

UMA ANÁLISE DAS AÇÕES QUE MAIS CONTRIBUEM PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO COMERCIAL

Antonia Maria Gimenes¹, Matheus Toledo Bechara², Josiane Aparecida Ribeiro³

RESUMO

Este estudo teve por objetivo geral: analisar as ações que mais contribuem para a retenção de talentos nas organizações. Tendo como objetivos específicos: Identificar o nível de satisfação dos colaboradores nas empresas em que trabalham. Analisar as ações que as empresas praticam em prol da retenção de talentos. Identificar quais são as ações que mais contribuem com a permanência dos colaboradores nas empresas. Analisar se o colaborador se sente motivado a permanecer em seu atual emprego e compreender quais são os maiores motivos que levariam os colaboradores a se demitirem de seus empregos. A justificativa se deu pela necessidade de compreender a importância que as ações que valorizam os colaboradores têm para a retenção de talentos. A metodologia da pesquisa se deu por revisão bibliográfica e a aplicação de um questionário estruturado, aplicado aos colaboradores de um Shopping de Londrina. Conclui-se que a ausência de iniciativas que visem à valorização do capital humano, tem como consequência a insatisfação dos colaboradores o que não favorece a retenção dos talentos nas empresas. Recomenda-se como sugestão melhorias, o uso da ferramenta: Pesquisa de clima organizacional, que permitirá a implantação de ações que favoreçam a melhoria contínua e a retenção dos talentos nas organizações.

Palavras-chaves- Valorização do capital humano, Satisfação, Retenção de talentos.

ABSTRACT

This study was overall objective: to analyze the actions that contribute most to retain talent in organizations. Having specific objectives: Identify the level of satisfaction of employees in the companies they work for. Analyze the actions that companies practice in favor of retaining talent. Identify what are the actions that contribute most to the permanence of employees in companies. Consider whether the employee feels motivated to stay in your current job and understand what are the biggest reasons that lead employees to resign from their jobs. The justification is by the need to understand the importance that the actions that value the employees have to retain talent. The research methodology was given by literature review and the application of a structured questionnaire applied to employees of Shopping Londrina. It concludes that the lack of initiatives aimed at developing human capital, has as a consequence the dissatisfaction of employees which does not favor the retention of talent in companies. It is recommended as suggested improvements, the use of the tool: organizational climate survey, which will allow the implementation of actions to encourage continuous improvement and retention of talent in organizations.

Key Words - Enhancement of human capital, satisfaction, talent retention

1. Administradora de Empresa e especialista executiva em Gestão de Negócios, Coordenadora dos Cursos Superiores em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Logística e Finanças, Docente do Instituto de Ensino Superior de Londrina – Inesul, Palestrante e Consultora na área administrativa. 2. Mestrando em administração, especialista em Gestão de Pessoas, Graduado em administração. 3. Acadêmica do Curso de Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior de Londrina-Inesul.

INTRODUÇÃO

Construir uma relação de parceria entre empresa e colaborador se faz necessário no atual cenário organizacional, no qual a competitividade está sendo decidida pelo seu capital humano, ou seja, as pessoas se tornando o grande diferencial competitivo dentro das empresas. Devido aos seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes frente aos objetivos das organizações.

Indivíduos com essas características são chamadas de talentos, são pessoas com um diferencial na forma de ver as situações e entender o que precisa ser feito e fazer de forma correta. Procurando entregar sempre o melhor resultado, uma vez que são os talentos que contribuem com as mudanças, com os objetivos e com os resultados organizacionais.

A justificativa deste estudo está na necessidade e importância em se analisar as iniciativas mais utilizadas pelas empresas para valorizar os seus recursos humanos, buscando compreender como essas ações podem contribuir com a retenção de talentos, no atual cenário que as organizações se encontram, porque são justamente estes colaboradores que compõem a maior ferramenta de representação de valor dentro de qualquer organização.

O Objetivo geral do presente artigo é Analisar as ações que mais contribuem para a retenção de talentos nas organizações. Buscando atingir essa finalidade, a pesquisa tem como objetivos específicos; Identificar o nível de satisfação dos colaboradores nas empresas que trabalham; Analisar as ações que as empresas praticam em prol da retenção de talentos; Analisar se o colaborador se sente motivado a permanecer em seu atual emprego; Compreender quais são os maiores motivos que leva o colaborador a se desligar das empresas.

Com a competitividade crescente, se torna necessário investimento em iniciativas que de fato efetive a valorização dos colaboradores, contribuindo assim com a permanência dos talentos nas organizações.

Desta maneira, o estudo sugere às empresas pesquisadas a implantação de um programa de retenção de talentos, tendo como ferramenta estratégica a Pesquisa de clima organizacional, que apresenta possibilidades reais de avaliar as ameaças e as oportunidades das organizações.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para Milkovich e Boudreau (2008), a decisão de o funcionário deixar a empresa é influenciada por diversos fatores internos e externos, alguns dificilmente podem ser controlados. Entretanto muitos fatores são influenciados pela forma de gestão da organização.

De acordo com Lucena (2009), a rotatividade pode ser classificada por dois tipos: rotatividade controlada pela organização e aquela que é controlada pelo mercado.

No primeiro caso a organização consegue reter e motivar os colaboradores mais qualificados, que tenham melhores desempenhos e potencial. Acompanhando o seu desenvolvimento, dando oportunidades de carreira, recompensas e reconhecimento, tendo em vista mantê-los satisfeitos e assim não desejar demitir-se da organização.

Já na rotatividade controlada pelo mercado a empresa perde seus melhores colaboradores para a concorrência, por não dispor de políticas de recursos humanos que motivem e retenha seus talentos, o que contribui para uma rotatividade voluntária.

Segundo Ferreira e Freire (2001), os fatores mais citados como causa da saída do empregado da empresa são: a inexistência de política salarial e de benefícios, impossibilidades de ascensão profissional, condições físicas e ambientais precárias, trabalho inadequado, liderança inadequada, falta de satisfação e motivação pessoal e ainda a realização de trabalho precário e desgastante.

