

ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Ayslan Cavalcante PELOSO¹
Hiroshi Wilson YONEMOTO²

RESUMO: O presente trabalho teve por objetivo, analisar o processo de atração, desenvolvimento e a retenção de talentos dentro das empresas, mostrando a nova forma de gerir recursos humanos nos dias de hoje. Também foi um dos objetivos dessa pesquisa, definir o conceito de talento humano e enfatizar a importância das pessoas no ambiente empresarial, além de descrever as formas como elas podem contribuir para o sucesso da organização. Este artigo procurou demonstrar que o crescimento e desenvolvimento de uma organização no mundo empresarial da atualidade, dependem de diversos fatores, e entre eles, um dos que têm mais se destacado é o fator humano, que é valorizado através do investimento nas pessoas que constituem a equipe de atuação da organização, já que os colaboradores das empresas têm se destacado como um importante diferencial das instituições, trazendo excelentes resultados às empresas que desenvolvem políticas de valorização de recursos humanos, tendo em vista que a valorização do capital humano não caracteriza um gasto, mas sim um investimento, que trará retornos para a organização através dos resultados gerados pelos colaboradores. A pesquisa buscou mostrar também a nova tendência relacionada ao capital humano dentro das organizações, tendência caracterizada pela valorização das pessoas. Essa valorização está nos investimentos realizados pelas organizações em programas de atração de talentos, desenvolvimento do capital humano, e manutenção das pessoas no quadro de colaboradores. Os investimentos são diversos e têm trazido resultados satisfatórios às empresas que optam por esse tipo de política de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Talento humano. Pessoas. Investimento. Empresas.

1 INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho atual, a cada dia que passa, o capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

¹ Discente do 3º termo do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Bolsista do Programa de Iniciação Científica “Estratégia e Competitividade Empresarial”. e-mail: ayslanpeloso@unitoledo.br. Autor do trabalho.

² Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. e-mail: hiroshiwilson@gmail.com. Orientador do trabalho.

Tal importância tem se intensificado pelo motivo de as pessoas serem um dos grandes diferenciais dentro das empresas

As corporações estão em busca de profissionais diferenciados, com talento e capacidade de crescer dentro da empresa, e que possam trazer resultados para a organização. Esses profissionais constituem o talento humano de uma instituição.

Mas na busca por talentos, as empresas têm encontrado dificuldades pra atingirem esse objetivo, pois gerir talento humano é algo que demanda planejamento e políticas de gestão de recursos humanos.

Dessa forma, é necessário que as empresas tenham um objetivo bem definido na hora de realizar a gestão de talentos.

Sendo assim, por meio de pesquisa bibliográfica, este trabalho abordou as técnicas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, três passos fundamentais para o êxito de uma política de recursos humanos que visa captar, gerir e encarecer grandes profissionais dentro da instituição.

Esses temas foram abordados com o objetivo de definir cada um desses aspectos, pontuar suas semelhanças e esclarecer suas diferenças, características e peculiaridades, bem como abordar qual o papel e a importância de pessoas dentro da organização, além de contextualizar o atual cenário do mercado de trabalho e demonstrar o que tem sido feito e o que pode ser realizado na busca de uma gestão de talento humano de êxito.

2 A IMPORTÂNCIA DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Foi-se o tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, elas constituem não apenas a mão-de-obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização.

Essa importância é enfatizada por Chiavenato (2004, p. 5), na afirmação do autor de que “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição. São elas que fazem os processos

funcionarem e que levam à empresa ao crescimento e desenvolvimento, realizando isso por meio das tomadas de decisão, dos planejamentos de curto, médio e longo prazo, da inovação dos processos, da criação de novos produtos e serviços, das análises de mercado, da identificação de oportunidades de crescimento empresarial, da ampliação das atividades da corporação, e de todas as demais áreas que necessitem de que a mente humana seja colocada em ação a fim de viabilizar o progresso da empresa.

O valor das pessoas na organização também é enfatizado por Mayo (2003, p. 26), que diz:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patenteados [...]

