



16º Congresso Nacional de Iniciação Científica

TÍTULO: GERIR PESSOAS: ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR DE TRANSPORTES.

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

SUBÁREA: ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: FACULDADE ENIAC

AUTOR(ES): CRISTIANI MANOEL DE SANTANA, REGINALDO QUIRINO DA SILVA JÚNIOR

ORIENTADOR(ES): CELSO JACUBAVICIUS

COLABORADOR(ES): RFR LOG LOGISTICA S/A

Realização:

SEMESP

sindicato das mantenedoras de ensino superior



Apoio:

**ENIAC**
Educação Básica e Superior

1. RESUMO

O artigo irá identificar o processo de gestão de pessoas e a estratégia de retenção de talentos no setor de transportes. A retenção de recursos humanos existente no mercado atual, nos leva, a buscar estratégias de como gerir pessoas e reter talentos dentro das empresas de transporte. Já que as pessoas detentoras do conhecimento e capital intelectual da organização são o ativo mais importante dentro das organizações, gerir e reter talentos é algo primordial para as organizações obterem vantagens como competitividade, crescimento, fortalecimento da cultura da organização, baixo *turnover*, redução de custos, etc. A problemática se desenvolve com estudos bibliográficos. Para filtrar o perfil de como reter um talento capacitado e treinado o artigo abordará especificamente o público da área do setor de transportes.

Palavras chaves: Gestão de pessoas, gestão estratégica, talentos, retenção de talentos.

2. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende esclarecer e responder, com ajuda de revisão bibliográfica e pesquisa a seguinte questão: Qual a importância de reter talentos dentro das organizações?

Justifica-se por trazer um melhor conhecimento sobre o tema em questão, auxiliando as empresas na maneira como gerir seus colaboradores talentosos, a fim de proporcioná-los oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Sabemos que o crescimento e o desenvolvimento de uma organização dependem de diversos fatores, um dos mais importantes é o humano, que pode ser valorizado através do investimento nas pessoas.

Investir nas pessoas é um grande desafio das organizações, pois o retorno é a longo prazo e difícil de mensurar, é comum as organizações deixarem de investir nas pessoas, por este motivo, mas a perda dos talentos existentes na organização pode significar o fortalecimento da concorrência. Este estudo demonstrará a importância da retenção dos talentos dentro da organização.

Reter talentos e investir nas pessoas é acreditar no ativo que possui a capacidade de desenvolver, aprimorar e ampliar processos. E quando isso ocorre

os ganhos para a organização são importantes, tais como, fortalecimento da cultura e clima da organização, baixo turnover, diferencial competitivo, menores custos de contratação e desligamento de colaboradores, comprometimento entre outros. Por isso é de extrema importância para as organizações encontrarem, desenvolverem e reterem seus talentos afim de aumentar sua vantagem competitiva.

Fizemos a aplicação de um questionário contendo 10 perguntas, para 10 colaboradores da empresa onde um dos autores deste artigo trabalha, para identificar quais os motivos que levam um colaborador a permanecer na empresa. E através desses resultados poderemos vislumbrar quais estratégias são necessárias para reter os talentos dentro das organizações.

3. OBJETIVOS

Identificar a relevância da gestão de pessoas como base na estratégia de retenção de talentos.

4. METODOLOGIA

A base deste artigo, será a pesquisa bibliográfica que é descrita por LAKATOS (2013, p. 43) “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Em complemento foi aplicado um questionário.

O questionário é uma técnica que têm uma abordagem dedutiva e quantitativa, com procedimentos sustentados pela pesquisa exploratória, comparativa e a pesquisa de campo com a finalidade de coleta dos dados.

5. DESENVOLVIMENTO

Para que possamos ter melhor clareza sobre nosso estudo traremos primeiramente uma definição sobre o que é gerir pessoas. Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER,2002).

Sendo assim podemos dizer que gerir pessoas é conhecer, direcionar e desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, focando seus esforços para realizar os objetivos da organização.