Diante desses fatores de rotatividade que são influenciados pelas organizações, não é oportuno que as empresas continuem não percebendo que suas ações em busca do sucesso organizacional, necessitam estar ligada a forma como se relaciona e trata os seus funcionários.

De acordo com Ribeiro (2012), os colaboradores precisam ser vistos e tratados como parceiros internos, não podendo mais ser visto como um indivíduo servil e passivo, mas um sujeito ligado, provocador das decisões, um ser empreendedor e criador de inovações dentro da organização.

Para Chiavenato (2008) a crescente importância dos bens humanos faz com que as empresas invistam, desenvolvam e cedam espaço para os seus

talentos. Uma vez que as organizações já não podem mais exigir lealdade de seu próprio pessoal; ao contrário, elas precisam conquistar essa lealdade para que esse capital humano não se retire para um lugar melhor.

Desta maneira para que as organizações possam atrair e reter talentos é necessário um desdobramento em ações assertivas que contribuem não apenas para o sucesso da empresa e com os resultados, mas com o sucesso conjunto de uma parceria que não pode mais deixar de existir.

Francis (apud ETTINGER, 1972.p.48) contribui com essa importante necessidade de valorizar o indivíduo, reconhecendo o seu valor e sua singularidade, quando aludi em seus trabalhos , o seguinte pensamento;

Acho que o maior ativo de um negócio é o seu ativo humano, e que o incremento do seu valor é ao mesmo tempo, questão de vantagens materiais e de obrigações morais; portanto, creio que os empregados devem ser tratados como indivíduos honoráveis, devem ser retribuídos com justiça, encorajados no seu progresso, plenamente informados, designados adequadamente, e acredito que suas vidas devem possuir significado e dignidade, dentro e fora do seu emprego.

Mais de quatro décadas se passaram, nesse período muitos acontecimentos marcaram a história das organizações e do mundo, todavia essa verdade se manteve no tempo e não se perdeu a meio a tantas mudanças, e nenhuma tecnologia foi capaz de tornar suas palavras obsoletas. Pelo contrario suas idéias são atuais e pertinentes há esse tempo e a essa realidade.

Hoje após muitos acontecimentos políticos, econômicos e sociais, é preciso olhar para o trabalho desse autor e perceber que o que há décadas foi afirmado, precisa definitivamente ser aplicado dentro das organizações.

Não podendo mais ignorar essa verdade de que toda organização precisa valorizar os seus colaboradores. A fim de incentivar os seus conhecimentos e manter os talentos existentes junto à organização. Sendo essa postura fundamental para uma empresa que almeja reconhecimento no mercado e a satisfação dos seus colaboradores. Pois são as pessoas as únicas capazes de transformar produtos em sucesso.

Para Dutra (2006) a valorização do capital humano nos espaços laborais é concretizada com recompensas pelo seu trabalho para a organização, devendo essas recompensas ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, devendo ainda atender as necessidades pessoais, profissionais e sociais.

E isso só é possível segundo Ribeiro (2012), com uma gestão voltada para os valores humanos, onde a busca pela produtividade e competitividade não são mais relevantes do que estabelecer valores que proporcione um ambiente de trabalho positivo, com mecanismos de motivação que valorize o seu capital humano e com isso invista em ações que possibilite e contribua para a Retenção de Talentos na Organização.

De acordo com Almeida (2009), o talento refere-se à aptidão ou habilidade que faz com que as pessoas se destaquem em algum campo de atividade, valorizando suas qualidades e diversidades. A nomenclatura vem sendo utilizada pelas organizações, para nomear as pessoas que se destacam perante outras.

Segundo Mendonça (2002), empregados talentosos são os que fazem o diferencial das organizações, são profissionais que detêm competências de difíceis aquisições e de importância estratégica para a competitividade, ou até mesmo para a sobrevivência de determinadas empresas.

Para Almeida (2009) o talento dentro das organizações nos últimos tempos tem ganhado grande enfoque e as empresas têm tratado com maior efetividade seus recursos humanos, buscando agregar o valor do funcionário para a empresa.

Bernardi (2003) analisa que cada vez mais as empresas estão encontrando diferentes maneiras de vencer a guerra pelo talento, implantando medidas que possam contribuir com a permanência de profissionais que são percebidos como elementos de sucesso no mundo corporativo.

E uma maneira de concretizar tão objetivo é com a implantação ou mesmo o aperfeiçoamento de um programa que de condições de manter os talentos na organização.

De acordo Chiavenato (2003) para possuir uma organização viável, é preciso que a área de recursos humanos deva além de captar e aplicar os seus recursos de forma adequada quanto ao talento de cada um, deve ainda buscar meios de mantê-los na organização.

Mendonça (2002), afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não deixá-los ir. A retenção de talentos é a capacidade que determinada empresa possui em

manter pessoas que ajudarão a essas organizações a permanecerem competitivas e se perpetuarem em um mundo de rápidas mudanças.

Desta forma um programa que busca reter seus colaboradores mais talentosos, devera propor ações que valorizem os seus recursos humanos na busca pelos objetivos organizacionais. Diante disso, o presente estudo apresenta algumas das iniciativas que mais contribuem com a retenção de talentos nas organizações.

Iniciamos com o Clima Organizacional, que de acordo com Bernardi e Coda (1997), é o indicador do nível de satisfação ou mesmo de insatisfação que o colaborador experimenta em seu ambiente de trabalho. Para os autores, um clima agradável, traz benefícios para a empresa e também para o colaborador, resultando em menos estresse e mais satisfação em estar na empresa, propiciando assim maior envolvimento com o trabalho, contribuindo com melhores resultados.

A Cultura Organizacional é outro ponto que merece destaque, de acordo com Chiavenato (1999), é o que ira definir, a missão da empresa e provocar o nascimento e o estabelecimento dos objetivos organizacionais e as formas positivas de obter os resultados.

Para Mamede (2007), a cultura organizacional possui a importante função de distinguir uma organização da outra, o que lhe proporciona uma identidade diante da sociedade. Tendo ainda grande importância no fato de influenciar o comportamento de todos que fazem parte da organização. Pois as referenciais contidas na cultura de uma empresa moldam as ações dos seus membros, estabelecendo diretrizes que contribua para os objetivos organizacionais.