Os empregados também podem ser considerados parceiros da organização, como afirma Gil (2006, p. 23-24) no trecho a seguir:

[...] verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

Entretanto, ainda não são todas as empresas que têm a visão de que as pessoas podem ser um dos principais diferenciais para que a organização se destaque no mercado ante as demais. Diante disso, Chiavenato (2004, p. 5) mostra que as pessoas têm diferentes graus de importância dentro dos diversos tipos de empresa:

Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital

humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações.

Dessa forma, vemos que, de organização para organização, existe uma visão distinta da importância das pessoas dentro das atividades da empresa, visão esta que vai desde locais em que os talentos humanos são extremamente representativos, até empresas que dão muito pouca ênfase ao papel desempenhado pelos seus operários.

3 TALENTO HUMANO E CAPITAL HUMANO

Mesmo que as percepções das empresas quanto à importância das pessoas dentro da organização tenham se mostrado distintas, com algumas delas ainda não considerando os colaboradores como diferencial nas atividades das empresas, existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos.

Porém as empresas não estão em busca apenas de pessoas para comporem suas equipes, mas sim de talentos, profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização, pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, a fim de que empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional, respectivamente.

Nessa busca por talentos, temos por Chiavenato (2004, p. 52) que:

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.

Os grandes profissionais, talentosos e que se destacam na organização, considerados como estrelas das empresas, são abordados por Lorsch e Tierney (2003, p. 85) no trecho a seguir:

[...] A formação de estrelas diz respeito à capacidade que uma empresa tem de atrair, reter, desenvolver e motivar o talento brilhante – os futuros profissionais e líderes que construirão a empresa, geração após geração. Assim como existem fazedores individuais de chuva, existem sócios que se tornam fazedores de estrelas – pessoas dotadas de habilidade especial para desenvolver a capacidade das estrelas dentro de uma empresa.

Vemos assim a importância de se ter não apenas pessoas, mas profissionais com diferencial, com algo a mais a ser oferecido à empresa, ou seja, verdadeiros talentos para fazerem parte do quadro de colaboradores das instituições.

E quando a empresa desenvolve o quesito de talentos humanos ela também aperfeiçoa seu capital humano. Como diz Chiavenato (2004, p. 54) “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

Enfatizando a importância do capital humano para a organização, Mayo (2003, p. 15) afirma que:

O capital é rotulado com deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários.

Sendo assim, tanto o talento humano quanto o capital humano constituem fatores muito importantes dentro das empresas e que podem aumentar a sua competitividade empresarial.

4 O DIFERENCIAL HUMANO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

O papel das pessoas dentro das empresas tem tomado grandes proporções, a ponto de as pessoas caracterizarem um dos principais diferenciais dentro das instituições. E as projeções para o futuro são de que o capital humano adquira uma importância cada vez maior no ambiente empresarial.

No trecho a seguir, o papel das pessoas na organização é enfatizado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 123-124):

Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem. Assim, quanto mais se otimizar a utilização dos recursos financeiros para investimentos, maior será a possibilidade de ampliar e até diversificar a linha de produção para atender a novos clientes. Da mesma forma, a adequação de equipamentos de utilização variada e a adoção de modernos métodos de trabalho permitirão otimizar os recursos da tecnologia. Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização.

Discorrendo sobre o atual mercado de trabalho e suas tendências futuras, Ulrich (1999, p. 29) diz que:

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são 'armas' no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento.

Além dessa perspectiva para o futuro do capital intelectual dentro das organizações, Ulrich (1999, p. 29) afirma também que “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”. Diante desses fatos, é importante que as empresas se preparem para esse novo cenário que está surgindo, a fim de que elas estejam aptas para gerir seu capital humano de uma forma inovadora e eficiente.

5 ATRAÇÃO DE TALENTOS

Diante da importância que o capital humano vem ganhando no cenário empresarial, as corporações têm buscado formas de atrair pessoas com alto potencial profissional para integrarem suas equipes de atuação. Essa atração acaba por ser bastante focada em jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização.

