

**A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS NA PEQUENA E MÉDIA
EMPRESA: Práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso
organizacional**

Bruna da Silva Moraes - Faculdade de Agudos - FAAG
Fernanda Serotini Gordonon - Faculdade de Agudos – SENAI “João Martins Coube”
Marcos Daniel Gomes de Castro – Faculdade Orígenes Lessa
Thiago Thadeu Dias Paluan - Faculdade de Agudos - FAAG
Marcio Luiz Codogno - Faculdade de Agudos – FAAG
Washington Luiz Tomaz - ETEC Lençóis Paulista

Resumo:

A grande concorrência existente no mercado atual, nos leva a buscar um maior entendimento sobre a importância da retenção de talentos nas pequenas e médias empresas, já que as pessoas detentoras do conhecimento e capital intelectual da organização são o ativo mais importante dentro das organizações, demonstrando quais são as melhores práticas de gestão de pessoas que levarão as organizações a obterem vantagem competitiva e conseqüentemente o sucesso organizacional. O estudo caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, onde foi pesquisado o nível de satisfação de gestores e colaboradores de três empresas de pequeno e médio porte, sendo identificado que as pessoas, os talentos de hoje; buscam de uma forma simples e clara qualidade de vida, crescimento e desenvolvimento de suas carreiras. O segredo da retenção dos talentos está em investir no desenvolvimento de pessoas, trabalhando com as melhores práticas de gestão de pessoas para que se alcance o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Retenção de Talentos; Capital Intelectual; Gestão de Pessoas.

Abstract

The great competition on the market today, leads us to seek a greater understanding of the importance of retaining talent in small and medium enterprises, as people hold knowledge and intellectual capital of the organization are the most important asset in organizations, demonstrating what are the best management practices that will lead people organizations achieve competitive advantage and therefore organizational success. The study is characterized by an exploratory research, where he researched the level of satisfaction of employees and managers of three small and medium businesses, people being identified, the talents of today, looking for a simple and clear quality life, growth and development of their careers. The secret of retaining talents is to invest in people development, working with the best people management practices for achieving organizational success.

Keywords: Retaining Talent; Intellectual Capital; People Management.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais concorrente, da busca pela sobrevivência e crescimento no mercado os pequenos e médios empreendedores precisam entender a importância de reter seus talentos visto que podemos perceber que existe uma grande rotatividade, infidelidade de funcionários na maioria das vezes decorrente de insatisfação, desmotivação e principalmente falta de reconhecimento de seus talentos, o que acarreta em grandes custos com contratação e demissão, queda na produção e conseqüentemente insatisfação do cliente.

Desta forma quero demonstrar neste artigo a importância da retenção e quais são as práticas de Gestão de Pessoas necessárias e de fácil acesso ao pequeno e médio empreendedor para reter seus talentos e conseqüentemente se manter e crescer de forma sustentável no mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O talento nas organizações

O mercado está em constante competitividade, e as organizações tem percebido cada vez mais a necessidade de reter seus talentos, porém não basta conhecer apenas a necessidade, é importante compreender de uma forma bem ampla o que eles são, quem são e de que forma contribuem para o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (2009) o talento nas organizações são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem, conduzem a organização nesta nova era onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações.

As pessoas com seus talentos que fazem a empresa respirar, andar, sobreviver em meio ao mundo competitivo de hoje. São os talentos nas organizações que trazem existência e sentido aos negócios. Talentos que fazem nascerem produtos do nada, criam estratégias em meio à guerra, talentos que inovam e tem a visão do que a organização precisa para sobreviver, talentos que trazem muito de si e de suas vivências, de seu conhecimento tácito (intelectual) para as organizações transformando-as em verdadeiros sucessos.

Deste modo o talento é sim muito importante para a organização e é dele que vêm as concretizações, realizações, conquistas no meio corporativo, então o que seriam as organizações sem os talentos, onde estariam? Teriam sucesso? Muito provavelmente estariam se perdendo e sumindo do mercado, como que se seu coração estivesse parando de bater.

O talento na organização é a chave para o sucesso organizacional, então identifique quem é o talento de sua organização, invista nele e conquiste os sonhos e objetivos que levarão você pequeno e médio empreendedor a se tornarem grandes e competitivos.

2.2 A Era do Conhecimento

“Na Era do conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano.” (CHIAVENATO, 2009, p. 01)

Estamos vivendo dias de grandes mudanças devido à facilidade de acesso a informação, o que tem se transformado em um importante fator de competitividade para as organizações. No entanto é necessário gerir este conhecimento existente nas organizações e precisamos melhor entendê-lo, desta forma vamos ver uma breve descrição de dado, informação e conhecimento: Dado: sequência de símbolos, códigos decifráveis ou não. Fonte para formação de informações; Informação: é a organização e análise dos dados, que juntos se tornam decifráveis, e possuem significado; Conhecimento: processo de interiorização da

informação, permitindo um raciocínio crítico. Uma mistura de experiências e valores que é pessoal e, portanto difícil de ser descrito na íntegra.

Segundo Carvalho *et al.* nunca a sociedade atual esteve tão dependente da informação como a partir da década de 1990. Na era industrial, o capital e o trabalho eram os fatores de produção mais importantes para qualquer organização. Na era do conhecimento, os cérebros – representados pelo capital intelectual, as pessoas – e a informação são os novos fatores chave para o cenário atual.

A gestão das pessoas, ou do capital intelectual é a principal forma de evoluir o valor das empresas, visto que a grande dificuldade do momento em relação às organizações é mensurar seus ativos intangíveis.

A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos de qualquer empresa, desta forma podemos entender como é importante desenvolver pessoas, gerir o conhecimento que possuímos dentro da organização, e reter estes talentos possuidores do conhecimento que a organização necessita. Gestão do conhecimento é um tema muito abrangente e importante para as organizações hoje. Acredito que a maior fonte de conhecimento são as pessoas e conseqüentemente estas se tornam talentos essenciais para o sucesso da organização, enfim são as pessoas (talentos) possuidores de inteligência, conhecimento e capital intelectual que irão levar as organizações a um novo momento de vantagem competitiva no mercado.