Segundo Queiroz; e Albuquerque (p. 18, 2009) “a gestão estratégica de pessoas é um método que alinha os interesses do colaborador aos interesses da organização, este alinhamento faz com que os processos funcionem, o que leva a organização a um crescimento e desenvolvimento contínuo, realizando isso por meio das tomadas de decisões, dos planejamentos de curto, médio e longo prazo, inovação dos processos, criação de novos produtos e serviços, das análises de mercado, da assimilação de oportunidades de crescimento empresarial, criando um alicerce dentro da organização”.

Podemos perceber que a relação entre colaborador e organização é uma via de mão dupla, o colaborador vende para a organização seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e a organização oferece ao colaborador a recompensa pelas atividades que ele realiza, é a gestão estratégica de pessoas que cuida dessa relação, trazendo ferramentas que ajudam a focar os esforços organizacionais.

O papel do gestor é identificar dentro desse processo de gestão os colaboradores criativos, assertivos, dinâmicos e globalizados, pessoas que tem grande capacidade de se adaptar e resolver problemas dentro da organização, os chamados talentos da empresa. Mas antes de continuar a falar sobre talentos vamos ver algumas definições do que é talento na visão de alguns autores.

Segundo Ferreira (2001, p.660), talento é um dom natural ou adquirido; inteligência excepcional. Ou seja, seguindo essa linha de pensamento talento é algo que pode ser considerado um dom, uma característica que o indivíduo nasce com ela, ou adquirido através desenvolvimento. Vejamos outra definição.

Para Michaels (2002 p.16), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa - seus dons, habilidades, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se. Observamos na *figura – 01 – Mapa mental – Talento*, como seria formado um talento de acordo com a visão dos autores citados.



Figura – 01 – Mapa mental - Talento
 Fonte: Autor

Então como definir exatamente do que é formado um talento? A verdade é que não existe uma forma homogeneia de como se forma um talento, não devemos esquecer que estamos tratando de talento numa visão organizacional, sendo assim um talento é formado pelas características que determinada organização considera como importantes, fundamentais e necessárias para o bom desenvolvimento de seus processos, características que se alinham melhor com os objetivos da organização.

Agora que sabemos que um talento é um indivíduo dotado do conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamento, caráter, capacidade de aprendizagem e desenvolvimento adequados para determinada organização, chegamos ao ponto mais relevante do nosso estudo, a retenção desses talentos dentro da organização.

O autor Mendonça (2002) afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados. A retenção de talentos é a capacidade que determinada empresa possui em manter pessoas que ajudarão a essas organizações a permanecerem competitivas no mercado. A palavra reter por si só já nos dá o entendimento, reter é manter esses talentos dentro da organização, motivando-os a se estabelecerem dentro da cultura, clima e estrutura organizacional.

E como reter esses talentos dentro da organização? Uma solução comum seria, oferecer melhores salários, mas isso é o suficiente? Uma remuneração justa é um dos fatores que contribuem para que o colaborador talentoso fique na empresa, mas é um fator que pode ser praticado por qualquer organização, se toda a estratégia de retenção da organização somente se basear em remuneração, a probabilidade do talento em questão deixar sua empresa atual e ir para outra empresa que paga um percentual um pouco maior, (um valor que muitas vezes nem é tão significativo para

o colaborar) é bem grande. É por isso que todo e qualquer fator de retenção monetário e extrínseco deve estar atrelado por boas práticas de gestão.

Atualmente o profissional busca um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal. A visão de retenção de talentos sofreu grandes mudanças, deixou de ter preocupação somente em oferecer benefícios tangíveis, passando a se preocupar com o aspecto do ambiente organizacional e com o grau de satisfação do trabalho. Fatores de retenção como clima organizacional, relacionamento interpessoal, liderança, autonomia, carga horaria de trabalho e plano de carreira são cada vez mais citados pelos profissionais quando o assunto é retenção de talentos. Sendo assim podemos dizer que para reter os talentos dentro das organizações não basta somente oferecer boas remunerações, a satisfação no trabalho e o ambiente de trabalho são fundamentais para que os talentos da empresa continuem a compartilhar dos objetivos da organização. Quando todos esses fatores de juntam em uma única estratégia de retenção de talentos, as organizações obtêm ganhos positivos perante ao mercado.