Nessa busca por jovens talentos, os programas de trainees e de estágio têm se destacado como duas ferramentas de identificação e atração de jovens com grande potencial profissional, além de trazer excelentes resultados às empresas.

5.1 Programas de Trainees³

Os programas de trainees são uma forma utilizada pelas empresas para atrair e identificar jovens talentos. Os processos de seleção de trainees são comumente extensos e rigorosos, avaliando diversos itens, como relacionamento interpessoal, poder de persuasão, conhecimentos gerais e técnicos, iniciativa, liderança, entre outros atributos.

Os candidatos escolhidos são contratados pelas empresas em regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, porém diferem dos demais colaboradores por receberem treinamento intensivo, a fim de desenvolverem o potencial identificado no candidato durante o processo seletivo, para que em um curto espaço de tempo, esses talentos ocupem cargos estratégicos e de decisão dentro da empresa.

No trecho a seguir, Chiavenato (2004, p. 378) faz uma abordagem dos programas de trainees:

As organizações bem-sucedidas estão investindo fortemente em programas de *trainees*, como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho,

³ Chiavenato (2004, p. 378) define programas de trainees da seguinte forma: “Os programas de *trainees* representam uma espécie de curto-circuito dos antigos programas de encarecimento profissional, uma vez que os treinados são posicionados, após sua formação e desenvolvimento, em determinados pontos já avançados ao longo da empresa. Geralmente, os programas de *trainees* estão voltados para universitários recém-formados, ou no último ou penúltimo ano de sua formação escolar. Algumas empresas fazem convênios com escolas de alto nível para acompanhamento da formação escolar dos seus melhores alunos para depois integrá-los em seus quadros de funcionários”.

vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento.

Os programas de trainees estabelecem uma relação de crescimento e ganho mútuo entre empresa e trainee, onde ambos são beneficiados. De um lado o jovem colaborador é contemplado, por ter acesso a uma formação de alta qualidade, baseada em treinamentos e capacitações intensivas e constantes. Do outro lado, a empresa também ganha, por ter um profissional de alto nível integrando a sua equipe. Entretanto, há de se destacar a importância de que o trainee se identifique com o perfil da instituição, a fim de que ele possa colocar seu potencial em prática, focado nos mesmos objetivos e valores da organização, evitando assim possíveis frustrações, tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois em muitos casos, o trainee não consegue sucesso no local de trabalho por ter um perfil de atuação profissional que se distingue muito da área de atuação da empresa.

5.2 Programas de Estágio

Os programas de estágio caracterizam mais uma oportunidade que as empresas têm de identificar e atrair talentos para dentro da organização. Sua importância e benefícios são bilaterais, trazendo vantagens tanto para estagiário, quanto para a unidade concedente.

A experiência em estágio é importante para os estudantes que estão iniciando sua carreira, principalmente em se tratando de jovens talentos, já que esses promissores profissionais têm, no estágio, uma grande oportunidade de mostrarem sua capacidade de aprender e desenvolver atividades com muita competência e qualidade.

O conceito de estágio está baseado na formação do profissional, daquela pessoa que está ingressando no mercado de trabalho, e que quer colocar em prática o seu potencial.

Entretanto, ainda hoje, nos deparamos com situações em que a atividade do estagiário é desempenhada de forma deturpada, deixando de lado o princípio de formação profissional, para se enquadrar em um cenário de substituição de mão-de-obra.

Não é difícil se deparar com situações em que os estagiários são contratados para desempenharem atividades que deveriam ser exercidas por colaboradores que atuem em regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Porém, para reduzir custos, muitas empresas deixam de empregar pessoas com registro em Carteira de Trabalho, para contratarem estagiários, que acabam por ser uma mão-de-obra mais barata, já que os estagiários implicam em menos encargos trabalhistas para as empresas, além de ganharem bolsa-auxílio com valor abaixo do que é pago para um colaborador com carteira assinada.

