteísmo* e falta de comprometimento, não adianta apenas treinar e desenvolver os funcionários, sem fornecer um conjunto de benefícios, sem isso, eles irão utilizar todo o aprendizado em outra empresa e até mesmo no principal concorrente. Empresas dos mais variados segmentos estão fazendo de tudo para reter seus talentos chaves principais do sucesso de qualquer organização, criando uma série de benefícios e condições para que os funcionários permaneça na empresa, esses benefícios vão além das rotinas administrativas, são estendidas aos familiares e comunidade, como isso espera-se, uma maior satisfação no trabalho proporcionando uma harmonia constante entre empresas e funcionários.

**PALAVRAS - CHAVE:** manter talentos, motivação, desenvolvimento

## ABSTRACT

Who nowadays does not want stability in the job? The same way as if seeking stability, the companies want to keep their talent, but this is a true paradigm to be broken, because with the competitiveness of the market, the complexity of improvement, and technical specializations of work differentiated, companies seek in their employees Turnover of the solution, absenteeism and lack of commitment, not only makes train and develop employees without providing a set of benefices, without this, they will use all the learning in another company and even the main competitor. Companies of the most varied segments are doing everything to retain their talents main keys to success of any organization, creating a series of benefits and conditions for employees in the company remains, the benefits go beyond the administrative routines, are extended to family and community, as it is expected to, greater satisfaction at work providing a constant harmony between companies and employees.

**WORDS KEYS:** keep talents, motivation, development

\* Bacharel em Administração pela Facer -(Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba )

## INTRODUÇÃO

Você se considera um profissional talentoso? O que sua empresa faz para te manter nela? Essas perguntas são mais freqüentes e complexas no mercado de trabalho e no ambiente empresarial. Na verdade talento é o profissional que faz um bom trabalho, independentemente do tempo de experiência, que geralmente tem um QI ( Quociente intelectual) e o QE (Quociente emocional) acima da média, ou seja capacidade de controlar as emoções e habilidades, com isso apresenta resultados em curto espaço de tempo e que é aquela pessoa procurada pelo emprego e não o contrário. A cada dia pessoas entram e saem das organizações criando altas taxas de *Turnover*<sup>1</sup> e *absenteísmo*<sup>2</sup>, gerando um gasto muito alto para as empresas, pois é mais caro demitir a contratar; não é fácil manter pessoas desmotivadas e sem compromissos com a empresa, por isso muitas empresas estão indo além das rotinas administrativas, criam condições super motivadoras e inovadoras para reter seus talentos. No entanto, não adianta elas treinarem seus funcionários, investir em especializações e treinamentos, os quais se qualificarem acabam saindo da empresa e utilizando os conhecimentos adquiridos numa outra empresa ou concorrentes. Analisando esta ameaça empresas dos mais diversos segmentos estão fazendo de tudo para manter seus funcionários de sucesso e de carreira, lançam programas diferenciados estimulando o *empowerment*<sup>3</sup> e o *employeeeship*<sup>4</sup>, avaliam periodicamente seus trabalhos, levantam necessidades de treinamentos, fazendo uma gestão consultiva e participativa, fazendo parte de um aparato de benefícios para manterem os funcionários sempre motivados e participativos, tanto no nível operacional quanto estratégico.

A responsabilidade das empresas para com o funcionário vai além do espaço físico, por esse fato, empresas dos mais diversos segmentos estão

- 
- 1 *Rotatividade ou Turnover*: é o índice do fluxo de entrada e saída dos colaboradores da empresa, ou seja contratação e demissão.
  - 2 *Absenteísmo ou Ausentismo*: é o tempo perdido no trabalho, tanto por faltas ou por ociosidade
  - 3 *Empowerment*: delegação de autoridade, criando poder de decisão.
  - 4 *Employeeeship*: significa ajudar o empregado a desenvolver-se por sua própria iniciativa. Um empenho pessoal especial no sucesso da empresa.

enfrentando problemas para manter seus talentos, com isso, cria-se com o tempo uma acirrada competição entre empresas administradas com teorias ultrapassadas e empresas com novo modelo de gestão. A única opção para as empresas da velha economia se manterem no mercado é a transformação para um modelo de negócio ágil e competitivo dentro dos novos padrões de mercado. Essa transformação deve ser por toda empresa, até chegar na gestão de recursos humanos, pois os métodos tradicionais não se mostram eficientes para garantir a manutenção e o desenvolvimento dos talentos. O desafio do gestor de recursos humanos para que cada dia se mostra mais exigente, em contrapartida dispõe de energia para o crescimento e competitividade da empresa, para se chegar a tão sonhada estabilidade no emprego.