O conhecimento pode ser definido segundo Carbone *et al* (2009, p.82) como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”.

Para ainda um melhor entendimento sobre a gestão do conhecimento, vamos ver o que Chiavenato (2009) diz a respeito:

O conhecimento é uma mistura da experiência condensada, dos valores, de informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas e relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 122).

2.3 Capital Intelectual

Segundo Lima (2012), o conceito de capital intelectual se referindo aos recursos humanos de uma organização é equivocado, pois normalmente ouvimos nas organizações referências aos recursos humanos das empresas como capital intelectual, no entanto o significado de capital intelectual é muito maior e abrangente. Recursos humanos e o capital humano são apenas componentes do Capital Intelectual de uma organização.

A compreensão de capital intelectual atualmente pode ser entendida como uma sociedade do conhecimento e conseqüente valorização do conhecimento como recurso econômico.

As empresas por estarem em um ambiente muito competitivo usam muito o conhecimento para se manterem mais competitivas impactando em suas atividades,

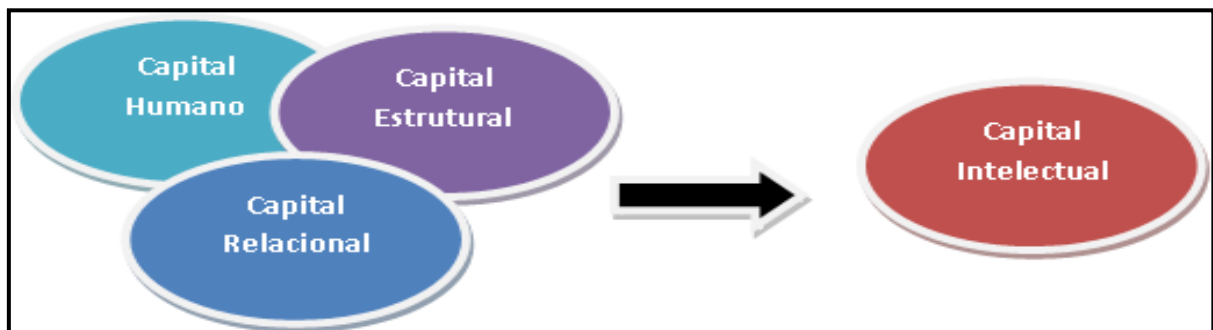
desempenho e estruturas gerenciais. Este conhecimento somado a tecnologias disponíveis produzem benefícios intangíveis que lhes agregam valor. Os conjuntos destes elementos intangíveis têm-se denominado capital intelectual. (CHIAVENATO, 2007).

Hoje o capital intelectual vem sendo estudado, pois tem assumido papel de relevância nas organizações na geração de riqueza e economia como um todo. Por isso a importância da gestão do conhecimento nas empresas.

O potencial de criação do conhecimento está diretamente ligado às pessoas que trabalham nas organizações e ao completo uso do conhecimento dos profissionais que é um fator estratégico de sucesso, portanto o capital intelectual é um recurso indispensável e faz a diferença na manutenção da vantagem competitiva na atualidade econômica.

Conforme Lima (2012), o capital intelectual é concebido como a união de três fatores, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 - Componentes do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Lima (2012)

Ainda segundo o autor o capital humano é a capacidade de agir em variadas situações para criar ativos intangíveis e tangíveis, o capital estrutural é a informática, conceitos, sistemas administrativos, modelos e o capital relacional são os relacionamentos com consumidores e fornecedores.

Portanto o capital intelectual é um conjunto de habilidades aplicadas dos membros de uma empresa com a finalidade de trazer vantagem competitiva materializada com bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novos produtos e tecnologia.

2.4 Os subsistemas de Recursos Humanos

A administração de Recursos Humanos deve ser abordada como um sistema integrado. (CHIAVENATO, 2009, p. 04). Sistema este que é composto por cinco subsistemas que tem a função de cuidar da atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e monitoramento dos talentos de uma organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 08) os subsistemas são contingentes e situacionais, e variam conforme a organização e depende de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. O importante é que eles funcionem de maneira integrada. Toda organização procura alcançar crescimento, maior participação no mercado e lucratividade, e para isso é necessário os clientes. Mas para conquistar clientes a organização precisa dispor de produtividade, qualidade e inovação – como impulsionadores do negócio. E estes dependem de competências organizacionais que decorrem do capital humano, como conhecimento, habilidade, competências, atitudes, comprometimento, adaptabilidade, desempenho e foco em resultados. E para alcançar e consolidar essas competências do capital humano é necessário o subsistema de recursos humanos.

Sendo os cinco subsistemas os seguintes: Subsistema de provisão de recursos humanos (Recrutamento e Seleção); Subsistema de aplicação de recursos humanos (posicionamento

dos colaboradores e avaliação de seu desempenho); Subsistema de manutenção de recursos humanos (benefícios sociais e medicina e segurança do trabalho); Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento); Subsistema de monitoração de pessoas (banco de dados, sistemas de informação e auditoria de RH).

Conforme Chiavenato (2009) os subsistemas permitem desenvolver os impulsionadores do negócio (produtividade, qualidade e inovação) que melhora os processos internos e proporcionam resultados ao negócio. A Figura 2 nos permite uma visão mais abrangente e melhor entendimento sobre os subsistemas de recursos humanos.

Figura 2 – Os cinco subsistemas de Recursos humanos.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Os subsistemas são de grande importância na retenção de talentos, já que ele está intrinsecamente ligado com a vida do profissional na organização, afinal cada subsistema é fundamental em um período da vida organizacional das pessoas, e a forma como ele for aplicado fará toda a diferença na retenção dos talentos.

No entanto quero dar uma atenção especial ao subsistema de desenvolvimento de recursos humanos, visto que acredito ser este fundamental na retenção de talentos.

Desenvolva pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 17).