A Liderança é um fator que igualmente merece um olhar mais critico quando o assunto é retenção de talentos. Vergara (2005) acredita que a liderança está ligada ao emocional, às questões subjetivas dos seres humanos, ao que cada indivíduo atribui significado. Segundo a autora, o liderado reconhece como líder aquele que atende suas exigências emocionais, que o reconhece enquanto ser humano ou que possui uma série de características que julga ideal em uma pessoa.

Uma ação que não poderá deixar de ser inserida em um programa de retenção de talentos, é a comunicação interna, que de acordo com Chiavenato

(2001) a comunicação é troca de informação entre indivíduos, significa tornar comum uma mensagem ou informação, constitui-se um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social, sem ela dificilmente as outras ações teriam significado.

A Implantação de ações que visem à retenção de talentos deveria pensar ainda em uma gestão participativa, que possa envolver a todos. De acordo com Hermel (1990) as razões pelas quais as organizações se interessam por esse tipo de gestão, são definidas pela busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação pela vida interior da empresa; as necessidades da direção; a necessidade de mudança; a repartição das funções de gerenciamento entre direção, gerentes e subordinados; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia, e a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

O Plano de Carreira, Cargos e Salários também merece destaque no processo de retenção de talentos, essa ação contribui muito com a valorização do capital humano, pois dá ao colaborador condições de planejar a sua carreira e ser remunerado justamente de acordo com suas competências.

Carvalho e Nascimento (1999) avaliam o planejamento de carreira como um dos fatores motivacionais decisivo para a relação do funcionário com a organização. Para os autores, a elevação de funcionários competente e motivados é uma boa combinação do seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir em seus colaboradores.

Para Dutra (2006) o planejamento da carreira faz com que as pessoas pensem em seu desenvolvimento com base em si mesmo e posicionem-se para negociar com a empresa, o que é de grande valia para o colaborador e para a empresa. O que se torna um fator importante de retenção de talentos, uma vez que as possibilidades reais de crescimento podem contribuir para a permanência do colaborador.

Embora não seja fator predominante para a retenção de talentos, o salário é uma iniciativa que deve ser pensado e avaliado pelos gestores, uma vez que o assunto é tema constante nas relações de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004), o salário é a contra-prestação pelo trabalho de uma pessoa que empenha parte de sua vida em prol da organização. Assim para quem o recebe, constitui fonte de renda e poder

aquisitivo, definindo assim o padrão de vida e a satisfação de suas necessidades individuais, devendo oferecer meios para a satisfação das necessidades básicas dos sujeitos. O que o torna relevante nas ações de retenção de talentos.

Dando continuidade, o treinamento e o desenvolvimento desempenham uma função importante na retenção de talentos, segundo Chiavenato (2004) o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para serem mais produtivas e inovadoras, contribuindo assim com os objetivos da organização. Devendo ainda ser uma atividade contínua, pois é o que de fato capacita os indivíduos para atuar em posições maiores e com elevados índices de desempenho.

Outra ação que merece ser pontuada é os Benefícios Sociais, que de acordo com Chiavenato (2004), devem atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida melhor dentro e fora das organizações.

Podendo ter uma grande variedade de facilidades e vantagens, como; assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, planos de pensão ou aposentadoria. Tornando se ainda uma ferramenta de atração e retenção de pessoal nas organizações.

O sucesso de um programa de retenção de talentos deverá contar ainda com uma ferramenta poderosa; a Avaliação de Desempenho, uma vez que a sua função segundo Chiavenato (2008) deve identificar; avaliar e administrar o desempenho humano como uma atividade orientada para o futuro, para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização.

Chiavenato (2004) observa que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para resolver problemas relacionados ao desempenho individual, buscando assim, melhorar a qualidade do trabalho nas organizações.

E por último, mas, não menos relevante, a qualidade de vida dos colaboradores, uma importante ação que deve ser implantada em um programa de retenção de talentos.

De acordo com Marras (2002) a qualidade de vida nas organizações, bem como a motivação e satisfação do colaborador com sua atividade laboral, são estratégias que devem ser utilizadas pelas organizações a fim de se obter

maiores níveis de produtividade. Levando-se sempre em consideração que o fator mais importante do setor produtivo é o humano.

Para Silva (1997), a adoção de um programa de qualidade de vida, tem proporcionado aos colaboradores maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e ainda melhor relacionamento entre os membros.

Em contrapartida as organizações são beneficiadas com maior produtividade dos seus colaboradores, melhor imagem do seu negócio, uma menor rotatividade e conta ainda com um ambiente melhor para se trabalhar.

As ações pontuadas acima contribuem para um programa de retenção de talentos, de acordo com Chiavenato (2011), as empresas bem sucedidas se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses devem ser assistidos como indivíduos fundamentais, que contribui com o sucesso e o desenvolvimento da organização.

METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Ou seja, significa o estudo dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

A metodologia utilizada no presente artigo é de caráter qualitativo, quantitativo, descritivo e in loco. Tendo como análise as ações mais utilizadas pelos empregadores em prol da retenção de talentos.

A pesquisa de campo foi realizada em um shopping Center situado na região Leste do Município de Londrina. O empreendimento conta com 47,8 mil m² de área bruta, um total de 236 lojas, sendo 197 satélites, seis âncoras, seis semi-âncoras, três restaurantes, 31 fast-foods, um hipermercado, uma área de lazer e entretenimento, sete salas de cinema. Sendo gerador de mais de três mil empregos diretos.

A amostra foi não probabilística por acessibilidade composta por vinte colaboradores que trabalham no universo da presente pesquisa, e o instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, contendo

dezenove questões fechadas. A análise dos dados se deu por meio de uma pesquisa quantitativa.

Os participantes da pesquisa, assim como as empresas em que trabalham, não foram identificados por critérios estabelecidos pela instituição de ensino, devido ao sigilo das informações.

INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Tendo como objetivo geral, analisar as ações que mais contribuem para a retenção de talentos nas organizações. A pesquisa traz os seguintes resultados.