Depois de muito tempo de atraso em relação às empresas dos países desenvolvidos, as empresas brasileiras começam a entender a importância dos benefícios, especialmente os oferecidos de forma espontânea a seus funcionários, criando assim, um vínculo de mútua recompensa. Diante disso, as empresas não se limitam mais aos benefícios garantidos por lei, ampliando a qualidade de vida dos colaboradores e familiares, melhorando assim a qualidade de vida no trabalho (ambiente agradável, companheirismo, motivação, recompensas motivadoras, benefícios para si e familiares) e qualidade pessoal (realização profissional, ascensão, reconhecimento por parte dos colegas e superiores e entusiasmo com o que faz), fazendo parte não apenas da vida profissional da empresa mas também da vida particular, pois se o funcionário está bem na sua casa, com certeza ele irá produzir de forma satisfatória. Aquela velha estória que devem deixar os problemas em casa já está ultrapassada, entretanto é impossível separar as pessoas dos problemas, por que é a mesma pessoa. Não tem como o funcionário produzir pensando em outra coisa ou preocupado onde deixar o filho menor com alguém. As empresas vendo essas deficiências criaram centros de amparo, como: creches, escolas, cursos profissionalizantes, para funcionários e familiares, bem como pessoas da comunidade, tudo isso pensando numa satisfação dos funcionários que buscam seus objetivos em contrapartida e satisfazem os objetivos da organização, criando valores e benefícios para ambos, entre eles:

## BENEFÍCIOS

**Quadro 1.1 PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA**

Para as empresas
Força de trabalho mais saudável
Menor absenteísmo/Turnover
Redução dos custos de assistência médica e seguro saúde
Menor número de acidentes
Maior comprometimento dos funcionários
Maior produtividade
Melhor imagem
Melhor ambiente de trabalho

  

Para os funcionários
Melhor saúde e estilo de vida
Melhor disposição geral
Menores riscos cardíacos
Diminuição de hipertensão
Diminuição do consumo de fumo e álcool
Menos falta ao trabalho
Maior resistência ao stress
Maior estabilidade emocional
Maior motivação
Maior eficácia no trabalho
Maior auto-estima

Extraído do site: [http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/bene\\_001.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/bene_001.php)

Adaptado pelo autor, 2008

Alguns benefícios podem ser implementados na empresa com o fim de manter os talentos.

## **COMO RETER TALENTOS**

Como esses profissionais são bastante talentosos, requisitados pelo mercado, eles sabem do valor que têm, mas antigamente na época da teoria clássica era diferente, de acordo com Pontes (1993, p. 15):

Taylor acreditava poder tornar as fábricas da época (início do século XX) mais produtivas, através da simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados, procurando uma maior especialização de cada funcionário. Taylor não se preocupava, em absoluto, com a satisfação que o empregado poderia sentir se executasse um trabalho onde pudesse acompanhar o processo de produção, ao invés disso, o que encontramos foi o esfacelamento do processo produtivo.

Com a mudança ao passar do tempo pôde se comprovar que as pessoas são importantes nas organizações e são fatores extremos no sucesso da empresa, com isso, é preciso se preocupar em manter estes profissionais atuando na empresa, com a preocupação de satisfazer as necessidades e dando condições de ascender profissionalmente, alguns benefícios podem ser dados aos talentos além dos garantidos em lei, são eles:

## **SALÁRIOS MOTIVACIONAIS**

Os salários desses profissionais estão acima do que o mercado oferece o salário pago pela empresa, representa um investimento, ou seja, ela investe quando realmente terá o retorno desejado, de acordo com Resende (1991, p. 63):

As empresas se vêem constantemente pressionadas pelo mercado, pela supervisão e sindicatos ou pelos resultados, mas é muito problemático fazer isto através do salário nominal, ou salário fixo, porque existem limitações legais, técnicas e administrativas.