As pessoas constituem o recurso mais importante das organizações; pois elas são possuidoras de inteligência, capacidade de aprendizagem e desenvolvimento, são adaptáveis, ou seja, capazes de mudar seu comportamento, desenvolver novas habilidades, adquirir conhecimento e utilizar toda esta capacidade para que os processos e rotinas do trabalho se aperfeiçoem e se alcance a excelência organizacional.

Existem áreas para o desenvolvimento humano e são: desenvolvimento individual, de grupo e organizacional. Estas áreas são importantes e necessitam ser desenvolvidas nas organizações para que se alcance um desempenho adequado às necessidades da organização, o que conseqüentemente enobrece o trabalho e contribui para a satisfação com o trabalho.

Para compreender e lidar com o comportamento das pessoas a abordagem mais adequada é tratar a organização como um sistema social em vez de um sistema mecânico de habilidades técnicas dirigido por regras racionais. Os fatores que influenciam o desempenho e a eficácia da organização incluem não apenas as habilidades e competências individuais ou os métodos e processos de trabalho, mas também o funcionamento global da organização como um sistema integrado de partes interdependentes e interagentes. Algumas características que influenciam o desempenho das pessoas envolvem a qualidade da comunicação em todas as direções, clareza e aceitação dos objetivos individuais e organizacionais, cooperação entre unidades lateralmente dispostas, alto nível de confiança recíproca, distribuição e uso do poder, eficácia na resolução de conflitos intra organizacionais e adaptabilidade à mudança. Esses aspectos influenciam as organizações na focalização dos esforços de treinamento nas áreas de habilidade e competências que têm a ver com relações humanas efetivas e com o trabalho em equipe. (CHIAVENATO, 2009, p. 20).

Fator imprescindível para o desenvolvimento de pessoas é a aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional, e esta segundo Chiavenato (2009, p. 24 e 25) é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas. O aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento em função de uma experiência que um indivíduo tenha passado. A aprendizagem afeta grandemente a forma que as pessoas pensam, sentem, agem, assim como determina suas crenças, valores e objetivos pessoais. Todas estas coisas o indivíduo aprende no decorrer de sua vida, e seu comportamento vai mudando conforme este vai aprendendo e ganhando uma nova forma de pensar. Porém, tudo que se aprende pode também cair no esquecimento caso não haja treinamento, repetição de exercícios, prática diária, sendo assim se faz necessário treino para tornar mais eficiente e eficaz o que foi aprendido.

As pessoas tendem a manter um comportamento que elas percebem ser recompensador ou que produza algum efeito, caso este comportamento não traga nenhum retorno às pessoas descontinuam este comportamento que não está produzindo resultados.

A aprendizagem precisa ser estimulada, incentivada, recompensada para que haja motivação por parte do indivíduo para aprender.

Desenvolver e capacitar pessoas é importante para que as pessoas possam contribuir com o máximo de suas potencialidades e alcançar resultados satisfatórios para as pessoas, organização e sociedade.

A aprendizagem não se trata apenas de treinar pessoas para ocupar um cargo ou executar uma atividade, se trata de algo muito maior e abrangente que é transformar pessoas em talentos.

O subsistema de desenvolvimento de pessoas tem como objetivos: Transformar pessoas em Talentos; Transformar Talentos em capital humano; Transformar capital humano em capital intelectual; e Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização.

A organização somente aprende através das pessoas que a constituem. A organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores. Entre todos os vários recursos organizacionais, os únicos capazes de auto direção e de desenvolvimento são os recursos humanos. São recursos vivos e como tal têm enorme aptidão para o crescimento e desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2009, p. 154).

2.5 Melhores Práticas de Gestão de Pessoas

O cenário atual traz ampla discussão sobre as melhores práticas de recursos humanos (Gestão de Pessoas) adotados pelas organizações.

De maneira geral, destaca-se o perfil estratégico na gestão de recursos humanos nas empresas e a crescente necessidade da integração desse setor como: as metas, objetivos e a cultura da organização, bem como a qualidade de comunicação entre as equipes de trabalho e os processos organizacionais. (CHIAVENATO, 2007).

Ainda segundo o autor, é possível organizar essas práticas em quatro principais atividades: Gestão de pessoas: com foco no custo e retorno que estes dão à empresa, englobando aqui projetos de incentivo, políticas salariais, entre outros; Gestão do comportamento: focando treinamento e desenvolvimento do capital humano, este talvez com maior destaque, visto sua complexidade e importância que vem crescendo a cada dia por parte dos profissionais, que buscam hoje construir carreira nas empresas onde atuam; Gestão estratégica: com foco no negócio da organização, o alinhamento fundamental entre RH, colaborador e organização; Vantagem competitiva: visando demonstrar a capacidade de competitividade por meio do chamado capital intelectual.

Sendo assim, a gestão de pessoas e suas práticas passam a ter um papel fundamental na empresa e ser uma tarefa estratégica e situacional, está atrelada a cultura e a estrutura organizacional, bem como seus processos, políticas, produto e das demais variáveis contidas na empresa.

Estar efetivamente atuante e alinhado nesse processo é papel do gestor de pessoas, que deve saber lidar com as dificuldades, problemas, restrições e demandas desse cenário.

É necessário planejamento para desenvolver projetos que atendam às necessidades da empresa, que tenham visibilidade e apresentem bons resultados.

Hoje, treinamento e desenvolvimento aparecem em destaque dentro das organizações, muito se falou em investir nessa atividade. Acompanhada dos conceitos de competência,

habilidade e conhecimento, estas atividades estão intimamente associadas a remuneração, produtividade e resultados.

Tendo como um de seus objetivos aperfeiçoar o trabalho dos profissionais em função dos resultados organizacionais esperados, essas atividades se apresentam com bastante complexidade e como um dos grandes desafios do RH.

A maior parte dos trabalhadores tem hoje como principal objetivo, construir carreira nas empresas, desde que reconhecidos e bem remunerados.

Os benefícios também são considerados como boas práticas de Recursos Humanos, nada mais do que conveniências, serviços e vantagens, os benefícios são ofertados pelas empresas aos seus funcionários, como um tipo de remuneração indireta, de forma a facilitar seu dia a dia.