Segundo Chiavenato (2004, p. 52):

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize.

Para reter os talentos dentro das organizações é necessária uma administração estratégica dos recursos humanos, embasada em investimentos que tragam benefícios sejam estes tangíveis (remuneração, premiações e benefícios), ou intangíveis (plano de carreira, melhoria na qualidade de vida, motivação, clima organizacional positivo, bons relacionamentos, etc.) O gestor, seja ele um gerente, supervisor ou qualquer outro cargo de liderança, é primordial para detectar os talentos dentro das organizações.

Toda organização tem como principal objetivo o lucro, sendo assim quando a mesma faz qualquer investimento ela espera um retorno desse capital investido. Mas como falamos no começo do nosso estudo, é difícil mensurar o retorno que o investimento no capital humano traz para organização. Então quais seriam as vantagens de se investir em retenção de talentos dentro das organizações?

São os talentos dentro das organizações que trazem um grande diferencial competitivo, ajudando as empresas a se manterem no mercado. Os talentos dão a organização poder de criatividade, inovação, visão de futuro e criam estratégias em meio a crises. Reter talentos é fortalecer o capital humano, é manter na organização pessoas que tem um diferencial, que ajude a empresa a se sobressair no mercado. As empresas que não possuem um plano estratégico de retenção de talentos provavelmente estarão fardadas a perderem competitividade e consequentemente perderão espaço no mercado.

A retenção de talentos pode trazer vantagens mercadológicas como competitividade, aumento da lucratividade, expansão do negócio, ampliação de mercado, desenvolvimento de projetos, menores custos com demissões ou contratações, e organizacionais como, fortalecimento do clima organizacional, motivação, comprometimento, assertividade, criatividade, inovação, relacionamento interpessoal positivo, administração do conhecimento. Através da *figura – 02 – Mapa mental – Vantagens da retenção de talentos*, podemos verificar as vantagens recorrentes da retenção de talentos. Lembrando que uma vantagem incentiva a outra, já que quanto maior a satisfação no trabalho maior as chances desse colaborador oferecer seu melhor desempenho e maior as chances desse talento continuar dentro da organização.



Figura 02 – Mapa mental – Vantagens da retenção de talentos
Fonte: Autor

Sendo assim reter os talentos é muito importante para as organizações, pois é através do talento das pessoas que as organizações concretizam seus objetivos. São os talentos que trazem consigo suas vivências profissionais e conhecimento tácito transformando as organizações em verdadeiros sucessos.

6. RESULTADOS

Para demonstrar melhor quais os fatores que fazem com que os talentos fiquem em uma organização aplicamos um questionário para os colaboradores da empresa onde um dos autores desse artigo trabalha. O questionário contém 10 perguntas, para quantificar qual fator tem mais influência sobre a retenção.