Seção 1: Analisou o nível de satisfação dos colaboradores nas empresas que trabalham. Constatando entre os pesquisados que 20% dos colaboradores estão muito satisfeitos na empresa em que trabalham. 75% responderam estar satisfeitos com a empresa, e 5% estão insatisfeitos com a organização.

A respeito de como se sentem no ambiente de trabalho, 75% responderam que a empresa tem um ambiente interessante e estimulante para se trabalhar. Os outros 25% discordam dessa afirmação, pois não consideram que o ambiente seja um lugar estimulante.

Quanto a estar motivado com a função exercida, 15% responderam estar muito satisfeito com a função desempenhada, outros 70% se diz satisfeito, e 15% não se sentem motivados na função que realizam na empresa.

A maior crítica dos insatisfeitos, esta na gestão, que de acordo com entrevistados, os líderes não estimulam os colaboradores no seu dia a dia, suas atitudes são contrárias a essa ação e sentem se desmotivados ainda com a remuneração que recebem pela função que exercem.

Seção 2: Análise das ações que as empresas pesquisadas praticam em prol da retenção de talentos.

A pesquisa buscou identificar a satisfação dos colaboradores com a comunicação existente na empresa. Perguntando, se as informações pertinentes ao trabalho dos colaboradores na empresa em que atuam chegam de maneira rápida e clara até eles.

Entre os respondentes, 10% dos pesquisados, afirmaram estar muito satisfeito com a comunicação da empresa. 50% estão satisfeitos com a comunicação existente e os outros 40% se declararam insatisfeitos com a forma de comunicação estabelecida entre empresa e colaborador.

Perguntado aos participantes da pesquisa sobre a remuneração ser adequada de acordo com cargo exercido quando comparada a outras empresas do mesmo seguimento. 70% responderam que sim, a remuneração é adequada. Porém para 30% dos pesquisados a remuneração não é adequada quando comparada a outras empresas.

Os insatisfeitos observam que existem empresas do mesmo seguimento com os mesmos cargos que remuneram melhor seus colaboradores, com metas mais flexíveis e maiores premiações.

Perguntado aos colaboradores se os benefícios sociais oferecidos são ou não adequados as suas necessidades. 45% responderam que os benefícios são adequados as suas necessidades em contras partida 55% diz que os benefícios oferecidos pela empresa não são adequados.

Para aqueles que não acham os benefícios adequados, ressaltam que o vale refeição oferecido é de valor muito baixo, impossibilitando uma refeição saudável dentro de um shopping. Seguido ainda de um plano de saúde insatisfatório, precário que só existe devido a uma determinação do sindicato dos Shoppings de Londrina.

A pesquisa buscou identificar ainda se os colaboradores são avaliados por seus líderes quanto ao desempenho de seus resultados. 50% responderam que os líderes avaliam sim o desempenho dos colaboradores, já os outros 50% ressaltaram que não tem essa avaliação de desempenho por parte da liderança. Muitos não sabem o que é uma avaliação de desempenho e tão pouco a sua finalidade.

Sobre a empresa possuir Plano de carreira para colaboradores. 35% responderam que sim. No entanto 65% dos pesquisados, responderam que a empresa em que trabalham não tem plano de carreira. Constatando ainda que a empresa não tenha outros cargos, sendo o de vendedor o único a ser disponibilizado pela empresa.

Desta maneira a pesquisa aferiu entre os entrevistados se os mesmos se sentem estimulados pela empresa a se desenvolverem profissionalmente. A pesquisa revelou que 55% se sentem estimulados pela empresa e 45% consideram que a empresa não ofereça desenvolvimento profissional.

Procurando entender o formato de gestão da empresa, foi perguntado aos colaboradores, se eles têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho em que realizam. 50% afirmaram ter abertura para expor suas idéias e aplica-las em suas rotinas. Os outros 50%, responderam não ter espaço para suas ideias no cotidiano da empresa. Não podendo opinar, nem dar sugestões de mudanças e melhorias.

Seção 3: Analisou quais as ações de valorização do capital humano que mais contribuem para a retenção de talentos. Avaliando desta forma quais as ações que mais favorecem a permanência dos talentos nas empresas.

Buscando saber dos colaboradores se as suas atribuições no trabalho são reconhecidas e valorizadas pelos seus líderes. Entre os pesquisados 60% responderam que sim, que seu trabalho é valorizado pela empresa. No entanto 40% responderam não se sentirem reconhecidos e valorizados pelos líderes pelo trabalho que realizam.

O treinamento profissional também pontuou essa seção, buscando identificar se os colaboradores recebem treinamentos para desenvolver ou mesmo melhorar seu desempenho profissional. Entre os respondentes 60% diz receber treinamento da empresa e para 40% os treinamentos não fazem parte da rotina da empresa.

O salário também foi relevante nessa análise, pois buscou identificar se o mesmo é determinante para a permanência dos colaboradores na empresa. Para 55% o salário é sim o fator determinante para estar na empresa. Todavia para 45% dos respondentes o salário não é o que determina a sua permanência. Argumentando que o salário não satisfaz as suas necessidades

básicas, por estar muito baixo, devido às quedas nas vendas nesse momento de crise econômica.

Da mesma maneira a pesquisa averiguou se os benefícios oferecidos pela empresa contribuem para a permanência dos entrevistados na empresa. Para 45% os benefícios contribuem para que fiquem na empresa, já para 55% os benefícios não são motivos da sua permanência. Uma vez que os benefícios são insatisfatórios as suas necessidades.

Seção 4: Analisou se os colaboradores se sentem motivados a permanecerem no atual emprego. Perguntou aos colaboradores se os mesmos sentem interesse em mudar de cargo. 15% responderam positivamente revelando que tem interesses em outros cargos dentro da empresa. Justificando que teriam melhores condições financeiras e profissionais.

Porém, 85% responderam não ter interesse em galgar novas experiências na atual empresa. Ressaltando como motivos que não há possibilidades de ascensão profissional na atual empresa e outros disseram ter outros planos profissionais, não tendo assim interesse em outras posições na atual empresa.