De acordo com Marras (2011), os benefícios podem ser legais ou espontâneos, mas, todos mantêm objetivos claros diante da gestão dos recursos humanos. Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e o clima organizacional, aumentar a produtividade, servir de atrativo para o recrutamento e para manter profissionais competentes.

Podendo ser monetários, sendo concedidos através de dinheiro, ou não monetários, oferecidos através de serviços ou outras facilidades, os benefícios podem ter objetivo assistencial, visando assegurar condições de saúde, segurança, ou servir em situações de emergência, como plano de saúde, seguro de vida, entre outros.

Podem ainda ser recreativos, buscando oferecer lazer e melhor qualidade de vida ao empregado e seus familiares (clube, excursões, festividades, etc.). Podendo ser também supletivos, oferecendo certas facilidades que melhoram diretamente a qualidade de vida do colaborador, como transporte, restaurante entre outros.

Os benefícios devem estar claramente integrados a política salarial da empresa e seus custos devem ser bem planejados, para que traga resultado para ambos, empresa e colaborador. Eles podem ser integralmente mantidos pela organização, podem ter a participação do colaborador, ou ainda ser rateados.

De forma geral os benefícios devem reforçar a qualidade de vida do empregado, na organização e fora dela.

Proporcionar o bem estar físico e psicológico dos trabalhadores, atender as necessidades de satisfação do colaborador no trabalho e para a empresa os efeitos dessa satisfação sobre a produtividade.

Algumas dicas podem ser importantes na hora de montar um programa de benefícios na empresa: Antes de efetivar um benefício, é necessário que este tenha objetivos e metas claros; Contatar uma consultoria ou outros contatos de RH, ou mesmo realizar uma pesquisa de mercado é importante, para saber o que os outros estão oferecendo; Levantar entre os colaboradores o que é mais valorizado e tem maior necessidade no momento; Estar 100% de acordo com o que está sendo oferecido no contrato do produto.

Portanto, é necessário que se faça as melhores práticas de Recursos Humanos que possam gerar estabilidade e segurança tanto para a empresa como para seus colaboradores, desenvolver algumas práticas bem definidas, tais como: Política de recrutamento e seleção; Descrição e estrutura de cargos e salários; Organograma e matriz de responsabilidades; Avaliação de desempenho; Programas de Treinamento e Desenvolvimento; Ações estruturadas de qualidade de vida; Medicina do trabalho; Ações sociais, e Política de benefícios ajustada às expectativas do trabalhador, além de sempre estimular uma comunicação eficaz e transparente sobre os assuntos que envolvem a organização e incentivar uma gestão participativa.

3 ANÁLISE DO ESTUDO

Para que haja um melhor entendimento do objeto de nosso estudo, se faz necessário apresentar uma definição sobre pequenas e médias empresas de acordo com dados obtidos no SEBRAE e BNDES, que estarão dispostos nas tabelas 1 e 2:

Tabela 1 – Definição do Porte de Empresa pela Quantidade de Funcionários.

Empresa	Comércio e Serviços	Indústria e Construção	Empresa
Micro	Até 09	Até 19	Micro
Pequena	De 10 a 49	De 20 a 99	Pequena
Média	De 50 a 99	De 100 a 499	Média
Grande	Mais de 100	Mais de 500	Grande

Fonte: Os autores

Tabela 2 – Definição do Porte de Empresa pela Receita Bruta Anual.

Empresa/Porte	BNDES	Estatuto	Regime Simples
Micro	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.	Menor ou igual a R\$ 433.755,14.	Menor ou igual a R\$ 360.000,00.
Pequena	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.	De R\$ 433.755,15 até R\$ 2.133.222,00.	De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00.
Média	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões.	-----	-----
Média Grande	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.	-----	-----
Grande	Maior que R\$ 300 milhões.	-----	-----

Fonte: Os autores

Para realizar o trabalho, o objeto do estudo foi a pequena empresa, uma vez que como pode se observar nas tabelas 1 e 2; as microempresas são muito limitadas em quantidade de funcionários e faturamento para que possam investir em práticas de gestão de pessoas, elas têm como prioridade se manterem no mercado já que o índice de empresas que fecham com menos de 5 anos de funcionamento é grande.

Por isso, é importante verificar o que estão fazendo para reter seus talentos, quais os tipos de políticas e ações que realizam.

As empresas de grande porte com toda certeza já têm programas eficientes de retenção de talentos visto que em sua grande maioria demonstram acreditar que as pessoas são o diferencial da organização.

3.1 Pesquisa

Para análise será feito uma pesquisa de natureza exploratória através de um estudo de campo com uma abordagem quantitativa que conforme Gil (2009) consiste em:

Pesquisas exploratórias: Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2009, p.41).

Estudo de Campo: o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. (GIL, 2009, p. 53).

Desta forma a coleta de dados foi feita por meio de um questionário de satisfação aplicado para 3 gestores, sendo 2 de pequenas e 1 de média empresa e a um total de 54 funcionários, onde 16 são de pequenas empresas e 38 de uma empresa de médio porte, e serão classificadas como empresas A, B e C.

Empresa A: se trata de um escritório de contabilidade situado na cidade de Bauru e conta com 08 colaboradores e foram pesquisados todos os colaboradores desta empresa, ou seja, 100% de sua população (universo).