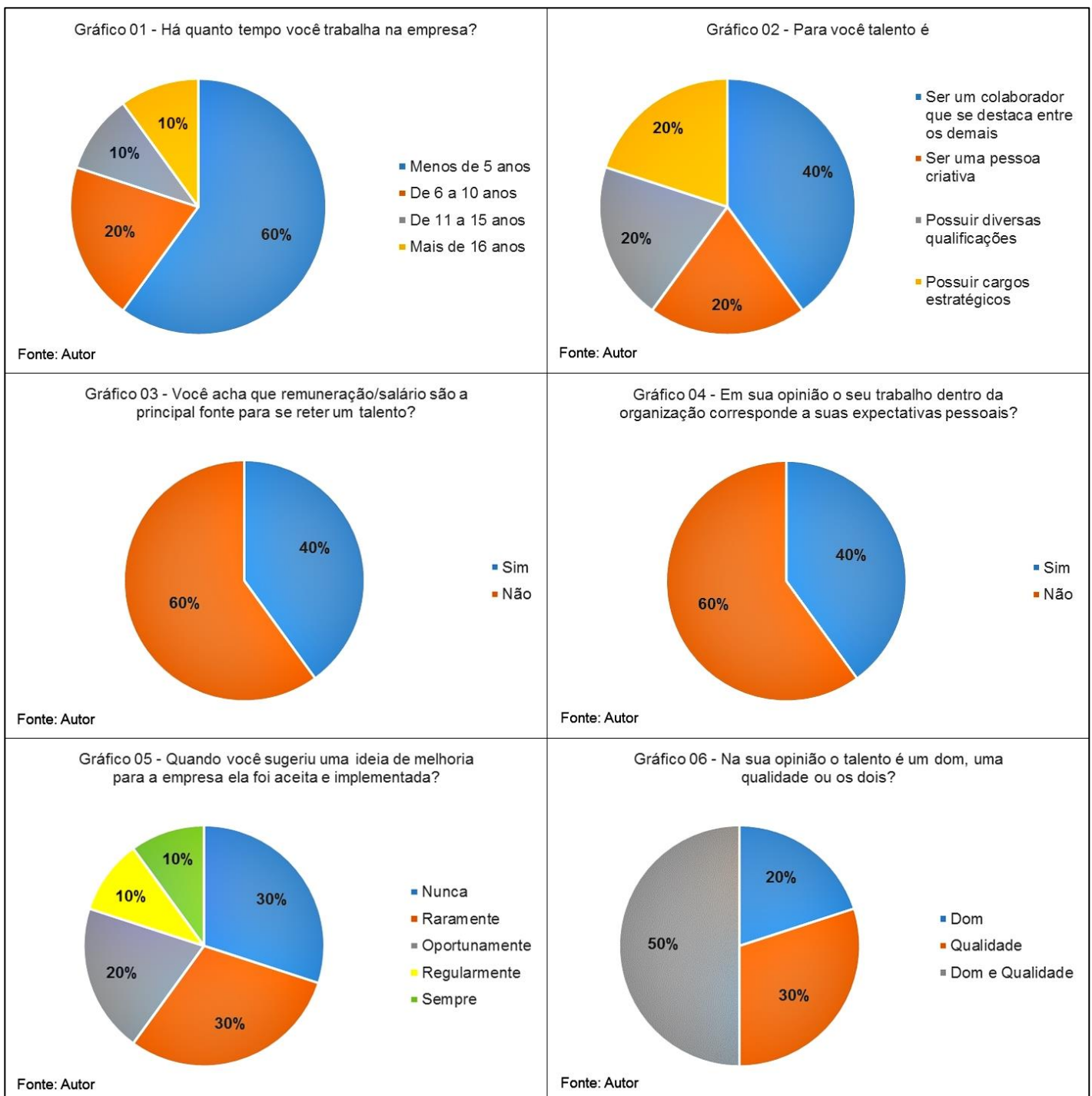
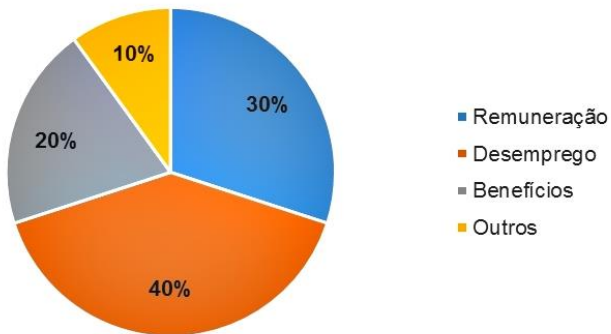
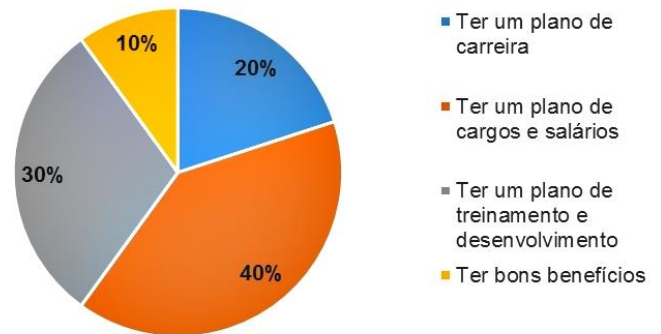


Gráfico 07 - O que lhe atraiu para trabalhar nessa organização?