A pesquisa questionou ainda se os colaboradores são motivados pelos líderes a atuar em outros cargos. 20% responderam que são motivados pelos seus líderes. Porém 80% não sentem por parte da liderança motivação para assumir novas posições na empresa.

Analisando as metas estipuladas pela empresa. 45% consideram as metas possíveis de serem atingidas. No entanto para 55% as metas não são possíveis de serem alcançadas, consideram as metas estipuladas abusivas, principalmente diante do atual cenário econômico que o País se encontra; argumentando que a crise econômica vem diminuindo as vendas no comércio.

A pesquisa buscou saber dos colaboradores pesquisados, se eles indicariam a empresa em que atuam como sendo um bom lugar para se trabalhar.

O resultado apontou que 60% recomendariam sim a empresa. Já 40% dos respondentes dizem não ser possível recomendar a empresa. Justificando essa negativa pelo fato de que para recomendar, é preciso estar satisfeito, o que não é o caso para esses colaboradores.

Seção 5: Identificou os motivos que mais contribuem para os colaboradores optar pela demissão voluntária. Em uma relação com oito motivos disponibilizados pela referida pesquisa que levariam os colaboradores a pedirem demissão de seus atuais trabalhos, constatou que:

Entre os pesquisados, 30% pediriam demissão se tivessem uma nova proposta de emprego. 25% se demitiriam por se sentirem desmotivados com a empresa e ou a função exercida. Outros 20% pediriam demissão tendo como justificativa o salário que recebem. Outros 20% se desligariam da empresa devido ao ambiente de trabalho insatisfatório e 5% se desligariam da empresa por falta de qualidade de vida.

Diante da interpretação dos dados da pesquisa, foi possível perceber que existem colaboradores que se encontram satisfeitos com as ações que as empresas apresentam em prol da satisfação dos colaboradores. Contudo encontramos funcionários que se mostraram insatisfeitos, uma vez que não se sentem valorizados pela organização por não terem acesso a ações que contribuam com a retenção de talentos.

CONCLUSÃO

O alcance do objetivo geral desse estudo e seus objetivos específicos só foram possíveis devido às informações dadas pelos colaboradores, uma vez que as suas contribuições deram sustentação ao referencial teórico, respondendo assim aos objetivos propostos nesse estudo.

Nesta pequena amostra de uma população de trabalhadores de Shoppings Center, tivemos a oportunidade de identificar empresas que tratam os seus colaboradores como parceiros e dispõem de ações que contribuem para a retenção de seus talentos.

Isso ficou evidenciado por uma quantidade significativa de entrevistados, que responderam estar satisfeitos na empresa que trabalham e sentem se valorizados por seus gestores.

Esta satisfação ocorre devido ao ambiente satisfatório para o trabalho e para as relações interpessoais, advindas das iniciativas de valorização e retenção de talentos. Favorecendo assim um clima organizacional positivo, com uma cultura organizacional onde os colaboradores sabem os objetivos e

os valores que conduz a empresa, contribuindo desta forma, com a satisfação e o orgulho de pertencer à organização.

Os colaboradores satisfeitos mencionaram que as empresas em que trabalham, oferecem; plano de carreira, benefícios que atendem as suas necessidades, avaliação de desempenho periodicamente, salários compatíveis com o mercado e com a função exercida. Sendo estimulados ao desenvolvimento profissional, com treinamentos adequados e incentivados a ocupar outros cargos dentro da empresa.

Ressaltando que a organização adota uma gestão participativa com uma boa comunicação entre gestores e colaboradores e a presença de uma liderança que valoriza os colaboradores.

Avalia se entre os satisfeitos que as empresas apresentam iniciativas que contribui com a retenção de talentos e que as ações de valorização do capital humano influenciam a decisão do colaborador em permanecer por mais um tempo na empresa.

Porém a pesquisa apontou a existência de colaboradores altamente insatisfeitos com a empresa que trabalham, justamente por não contar com iniciativas de valorização dos seus recursos humanos.

Os insatisfeitos pontuam a liderança, o salário, os benefícios, o ambiente de trabalho, a comunicação falha, a ausência de planos de carreiras, a falta de incentivos; como sendo os maiores motivos das suas insatisfações, levando ao desejo de não pertencerem à empresa, por não se sentirem motivados e valorizados pelo trabalho que desempenham.

Conclui se que as ações que visam valorizar os colaboradores, incentivando e valorizando o seu potencial, colaboram com a retenção de talentos. Desta forma, ter o colaborador como parceiro da empresa torna se uma importante vantagem competitiva. Pois para que haja sucesso organizacional é preciso que o colaborador seja reconhecido como parte fundamental do processo criativo, sendo recompensado de forma justa e valorizado enquanto ser humano.

Diante dos resultados da análise, sugere que as empresas participantes na pesquisa venham fazer uso da ferramenta: Pesquisa de clima organizacional. Uma vez que os seus resultados permitem identificar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores.

Por se tratar de um estudo que busca analisar as ações que mais contribuem para a retenção de talentos, a utilização desta ferramenta é relevante para o processo.

Uma vez que a pesquisa aborda assuntos como: O trabalho em si; relacionamento interpessoal; integração setorial; comunicação; trabalho em equipe; estilo gerencial e lideranças; desenvolvimento profissional; políticas de recursos humanos (salários, benefícios e outras); imagem da empresa perante seus colaboradores; condições do ambiente de trabalho; e outros assuntos que podem ser abordados conforme a necessidade da empresa.

Tendo como benefícios: Aumento da produtividade; diminuição da rotatividade; propicia um ambiente de trabalho seguro; eleva o índice de motivação dos colaboradores. Permitindo assim a realização de ações que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e principalmente para a máxima produtividade e qualidade da sua empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e seleção de talentos com foco em competências**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ed. São Paulo: atlas, 1997.

BERNARDI, M. A. **A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CARVALHO, Antonio. V; NASCIMENTO, Luiz. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: editora Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7ed. São Paulo. Atlas, 2008.

_____, Idalberto. **Introdução a teoria da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ªed. Editora. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ed – São Paulo: Atlas, 2006.