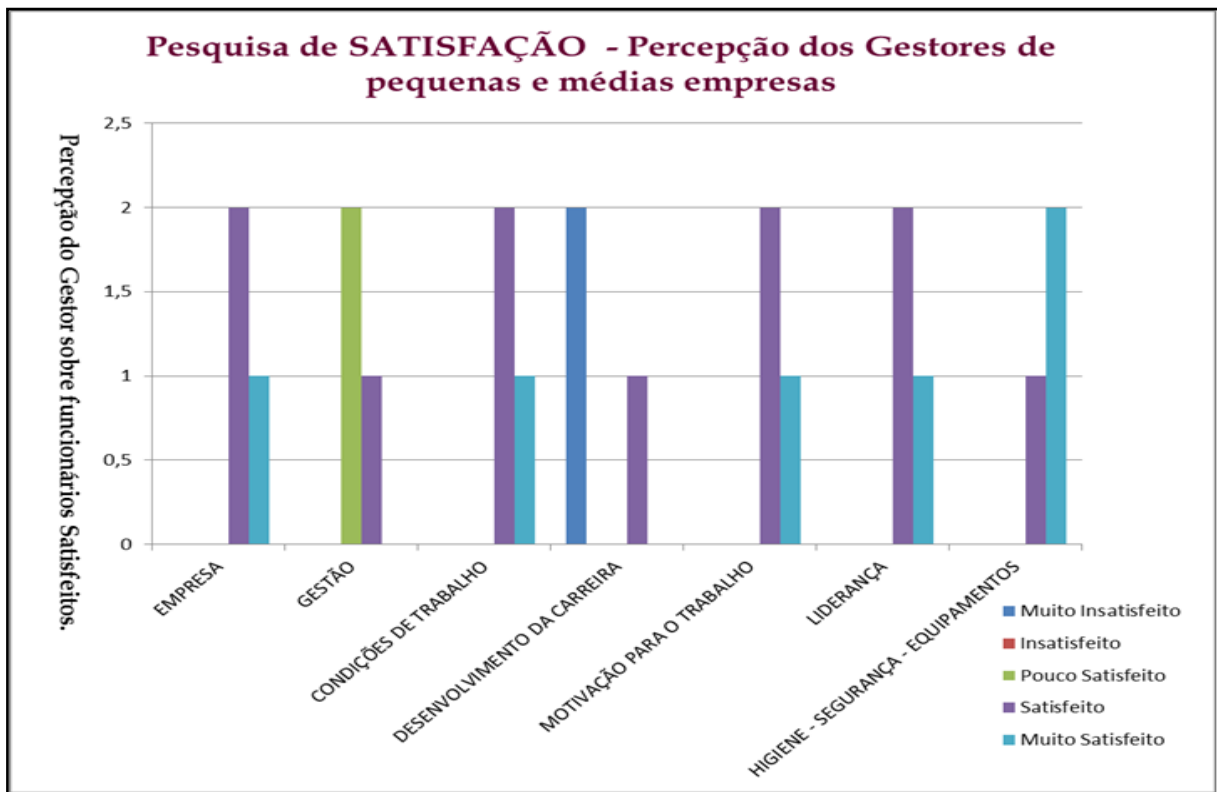
Empresa B: também é um escritório de contabilidade situado na cidade de Bauru e conta com 08 colaboradores, neste caso também foram pesquisados todos os colaboradores.

Empresa C: se trata de uma loja onde são vendidos vale transporte para os usuários de ônibus circulares da cidade de Bauru, se trata de uma empresa de médio porte que conta com 50 funcionários, onde foram entrevistados 38, ou seja, 76% dos colaboradores, desta forma há uma margem de erro que gira em torno de 24%.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise será feita de forma quantitativa, ou seja, será traduzida em números as opiniões e informações da pesquisa para que possa ser feita uma análise estatística dos dados, então o resultado será demonstrado por meio dos gráficos 1 e 2 e figuras 3 e 4:

Gráfico 1 – Pesquisa de Satisfação – Percepção dos Gestores de Pequenas e Médias Empresas