## **POSSIBILIDADE DE TORNAREM-SE ACIONÁRIOS**

Espécie de remuneração considerada como uma gratificação extra. A empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor abaixo do mercado

acionário e em até três anos o funcionário pode trocar essas ações por dinheiro, ou simplesmente manter as ações e se tornar sócio minoritário da empresa.

### **EMPRÉSTIMO PESSOAL**

A empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica, descontado em folha de pagamento.

### **PLR – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS**

A empresa estabelece uma meta a ser alcançada e se o funcionário alcança a determinada meta dentro dos objetivos estabelecido, ganha uma porcentagem do lucro obtido.

### **CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO**

Os cursos são benefícios considerados de suma importância comuns hoje em dia e podem até mesmo acontecer dentro da empresa. Chamados *in company*<sup>5</sup> e *e-learning*<sup>6</sup>, que podem aperfeiçoar o lado técnico como as habilidades do funcionário.

### **MORADIA, ALIMENTAÇÃO, TRANSPORTE E BOLSA DE ESTUDOS PARA FAMILIARES**

São exigências de alguns profissionais que fazem pedidos básicos para aceitar determinado emprego. É uma maneira de não ter que gastar o salário para pagar as despesas mensais básicas e ainda ter os estudos dos filhos financiado pela empresa, gerando assim uma tranquilidade. Além disso, o Gestor de recursos humanos que lida com esses profissionais tem que se colocar no lugar dele, com toda a sua Experiência e tentar entender o que ele pensa e o que ele quer. O

---

5 In Company: são cursos e/ou palestras ministradas dentro da empresa.  
(Fonte: <http://www.fgvabc.com.br/executivo/incompany.html>)

6 E-Learnig: é o ensino realizado através de meios eletrônicos, é basicamente um sistema hospedado no servidor da empresa que transmite pela internet e/ou intranet.  
(Fonte: [http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning\\_ensino.htm](http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning_ensino.htm))

talento também gosta que seu trabalho seja reconhecido e valorizado, ele tem que sentir importante, estando em constante motivação, mas com certos cuidados com o estrelismo, pois pode ser perigoso para o espírito de equipe e para os objetivos da empresa a serem alcançados.

## **REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Com essas maneiras de reter os talentos criaram várias maneiras de recompensar os funcionários, criando horários flexíveis, remunerações variáveis, recompensas por habilidades e competências, segundo Claro e Nickel (2002, p. 21) "A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas".

Outra definição de remuneração por habilidade pode ser destacada, por Tracy (1994, p. 95):

[...] a utilização do sistema de remuneração por habilidade requer a adoção de alguns conceitos, tais como: desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento, o foco da avaliação não está na função e sim na pessoa.

No entanto sabe-se que atualmente existem várias maneiras de manter os talentos da empresa, criando um leque de benefícios, muitas empresas ainda não aderiram a esta cultura de retenção de talentos e com o passar dos tempos estão perdendo muito tanto em gastos, como em perda de profissionais altamente capacitados. A maior discrepância está nos desenhos de cargos de muitas empresas que acabam colocando funcionários nos lugares errados, e não utilizando das suas reais habilidades, deve ser feito avaliações periodicamente sobre os desempenhos dos colaboradores, afim de constatar qual é o real significado dele para a empresa e encaixá-lo no cargo que realmente ele irá produzir.

## REMUNERAÇÃO POR HABILIDADE

A habilidade é uma capacidade do indivíduo de desempenhar uma atividade ou um conjunto de ações de acordo com o padrão ou meta exigida pela empresa, muitos anos se passaram e muitos funcionários com habilidades nas mais variadas áreas não foram aproveitadas ou mal remuneradas ou reconhecidos. Com isso vários desligam-se da empresa, por não estarem satisfeitos com o trabalho ou a forma que eram administrados. Mas somente em 1995, é que surgiram no cenário brasileiro empresas pioneiras na implantação de um sistema de remuneração baseado em competências e habilidades, a Dupont<sup>7</sup> e a Copesul<sup>8</sup>.

Outras empresas passaram a adotar soluções criativas para estimular e remunerar seus empregados, tendo em vista que o empregado especialista começa a desaparecer, surgindo em seu lugar o generalista. A remuneração por habilidade é salutar nos cargos de nível operacional, uma vez que as pessoas realizam atividades bem definidas, ligadas a processos relativamente estáveis, além disso, tais atividades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.