ETTINGER E. Karl. **Biblioteca básica de administração**. 2ed. Volume1. São Paulo. Brasiliense, 1972.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Agosto, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo>>. Acesso em 30/05/2016. As 17h30.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: atlas, 2001.

MAMEDE, Shirley. **Gerente empreendedor: a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional**. Minas Gerais. 2007.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. **Retenção de Talentos por Meio de Reconhecimento e Recompensa**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Curso de Mestrado Executivo Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2002.

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva 2012.

SILVA, M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

VERGARA. Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Questionário aplicado aos colaboradores da área de vendas de um shopping Center.

Este questionário se dedica exclusivamente para fins acadêmicos, como requisito para a conclusão do trabalho final do curso de Recursos Humanos da Faculdade INESUL. Não sendo necessária sua identificação

SEÇÃO 1

1 - Considerando a empresa em que trabalha você se sente?

Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

2 - A empresa oferece aos colaboradores oportunidades de exercer um trabalho estimulante e interessante?

Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

3 - Você se sente motivado com a função que exerce?

Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

SEÇÃO 2

4- As informações pertinentes ao seu trabalho na empresa chegam até você de maneira rápida e clara?

Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

5 - Considerando o cargo que ocupa, a remuneração é adequada quando comparada a outras empresas do mesmo seguimento?

Sim Não Por quê?

6- Os benefícios oferecidos pela empresa são adequados as suas necessidades?

Sim Não Por quê?

7- A empresa possui um programa de avaliação de desempenho, onde os colaboradores são avaliados em um determinado momento pelos seus líderes?

Sim Não

8 - A empresa oferece plano de carreira aos colaboradores?

Sim Não

9 - A empresa acompanha e estimula o desenvolvimento profissional dos colaboradores?

Sim Não

10- Os funcionários têm oportunidades de ter suas idéias implantadas no trabalho que realiza?

Sim Não

SEÇÃO 3

11- As suas atribuições no trabalho são reconhecidas e valorizadas pelos seus líderes?

Sim Não

12 A empresa oferece treinamento profissional aos seus colaboradores?

Sim Não

13 - O salário é um fator determinante para sua permanência na empresa?

Sim Não Por quê?

14- Os benefícios oferecidos contribuem para sua permanência na empresa?

Sim Não Por quê?

SEÇÃO 4

15 - Existe interesse em mudar de cargo dentro da empresa que trabalha?

Sim Não Por quê?

16 - Você se sente motivado pelos seus líderes para assumir outros cargos?

Sim Não Por quê?

17-Você considera as metas estabelecidas pela empresa possíveis de serem alcançadas?

Sim Não Por quê?

18- Você recomendaria a empresa em que trabalha, como sendo um bom lugar para se trabalhar?

Sim

Não

Por quê?

SEÇÃO 5

19- Qual o maior motivo que você teria para pedir demissão de seu atual emprego?

Salário

Benefícios

Localidade da empresa

Falta de qualidade de vida

Ambiente de trabalho insatisfatório

Problemas com a liderança

Proposta de um novo emprego

APÊNDICE 2: Gráficos da pesquisa de campo

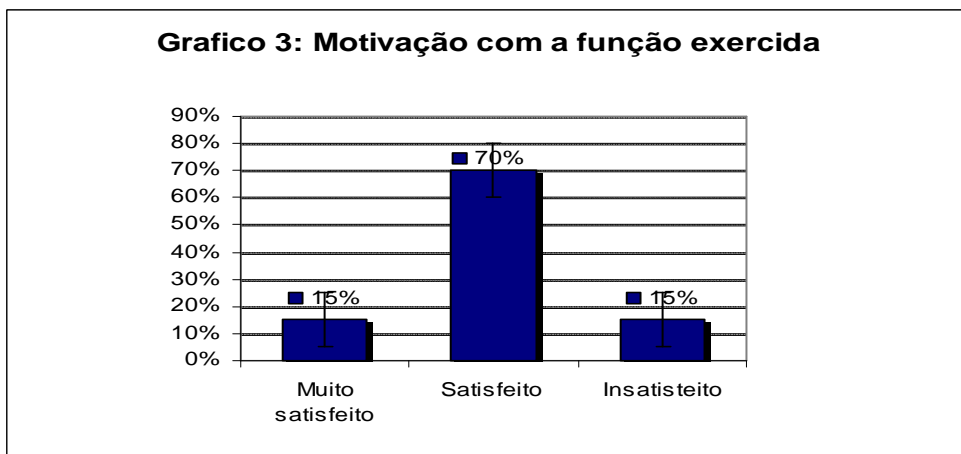
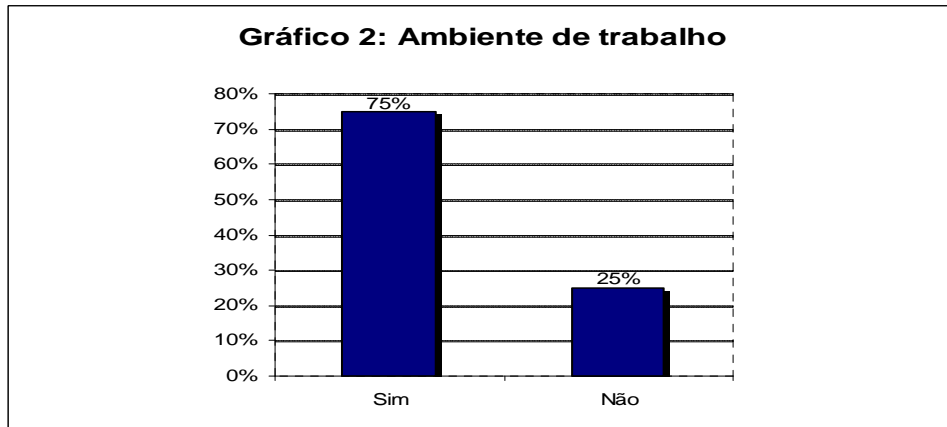
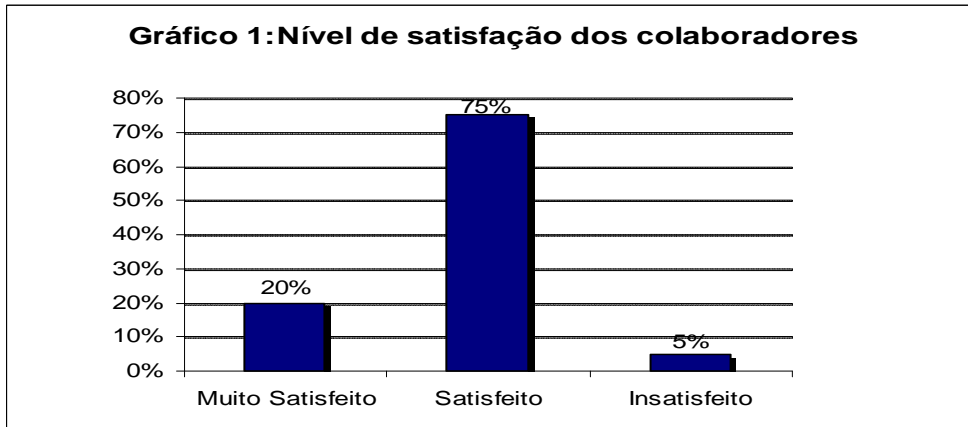