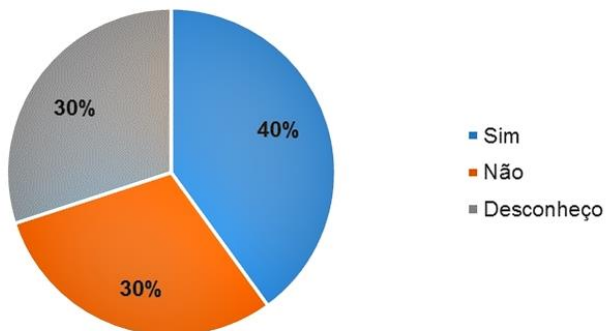
Fonte: Autor

Gráfico 08 - Em sua opinião, quais ações que a empresa deve usar para reter um talento?



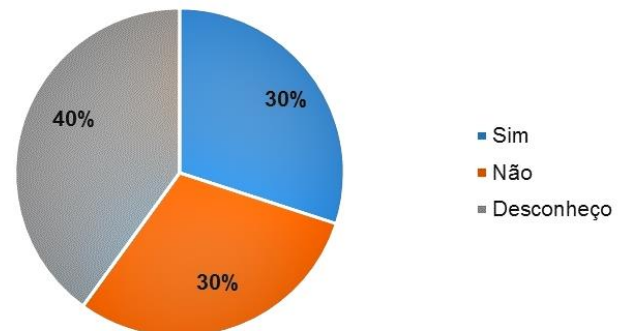
Fonte: Autor

Gráfico 09 - A empresa dá espaço para a criatividade, autonomia e participação?



Fonte: Autor

Gráfico 10 - A empresa possui políticas de gestão de pessoas?



Fonte: Autor

Segundo pesquisa realiza e de acordo com o gráfico 1, 60% dos colaboradores tem menos de 5 anos de trabalho dentro da empresa, isso mostra um grau elevado de rotatividade. Vale lembrar que a rotatividade é prejudicial para o ambiente organizacional.

No gráfico 2 perguntamos para os colaboradores: O que é ser um talento? 40% deles acham que ser um talento é se destacar dos demais colaboradores, as outras categorias do gráfico tiveram resposta equilibradas. Aqui podemos notar que existe um conceito de talento entre os colaboradores que é comum, associando o talento a à uma pessoa “diferente” que se destaca. Seguindo para o gráfico 3, 60% acham que remuneração/salário não é o principal fator de retenção de talentos, e isso nos prova que as pessoas estão em busca de algo além da recompensa tangível ou financeira, está é uma linha de pensamento que vem crescendo entre as pessoas, com tendência a se tornar cada vez mais forte.

No quesito satisfação em relação ao trabalho temos uma negativa preocupante de acordo com o gráfico 4, 60% dos colaboradores dizem que seu trabalho não corresponde a suas expectativas pessoais, este resultado vem de encontro ao resultado do gráfico 1, onde temos um problema de rotatividade, a insatisfação em exercer um trabalho pode causar o aumento da rotatividade e dificultar a implementação de um plano de carreira e de retenção de talentos dentro da empresa.

No gráfico 5, a pergunta foi sobre absorção de ideias de melhorias, notamos um alto percentual que diz que nunca ou raramente as ideias propostas pelos colaboradores são implementadas. Muito da insatisfação no trabalho e rotatividade podem estar ligadas a falta de motivação. É necessária uma estratégia para que as ideias dos colaboradores sejam implementadas com mais frequência isso pode aumentar o fator de motivação e diminuir os fatores de insatisfação no trabalho e rotatividade.

Perguntamos para os colaboradores se eles consideram talento, um dom, uma qualidade ou os dois (gráfico 6). O resultado foi que 50% deles acham que talento é um dom e ao mesmo tempo uma qualidade. Assim podemos perceber que os mesmos consideram que um talento é algo intrínseco, mas que também pode ser desenvolvido, adquirindo-se qualidades. No gráfico 7, 40% dos colaboradores foram atraídos para trabalhar na empresa por causa do desemprego, este é um reflexo claro de como a economia e o mercado profissional está em crise, e o quanto é importante manter e desenvolver os talentos dentro da empresa.