A utilização do sistema de remuneração por habilidade requer a adoção de alguns conceitos, tais como: desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e comprovação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento, além de estimular o funcionário a produzir, fazendo isso ele sentirá produtivo e sendo apenas ele responsável pelo sua remuneração, ou seja é uma forma de mantê-lo na empresa. No entanto, a empresa dá todo respaldo necessário para que ele promova-se, e ele dá produtividade e motivação tão importante no ambiente empresarial.

---

7 Dupont: companhia com mais de duzentos (200) anos, atua nos seguintes seguimentos: agricultura e nutrição, segurança e proteção, materiais de alta performance, tecnologia de cor e revestimento, tecnologia de eletrônicos e comunicação.

8 Copesul: empresa do ramo petrolífero que atua no pólo petroquímica do sul

## **HORÁRIOS FLEXÍVEIS**

Horários padronizados e fixo, devem ser cumpridos, isso é uma das qualidades do bom funcionário, mas nem todos podem chegar na hora certa, devido a engarrafamentos de trânsito e outros imprevistos que surgem no dia-a-dia. Assim, a flexibilidade do horário permite uma comodidade para que o funcionário não preocupe com advertência, constrangimentos entre outros prejuízos que o atraso pode gerar, diante desses problemas, empresas estão facilitando os horários de seus funcionários, assim eles têm liberdade de chegar em uma hora que achar apta a desenvolver suas atribuições. As empresas estão valorizando seus talentos, dando liberdade de horários, e semana reduzida de trabalho, tudo isso para que seus funcionários se sintam em perfeita sintonia como os objetivos da empresa.

## **ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

A palavra talento refere-se a uma pessoa com qualidades, habilidades e conhecimentos expressivos. Antigamente a palavra talento não era tão utilizada como atualmente, essa evolução deve-se à necessidade de manter pessoas com compromissos, motivadas e capacidade de relações interpessoais, além de dedicação.

Apesar dessa evolução de pensamento, o talento é de suma importância no desenvolvimento e eficiência nas empresas para maximizar seus resultados além de serem bem-sucedidas; as demais empresas que não utiliza essa linha de pensamento, deverão se esforçar para alcançar o sucesso, caso pretendam permanecer no mercado. A globalização exige talentos! As empresas necessitam deles para vencer desafios e alcançar o sucesso e permanência no mercado.

É importante lembrar que o talento é algo inato e adquirido, ou seja, é uma capacidade que todos os indivíduos têm, mas essa capacidade depende de aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança

de comportamentos e hábitos e atualização, dentre outros. Desenvolver o talento é algo que comece em casa, desde criança e se estende à escola, à empresa e exige alto grau de comprometimento dos indivíduos; é necessário que o desenvolvimento de talento seja completo isto é, a empresa deve oferecer alternativas, mas é preciso que cada um faça sua parte, em vez de esperar que alguém faça algo para seu desenvolvimento. Vivemos na Era em que o profissional é o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira e, conseqüentemente, por sua empregabilidade.

Devido à passagem das teorias administrativas ultrapassadas à Era da Informação, as organizações buscam fornecedores de serviços cerebrais; necessitam das habilidades com as mãos, mas a habilidade do cérebro é mais valorizada. Procura-se pessoas criativas, íntegras, autocríticas, flexíveis, que tenham iniciativa, capacidade de aprender continuamente, isto é, que sejam dotadas de competências, habilidades e atitudes. As organizações não estão buscando apenas competências técnicas mas dos aspectos qualitativos das pessoas; cada vez mais requisitados com variedade de estilos, comportamentos e qualificações de acordo com as exigências das empresas.

No cenário atual, o maior desafio das organizações consiste em transformar as pessoas, ou seja, é preciso desenvolvê-las e estimulá-las a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais. Além de atrair e desenvolver, é preciso reter os talentos, investindo em treinamentos, cursos, dando-lhes oportunidades de oferecer sugestões, incentivando-os a ser criativos. Além disso, é imprescindível proporcionar metas e objetivos aos funcionários, uma vez que os mesmos, muitas vezes, são estimulados através destes; grande parte deles só permanece nas organizações que lhes propiciam desafios.

Entretanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos já não é mais uma diferenciação e sim uma questão de sobrevivência organizacional. Isso reflete ao fato de que a vantagem competitiva caberá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos. Atualmente não são mais os bens físicos ou o dinheiro que determinam o sucesso; a capacidade de manutenção de talentos no quadro da empresa que decidirá o rumo da organização nesse novo mercado que oscila a cada dia.