Como se não bastasse serem muitas vezes tratados como substituição de mão-de-obra, existe um conceito extremamente infeliz, de que estagiários não desempenham as suas atividades com qualidade. É claro que existem diferentes perfis de estagiários, desde aqueles menos até os mais qualificados. Estes últimos acabam, por muitas vezes, desempenhando um trabalho de forma muito melhor de que um colaborador efetivo.

Mesmo diante dessas dificuldades, o estágio ainda é uma ótima forma de ingressar no mercado de trabalho, e de surpreender, através da qualidade e compromisso na realização das atividades designadas.

Abaixo, Santos (s.d., s.p.) discorre sobre a importância do estágio na carreira de um profissional:

De aprendiz a proficiente. É do início desta transformação que se trata o estágio: uma etapa no processo de aprendizagem, da verdadeira formação profissional na vida real. Talvez até um ritual de passagem de jovens estudantes a profissionais. Estes estudantes que deixam o ambiente protegido das salas de aula para enfrentar a barra pesada da vida profissional. Saem jovens carregados de conhecimento e de ideais, ávidos por testá-los na prática, e encontram um crivo mais temido do que o próprio vestibular – o temido mercado de trabalho.

Além dos benefícios para o profissional em formação, o estágio traz vantagens também para a empresa, que consegue atrair e identificar jovens talentos para fazerem parte de suas equipes de atuação. É crescente o número de empresas que tem investido em programas de estágio, que quando desenvolvidos de forma séria e compromissada, tendem a gerar ótimos resultados.

Esses benefícios são abordados por Nascimento (s.d., s.p.):

Cada vez mais se observa que as empresas estão investindo na formação de seus profissionais estratégicos. Uma das formas de expressão desse

investimento, e que tem contribuído para o desenvolvimento de equipes envolvidas e produtivas, são os programas de estágio. Organizações que elaboram programas de estágio têm como um de seus objetivos a formação de profissionais mais capacitados e identificados com seu estilo e seus valores. Os programas não só ajudam a capacitar estudantes para a atuação, mas também contribuem para o desenvolvimento da organização que pensa o seu futuro e a sua permanência no mercado. Mas as vantagens não são apenas para as empresas. Há também muitas vantagens para os estagiários. A atividade de estágio ajuda a construir competências fundamentais para o futuro profissional dos estudantes. Programas bem estruturados permitem trocas de experiência entre os estagiários e o contato deles com vários setores da organização, enriquecendo sua formação. Além disso, promovem a ampliação de conhecimentos teóricos e reflexão sobre sua relação com a prática.

Dessa forma, pode-se observar a importância dos programas de estágio na carreira de um profissional, e também na gestão das organizações.

6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Tão importante quanto identificar talentos, é investir no seu treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Dessler (2003, p. 140) o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Os métodos de treinamento também têm acompanhado o desenvolvimento das técnicas de gestão de pessoas. Os treinamentos têm deixado de serem apenas teóricos e técnicos, para assumirem uma metodologia que proporcione maior aplicabilidade dos conceitos que foram abordados durante o processo de capacitação.

Essa nova visão das formas de treinamento é abordada por Dessler (2003, p. 140) no trecho a seguir:

As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados. Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.

É necessário salientar a importância do treinamento, não somente para os jovens talentos das empresas, mas para os colaboradores da organização como um todo, sempre levando-se em consideração as necessidades reais de cada colaborador, buscando qualificar cada integrante da equipe, de modo a aprimorar os pontos que devem ser desenvolvidos, e fortalecer ainda mais os pontos fortes de cada profissional.

Ainda tratando sobre treinamento, Dessler (2003, p. 151) destaca também que “o treinamento no trabalho não serve apenas para não-gerentes: é um método popular de desenvolvimento gerencial também”, ou seja, de fato, é interessante que o treinamento e a capacitação dos colaboradores atinjam desde a base até o topo da escala hierárquica.

Dentro da organização, além do treinamento do capital humano, é necessário que as empresas invistam também no desenvolvimento dos seus colaboradores, abordando os vários aspectos profissionais.

Treinamento e desenvolvimento parecem, e realmente são muito semelhantes. Entretanto, há uma sutil distinção entre um e outro, já que desenvolvimento é uma espécie de derivação de treinamento.