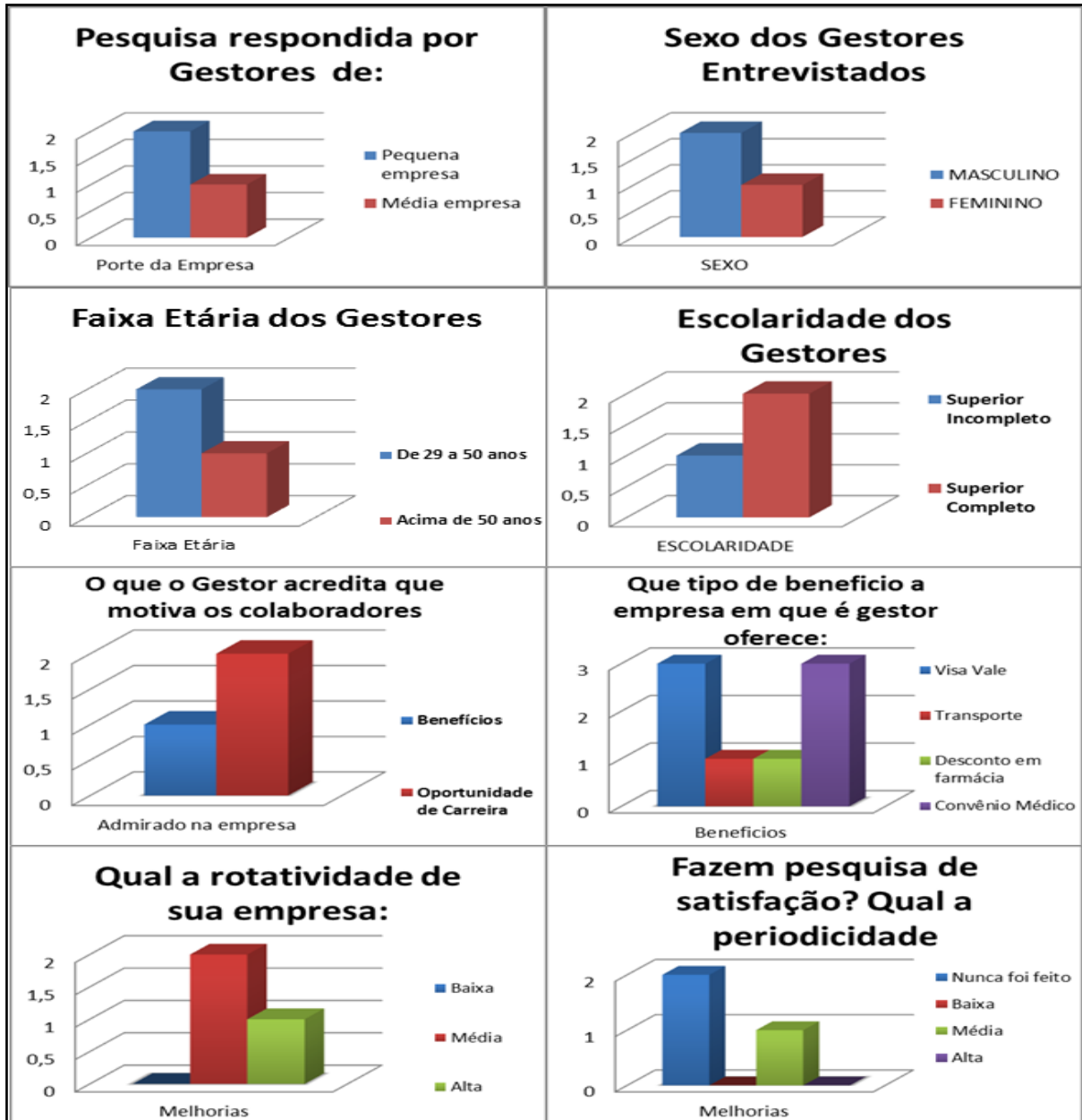


Fonte: Os autores

A percepção que os gestores têm do nível de satisfação dos funcionários é na sua maior parte muito satisfatória, eles acreditam que seus colaboradores estão em todo satisfeitos com a organização e com o que ela oferece, porém o único índice de insatisfação é com a própria gestão, dos 3 (três) gestores entrevistados 2 (dois) deles estão pouco satisfeitos com a gestão da organização como um todo, foi identificado que esta insatisfação é por muitas vezes não terem liberdade total para tomar decisões o que pode atrapalhar no desenvolver do trabalho diário.

Na figura a 3 pode-se ter uma melhor percepção sobre a gestão das empresas pesquisadas.

Figura 3 – Resultados da pesquisa com colaboradores de pequenas e médias empresas.



Fonte: Os autores

Quanto à percepção dos gestores sobre a organização. Como já citado anteriormente foram entrevistados 2 gestores de pequenas empresas e 1 gestor de média empresa, percebe-se que as pessoas que se encontram no nível de gestão possuem ensino superior ou estão cursando, fato de grande relevância já que a organização entende que para tal responsabilidade se faz necessário conhecimento; e na visão do gestor os colaboradores sobre sua liderança são motivados pela oportunidade de carreira.

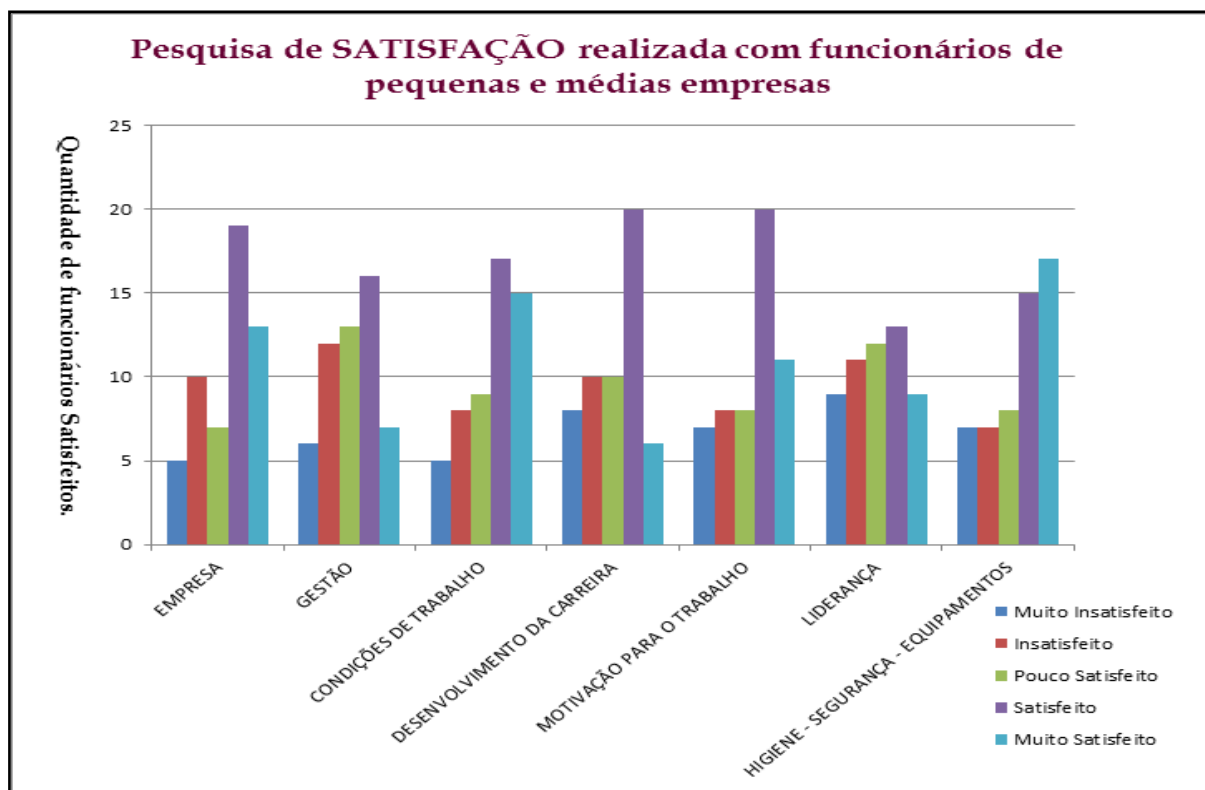
As empresas oferecem alguns benefícios que são eles: convenio médico, visa vale, transporte e desconto em farmácia.

Quanto à rotatividade ela é média nas pequenas empresas e um pouco alta na empresa de médio porte o que nos permite visualizar que o mercado está realmente em busca de profissionais e muitas vezes estes têm vindo de outras organizações por terem melhores ofertas no mercado de trabalho.