No gráfico 8 temos o resultado sobre as ações que a empresa devia tomar para reter um talento, 40% dos colaboradores responderam que a melhor ação de retenção de talentos é um plano de cargos e salários, seguido de 30% que acham o treinamento e desenvolvimento uma ação também importante na retenção de talentos, esse resultado mostra que os colaboradores tem expectativas de crescimento dentro da empresa, uma estratégia de contratação interna para cargos vagos, é uma opção que pode ajudar muito na retenção de talentos, o que também causaria um impacto positivo, melhorando as negativas encontradas na pesquisa.

Temos um resultado bem distribuído no gráfico 9, 40% que dizem que a empresa dá abertura para os colaboradores serem criativos, exercerem autonomia e participação. Mas se analisarmos os demais indicadores notamos que 30% acham que não existe essa abertura e os outros 30% desconhecem a existência da mesma. Percebemos uma falta de comunicação principalmente em relação aos 30% que

desconhecem. Um plano de projetos e inovação seria uma ótima estratégia para motivar os colaboradores a exercerem mais influência dentro da empresa.

No gráfico 10 existe um resultado negativo em relação a políticas de gestão de pessoas dentro da empresa, 40% desconhecem esse fato e 30% dizem não haver políticas de gestão de pessoas dentro da empresa, mais uma vez a falta de comunicação e feedback pode ser encontrada aqui. É necessária uma comunicação mais clara entre os níveis estratégico, tático e operacional, deixando claro para todos os níveis, quais as oportunidades de desenvolvimento que a empresa pode oferecer.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho tratamos de um assunto que vem ganhando mais espaço dentro das organizações, a retenção de talentos. Através de autores e conceitos tivemos embasamento teórico para demonstrar a relevância da gestão de pessoas dentro da estratégia de retenção de talentos. Este estudo nos faz compreender que a retenção de talentos está diretamente ligada a gestão de pessoas dentro da organização, e que ambas se complementam. Quando a organização desenvolve e retém seus talentos ela consequentemente está fazendo gestão de pessoas. Podemos dizer que a gestão de pessoas é um conjunto de ferramentas que ajudam as organizações a conduzirem e desenvolverem seu capital humano com foco nos seus objetivos organizacionais. E a retenção de talentos é uma das diversas ferramentas da gestão de pessoas, que ajuda a fortalecer o capital humano, mantendo-os dentro da empresa. Este assunto é algo de extrema importância para as organizações, pois o maior diferencial de uma empresa está no seu capital humano.

Toda a estratégia de retenção de talentos deve ser aplicada dentro da gestão de pessoas, passando a fazer parte essencial das políticas de gestão da empresa. Através de uma pesquisa quantitativa dentro da empresa estudada, percebemos que os colaboradores têm necessidade de serem mais motivados, os mesmos possuem uma visão negativa em relação a empresa no que diz respeito a gestão de pessoas.

Os colaboradores sabem sobre a importância de um talento dentro da organização e deixam isso bem claro quando respondem sobre as ações que a empresa deve tomar para se reter os talentos.

Sabemos da dificuldade que existe em se investir nas pessoas já que é difícil quantificar os resultados desse investimento, mas é importante que os gestores saibam que mesmo os retornos desse investimento não sendo tão explícitos, esses investimentos podem gerar sim diversos benefícios tanto financeiros quanto organizacionais, que podem perdurar por muito tempo. Podemos concluir então, que ao realizar a gestão de pessoas, focada na estratégia de retenção de talentos a organização passa a adquirir uma força de trabalho competente e forte, que traz grande diferencial criativo e inovador, tornando as organizações mais competitivas perante ao mercado.

8. FONTES CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed.02, rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

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

FISCHER, R.M. Mudança e transformação organizacional. *In* FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LAKATOS e; MARCONI. Metodologia do trabalho científico. Ed. 07, São Paulo: Atlas, 2013.

MENDONÇA. Márcia da Costa Furtado. **Tese de mestrado sobre Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Rio de Janeiro: FGV,2002.

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

QUEIROZ e; ALBUQUERQUE, L. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas,2009.