## FUTUROS TALENTOS

O mercado de trabalho está se transformando com o avanço tecnológico, a popularização da Internet e a globalização, com isso aquele profissional comum que trabalha a vida toda numa mesma empresa não é mais considerado o perfil ideal de funcionário de sucesso. Por outro lado, as empresas estão buscando ter alguns talentos espalhados em seu quadro de pessoal.

Existem muitos tipos de profissionais atuantes no mercado, entre eles os profissionais comuns, que fazem apenas o que lhes é pedido, dentro dos padrões convencionais, assim como os profissionais de nível médio, com habilidades limitadas e finalmente os considerados *top* de linha.

A equipe de profissionais ideal é a composição de todos os profissionais, numa combinação perfeita. Os talentos estão aparecendo, e podem até mesmo ainda não terem sido descobertos e já estarem atuando no mercado. A empresa detecta este profissional e investe tudo nele porque sabe que mais alguns anos e ele estará pronto para compensar este investimento. Para ser um talento é preciso enxergar macro, pensar macro, ser diferente, ousado e determinado, pois os futuros talentos devem ser cuidadosamente captados, sendo eficiente nas mais diversas áreas do conhecimentos empresariais, não limitando apenas a uma especialidade. Talentos de hoje podem não ser de amanhã, para que isso não aconteça é preciso fazer avaliações de desempenhos periodicamente, aperfeiçoando os resultados e condições favoráveis para o desempenho de suas atividades com finalidade e motivação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo vale lembrar, que talentos humanos, não é um simples funcionário, é especial, desenvolve, produz, agregar valor em torno de si, gerando satisfação e motivação no ambiente que trabalha. Com base nessas qualidades, as empresas estão fazendo muito para reter suas estrelas, estratégia que requer uma série de benefícios, que vai muito além das normas e procedimentos rotineiros. Acredita-se que com esses benefícios podem colaborar de forma direta para a satisfação dos mesmos, gerando qualidade de vida, motivação, entusiasmo, companheirismo, entre outras sensações que podem gerar o bem estar, e por outro lado as empresas também ganham, pois não têm que ficar preocupadas com a rotatividade e absenteísmo, fenômenos que são associados, com falta de comprometimento, baixos salários, falta de um ambiente confortavelmente, são aspectos de suma influência na qualidade de vida dos funcionários, mas quando há um programa de manutenção e desenvolvimento de talentos, torna-se um ambiente agradável, pois os funcionários são recompensados de maneira justa, sem estresse e sem aborrecimentos, e sem preocupação consigo e seus familiares.

Estamos caminhando a passos largos rumo a modernidade e desenvolvimento, e as habilidades ora escondidas passam a ter espaço e reconhecimento, essa é uma conquista de muitos anos de lutas, e somente agora estamos caminhando para a vitória, o reconhecimento do talento humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARES, Heliana. **Empresas ampliam leque de benefícios para segurar talentos**. Disponível em:

<[http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/bene\\_001.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/bene_001.php)>. Acesso em: 15 abr. 2008.

CHITERO, Forti, Flaviane. **Atração e retenção de talentos**. Disponível em:

<<http://www.guiarh.com.br/x31.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

CLARO, Maria Alice P Moura.; NICKEL, Cristiane, Daniele. Gestão do capital humano, FAE, **Gazeta do Povo**, Cap. 02, 2002 (Coleção Gestão Empresarial).

FAGUNDES, E. **Talentos**. Disponível em:

<<http://www.efagundes.com/artigos/Como%20Reter%20Talentos.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

FELIPINI, Dailto. **E-Learning: o ensino no novo milênio**. Disponível em:

<[http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learnig\\_ensaios.htm](http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learnig_ensaios.htm)>. Acesso em: 19 maio 2008.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1993.

PROGRAMA DE CURSOS *INCOMPANY*. Disponível em:

<<http://www.fgvabc.com.br/executivo/incompany.html>>. Acesso em: 19 maio 2008.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

RUIZ, Paulo, Ana. **Retenção de talentos**. Disponível em:

<[http://www.catho.com.br/jcs/inputer\\_view.phtml?id=698](http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=698) > Acesso em: 20 abr. 2008

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB1/1528