Das três empresas entrevistadas apenas uma delas faz pesquisa de satisfação, neste caso é uma pequena empresa onde o gestor faz um bate papo com seus colaboradores a cada 03 meses para conhecer o nível de satisfação e implantar melhorias na organização já as outras 02 empresas entrevistadas sendo que são 1 pequena e 1 média empresa nunca realizaram pesquisa de satisfação para conhecer quais as necessidades de sua organização.

A seguir veremos a percepção dos funcionários:

Gráfico 2 – Pesquisa de Satisfação – Percepção dos Funcionários de Pequenas e Médias Empresas



Fonte: Os autores

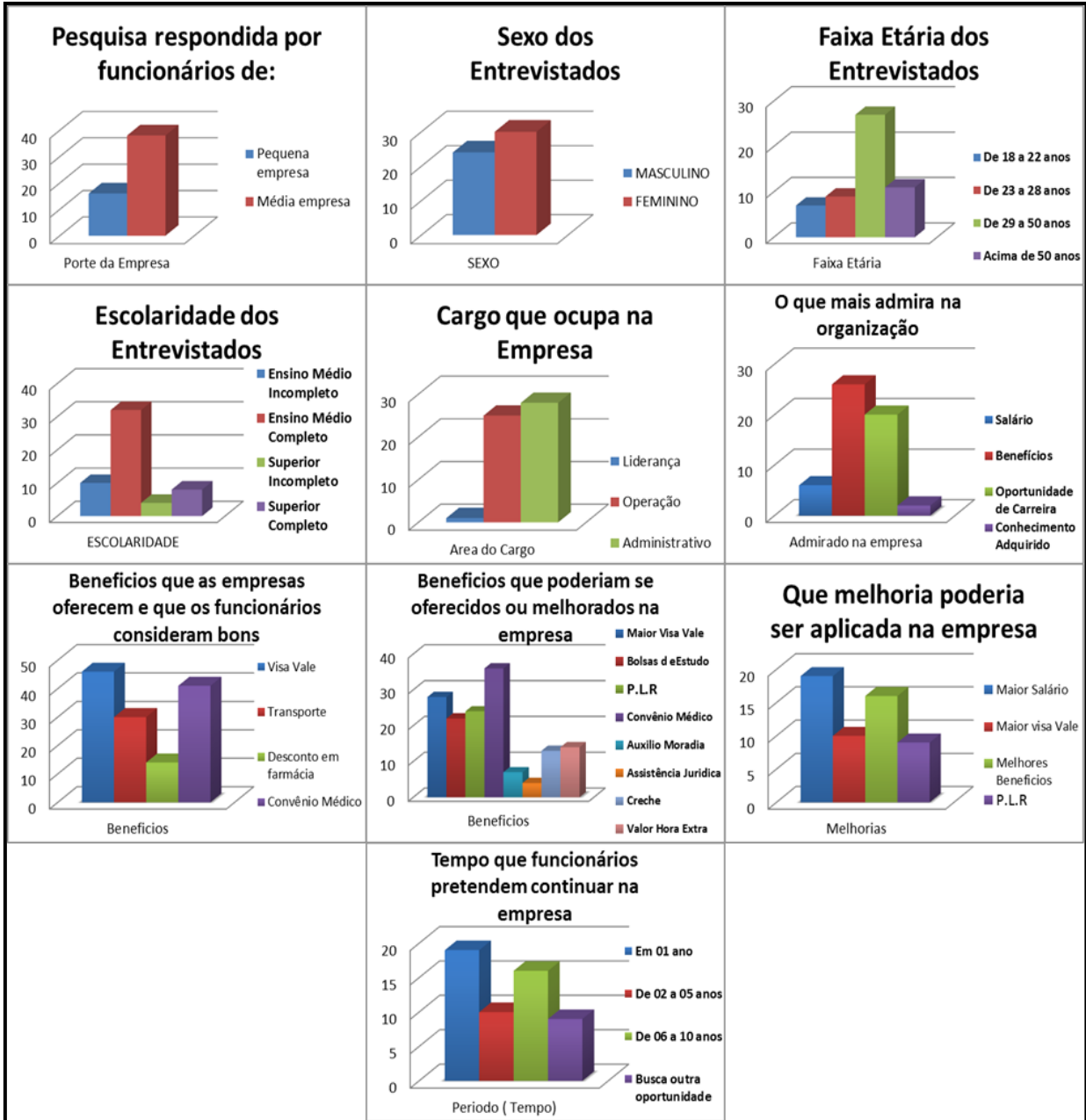
Pode-se observar neste gráfico que boa parte dos colaboradores entrevistados tem um bom grau de satisfação com a organização.

Porém, foi apresentado que há baixa satisfação com a liderança, gestão, Higiene – Segurança - Equipamentos e condições de trabalho. O que pode influenciar de forma significativa o bom desenvolvimento dos processos de trabalho e no sucesso da organização.

Afinal para que haja engajamento, disposição e envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa é necessário que a liderança seja exemplo e saiba como envolver seus liderados com as metas e objetivos organizacionais; a insatisfação com o desenvolvimento de carreira está chamando um pouco a atenção, já que observa-se que os colaboradores não conseguem visualizar uma preocupação da organização em desenvolver seus profissionais, o que é preocupante, pois muito se tem falado de treinamento e desenvolvimento no meio organizacional devido à grande concorrência e necessidade de equipes preparadas para o mercado.

Porém acredita-se que todos buscam e querem melhorias para seu desenvolvimento profissional e qualidade de vida no trabalho conforme demonstra a figura 04 que também aponta outros resultados da pesquisa realizada, tais como a faixa etária, sexo, escolaridade.

Figura 4 – Resultados da pesquisa com colaboradores de pequenas e médias empresas.