Gráfico 4: Processo de Comunicação

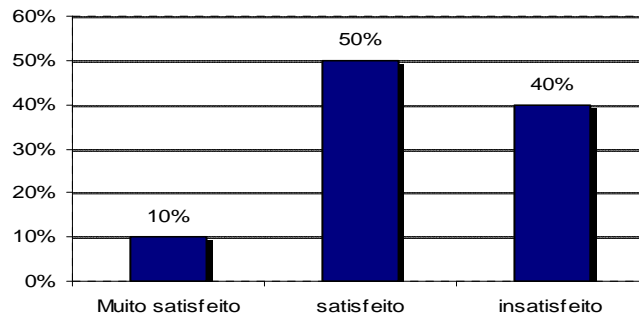


Gráfico 5: Remuneração adequado ao Cargo

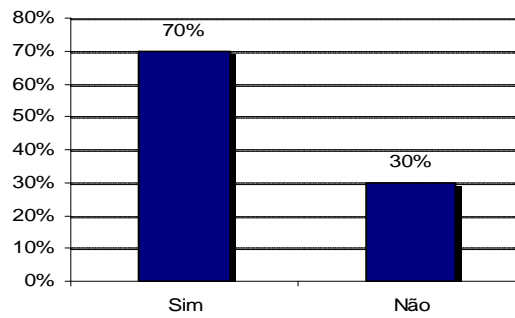


Gráfico 6: Benefícios adequados as Necessidades

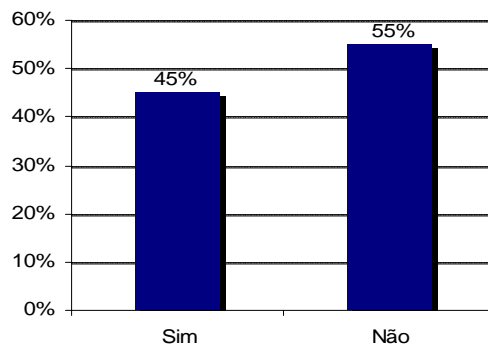


Gráfico 7: Programa de avaliação de desempenho

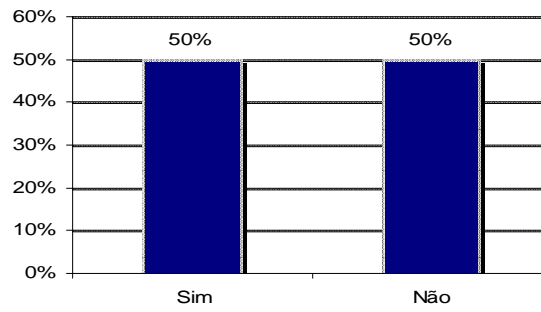


Gráfico 8: Plano de carreira

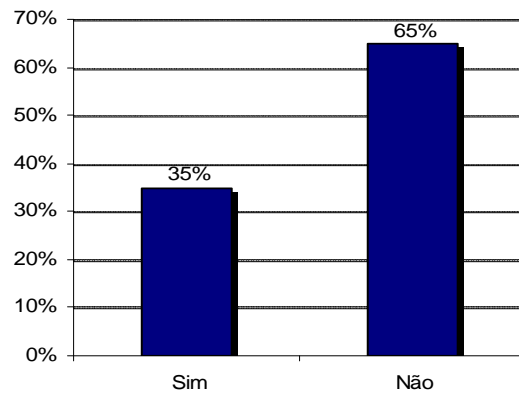


Gráfico 9: Estímulo ao Desenvolvimento Profissional

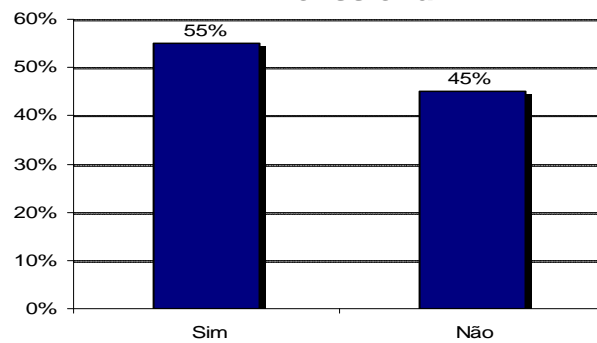


Gráfico 10: Oportunidade de Compartilhar Ideias

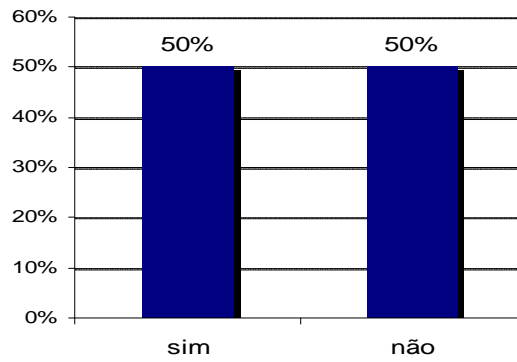


Gráfico 11: Reconhecimento da Liderança

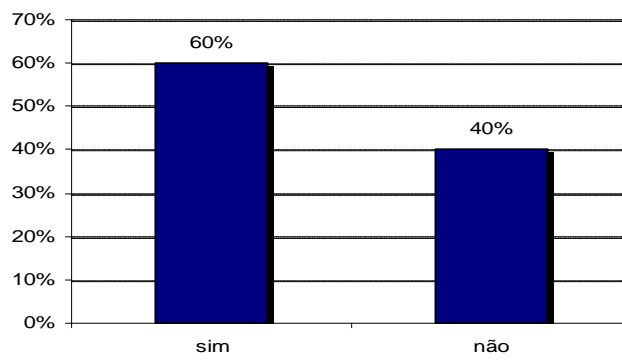