O desenvolvimento do capital humano é uma capacitação mais ampla e aprofundada dos colaboradores, e que tende a gerar resultados ainda mais satisfatórios do que os obtidos através dos simples treinamento.

A importância e a amplitude de atuação contidas nos processos de desenvolvimento de recursos humanos são abordadas a seguir por Dessler (2003, p. 150-151):

A globalização e o aumento da competitividade enfatizam a importância de programas de desenvolvimento de liderança organizacionalmente relevantes e efetivos. Há, por exemplo, maior ênfase no esclarecimento dos objetivos de negócio e dos resultados esperados do programa; ligação mais clara entre o programa e a missão da empresa; envolvimento dos gestores de alto escalão; especificação de competências e conhecimentos concretos em lugar de simples atitudes; e complementação dos métodos tradicionais de desenvolvimento (como palestrar, grupos de estudo de caso e simulações) com métodos mais realistas, como os projetos de aprendizagem de ação.

Logo, pode-se observar a importância de se qualificar as pessoas que fazem parte da organização, visando preparar a empresa para enfrentar a nova

realidade do mercado global, bem como as tendências futuras, de ênfase cada vez maior no capital humano e no diferencial das pessoas dentro da organização.

No trecho a seguir, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 219-220) fazem uma explanação sobre o treinamento do capital humano da organização, e mostram se essa qualificação deve ser considerada como custo ou investimento para a empresa:

Até a década passada, o treinamento era visto pelos administradores como um centro de custos entre as muitas rubricas que sinalizavam o apoio à realização das atividades-fim da organização. Porém, com o advento da qualidade total e a busca incessante da excelência, os gastos com treinamento deixaram de equiparar-se aos de material de consumo, por exemplo, passando a figurar entre as rubricas de investimento.

Dessa forma, vale ressaltar que treinamento e desenvolvimento humano, não devem ser encarados pela empresa como gastos, mas sim como investimento no capital humano, o qual trará retorno para a própria instituição.

7 RETENÇÃO DE TALENTOS

Após atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) diz:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que

empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Diante dessa realidade, este item abordará algumas medidas que visam minimizar a perda de capital intelectual.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

O comprometimento com a organização e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa, também são fatores que contribuem para a permanência das pessoas na instituição, como diz Davenport (2001, p. 210), no trecho a seguir:

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, temos alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos.

7.1 Compensação (Administração de Salários)

Investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores, pois vivemos em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana.

A política de salários é destacada por Chiavenato (2003, p. 34) no trecho a seguir:

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.

Entretanto, não existe uma forma ideal de gerir a remuneração dos colaboradores dentro de uma empresa. Cada caso é individual, cada empresa tem uma área de atuação e um perfil de profissionais. Diante disso, é necessário que a política de remuneração da instituição esteja alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, a fim de que ambos estabeleçam uma relação profissional duradoura. Lorsch e Tierney (2003, p. 131) abordam esse aspecto no trecho a seguir:

Questões ligadas à remuneração não têm respostas certas (ou erradas). Uma política perfeita para uma empresa pode ser um desastre para outra. O teste da verdade é o alinhamento, isto é, se os incentivos previstos no sistema de remuneração geram os resultados de desempenho que a empresa deseja recompensar.

Dentro das políticas de remuneração, temos na compensação, uma forma de retribuir os esforços dos colaboradores.

O conceito de compensação é abordado abaixo por Chiavenato (2003, p. 35):

Assim, damos o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis.

Além do conceito de compensação, Chiavenato (2003, p. 35-36) destaca também sua importância para os colaboradores:

A compensação é provavelmente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família. Para muitas pessoas com atitude instrumental quanto ao trabalho, ela é a maior razão para trabalhar. Entretanto, o trabalho pode ser mais do que um elemento que proporcione satisfação para as necessidades fisiológicas das pessoas.

A compensação define o nível de importância de uma pessoa para sua organização.