Fonte: Os autores

Na figura 4 pode-se observar que os colaboradores buscam além do desenvolvimento profissional já citado anteriormente melhores benefícios tais como convênio médico, P.L.R (Participação nos Lucros e Resultados), maior visa vale e bolsas de estudo o que demonstra de forma simples e clara que eles buscam qualidade de vida (convênio médico, bolsas de estudo, *ticket* alimentação, maior salário), desenvolvimento profissional (oportunidade de carreira), reconhecimento, oportunidades de estudar e crescer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo foi possível verificar que o mercado está em constante competitividade, o que nos chama atenção sobre a importância da retenção de talentos no meio organizacional das pequenas e médias empresas que precisam de um diferencial para se destacar no mercado.

Deste modo vimos que os talentos são o que dá vida, razão e ação para as organizações, ou seja, o talento é a chave para abrir a porta do sucesso organizacional.

O Talento é o elemento humano! A sociedade atual está vivendo um tempo de dependência de informação; e as pessoas representam e possuem o conhecimento que a organização necessita. Desenvolver pessoas e gerir conhecimento tem sido um dos maiores desafios para as organizações; afinal a inteligência humana, os recursos intelectuais são sem dúvida os ativos mais valiosos das organizações.

Conhecimento nada mais é que os valores, informações, experiências, vivências de pessoas, é algo que está na mente, é tácito, pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado. Pode ser também explícito, ou seja, de fácil codificação e transmissão, através de linguagem formal, relacionado a eventos e objetos, independentemente do contexto.

A gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa.

Tendo entendido o que é conhecimento, precisamos também compreender a importância do capital intelectual. Uma sociedade de conhecimento onde a Inteligência organizacional é representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e atendimento ao cliente, tornando-se fator decisivo no ambiente competitivo.

Capital Intelectual é construído por elementos intangíveis, que se torna um recurso indispensável e faz a diferença na manutenção da vantagem competitiva.

Os subsistemas de recursos humanos são algumas ferramentas (estratégias) para que a organização possa gerir seu conhecimento, obter vantagem competitiva por meio do capital intelectual, é uma forma de consolidar as competências do capital humano, onde se pode recrutar, avaliar, manter, desenvolver e monitorar pessoas que são possuidoras do tão importante conhecimento (capital intelectual) e que são os talentos da organização.

Um subsistema de muita relevância é o de desenvolvimento de pessoas, pois está mais diretamente ligado à retenção de talentos em si, na verdade ele pode ser visto como uma prática de gestão de pessoas que fará diferença nas organizações e aperfeiçoará o capital intelectual, de forma a se obter de forma satisfatória a vantagem competitiva que tanto as organizações necessitam.

Desenvolver pessoas é antes de tudo, reconhecer o potencial das pessoas, ver o talento que estas possuem. E ensinar, treinar, desenvolver sem medo de perder este profissional, sabendo que se bem estruturado o desenvolvimento de pessoas a organização sem sombra de dúvida alcançará o sucesso organizacional.

Estão entre as melhores práticas de gestão de pessoas para retenção dos talentos: Gestão de Pessoas: projetos de incentivos, políticas salariais bem definidas e sustentáveis; Gestão do Comportamento: aqui entra o desenvolvimento de pessoas que é investir em treinamentos, cursos, permitindo que os profissionais construam suas carreiras; Gestão estratégica: focar o negócio da organização, alinhar a visão, missão e objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores; Vantagem Competitiva: gestão do conhecimento e da capacidade de competitividade por meio do capital intelectual.

É necessário que haja planejamento, para que se possam desenvolver as práticas de gestão de pessoas, no entanto, essas práticas estão intimamente associadas à recompensa (remuneração). Afinal os talentos investem seu tempo e conhecimento na organização e

esperam ser reconhecidos por isso. Desta forma é fundamental que a organização invista e ofereça benefícios que influenciem de forma significativa na qualidade de vida de seus talentos.

Benefícios estes que precisam ser bem estruturados e que proporcionem bem estar físico e psicológico atendendo as necessidades de satisfação dos colaboradores, e que esteja de acordo com as políticas organizacionais para que traga retorno ao colaborador e a organização.

Em análise vimos que as pequenas e médias empresas tem necessidade de compreender a importância dos talentos na organização e quais as práticas que são fundamentais para retê-las.

Na pesquisa realizada com 3 empresas, sendo 2 (dois) de pequeno e 1 (um) empresa de médio porte, foi possível perceber que as pessoas buscam o desenvolvimento de suas carreiras, elas querem, aprender, crescer, se desenvolver e ter qualidade de vida, assim as empresas precisam oferecer bons benefícios atrelados ao desenvolvimento de suas carreiras.

Os talentos não buscam apenas recompensas financeiras, os talentos querem crescer, se desenvolver profissionalmente, querem de fato ser o diferencial competitivo da organização, e para que isto ocorra, a empresa precisa fornecer um ambiente que propicie este crescimento ao seu colaborador, oferecendo cursos, palestras, treinamentos possibilitando que estes se desenvolvam e juntamente incentive com benefícios que permitam ao colaborador uma melhor qualidade de vida.

O segredo do sucesso nas organizações está em investir nos seus talentos, trabalhando as práticas de gestão de pessoas, para obter vantagem competitiva e sucesso organizacional de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

- BNDES. **Porte de empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 03 jan. 2014.
- CARBONE, P. Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, F. C. A; CASTRO, J.E.E; ABREU, A.F; SANTOS,N. **A gestão do conhecimento e a inovação.** Disponível em: <<http://www.ilanet.com.br/portal/pub/Ilanet/ArtigosCongressos/GCeInovacao.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2014.
- CLASSIFICAÇÃO **por tipo de empresa.** Prefeitura de Pesqueira. Disponível em: <<http://www.controladoriapesqueira.pe.gov.br/products/classifica%C3%A7%C3%A3o%20das%20empresas/>>. Acesso em 04 jan. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. Barueri – SP: Manole, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** – 4. Ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMA, J. P. C. **Qual o verdadeiro significado do Capital Intelectual?** Administradores, 2012. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qua-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual/62410/> Acesso em: 14 jan. 2014
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. Ed. São Paulo: Futura, 2011.

SEBRAE. **Classificação de empresas.** Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em 03 jan. 2014.