Gráfico 12: Treinamento Profissional

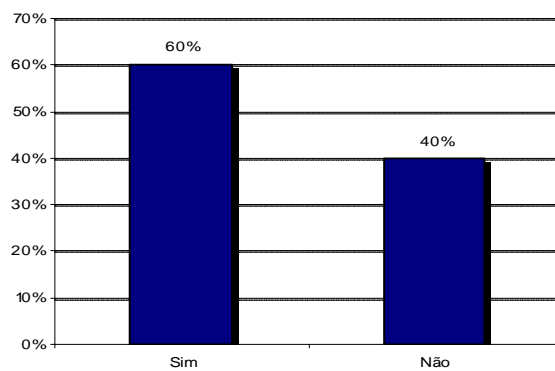


Gráfico 13: Salário e Retenção de Talentos

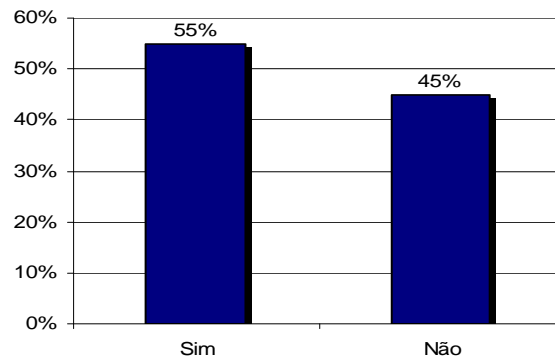


Gráfico 14: Benefícios e Retenção de Talentos

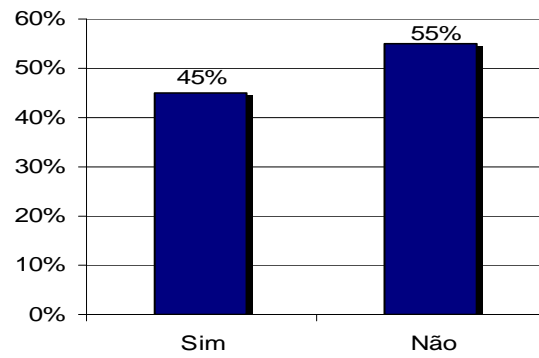


Gráfico 15: Interesse em mudar de cargo na Empresa

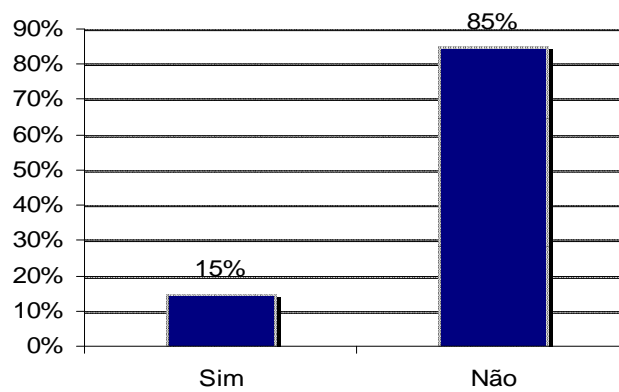


Gráfico 16: Apoio da liderança para aturar em outros cargos

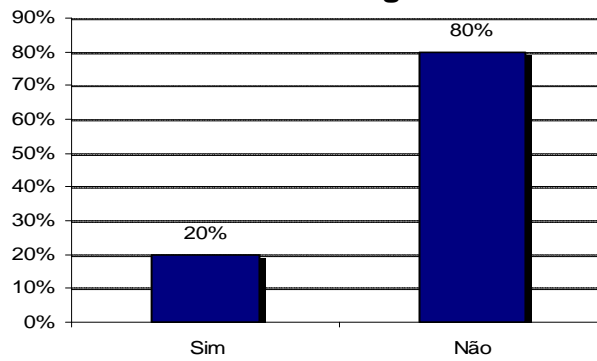


Gráfico 17: As metas estabelecidas

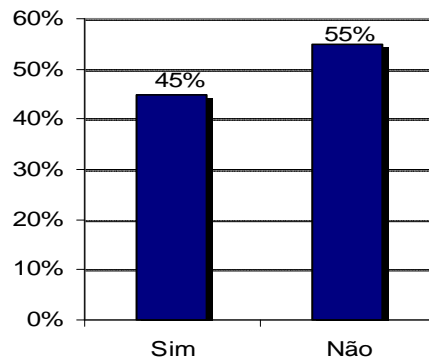


Gráfico 18: Recomendaria a Empresa a outras pessoas

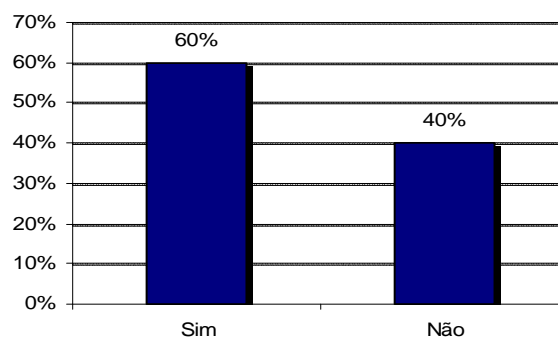


Gráfico 19: Motivos que levariam a demissão