A compensação é uma das ferramentas mais poderosas na busca pela retenção de talentos, já que aborda o aspecto financeiro, o qual é um forte atrativo para os colaboradores. Entretanto, a permanência dos funcionários na organização não se restringe apenas à remuneração salarial, mas vai além disso, abrangendo também bens intangíveis, como condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal com a equipe de atuação, entre outros.

7.2 Planos de Benefícios Sociais

Além da remuneração salarial, é importante também que as empresas tenham uma visão ampla, a qual aborde inclusive as políticas de benefícios, a fim de que estes benefícios complementem a remuneração do colaborador e caracterize mais um fator de retenção de talentos.

Essa tendência de concessão de benefícios sociais para os colaboradores e os cuidados que se devem ter com essa política são assuntos abordados a seguir por Gil (2006, p. 193-194):

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário.

A seguir, Chiavenato (2003, p. 99) também discorre sobre a importância dos planos de benefícios sociais para a organização e para os colaboradores:

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus empregados. A remuneração geralmente é feita de muitas outras formas, além do pagamento de salário: considerável parte da remuneração total é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais. Esses serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal que pesam sobre as organizações. Aliás, um dos custos de maior relevância e

importância para as organizações é representado pela remuneração – direta ou indireta – de seus empregados, em todos os níveis hierárquicos. A remuneração direta – isto é, o salário -, dentro dessa abordagem, é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – isto é, os serviços e benefícios sociais – é geralmente comum para todos os empregados, independentemente do cargo ocupado.

Investir em planos de benefícios sociais é mais um fator de extrema importância na busca da retenção de talentos.

7.3 Higiene e Segurança do Trabalho

Além da compensação e dos planos de benefícios sociais, é importante que as empresas tenham atenção também com a higiene e a segurança do trabalho.

No trecho a seguir, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229) fazem uma breve descrição sobre a higiene e segurança no trabalho:

A higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

Dessa forma, a valorização da higiene e segurança do trabalho gera a valorização do capital humano e constitui um fator importante na busca pela diminuição da rotatividade dos colaboradores na organização.

7.3.1 Higiene do Trabalho

A higiene do trabalho constitui um conjunto de medidas que prezam pela integridade física do trabalhador, visando o seu bem-estar no dia-a-dia de trabalho.

A higiene do trabalho é abordada de forma sintética por Chiavenato, (2003, p. 120), onde o autor diz que “a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do

trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”.

A higiene do trabalho também é analisada por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229) no trecho a seguir:

A higiene no trabalho, também denominada higiene industrial, é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando à prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas relacionadas à profissão. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente físico de trabalho.

A higiene do trabalho também é um ponto que exerce influência na permanência , ou não, dos talentos na organização.

7.3.2 Segurança do Trabalho

A segurança do trabalho está ligada à higiene do trabalho, e também é de grande importância no que tange à retenção de talentos. Ligada à segurança na realização das atividades por parte dos colaboradores, ela visa diminuir a ocorrência de acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais decorrentes do exercício das atividades profissionais, como descrito por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229) no trecho a seguir:

Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Não resta dúvida de que o investimento aplicado à área do ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os empregados.

A importância da segurança no trabalho também é ressaltando por Chiavenato (2003, p. 127) no trecho que se segue:

Segurança e Higiene do Trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados. Segurança do Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes,

quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Higiene e segurança do trabalho, juntas, contribuem de forma muito importante para a retenção de talentos, já que visam o bem-estar e a segurança do colaborador no seu ambiente de trabalho, valorizando a vida e dando enfoque nas pessoas.

7.4 Relações Trabalhistas

As relações trabalhistas também caracterizam um importante meio de reter o talento humano nas organizações, principalmente nos inovadores modelos de gestão de pessoas e nas novas relações existentes entre empregador e empregado. Sobre isso, Lessi (2009, s.p.) diz que:

As novas relações entre empresas e empregados pedem modelos de gestão mais democráticos, incentivando a utilização do trabalho em equipe, negociação sobre a duração da jornada de trabalho, novas formas de remuneração, horário maleável, entre outros.

Relações trabalhistas pacíficas e amistosas entre colaboradores, empresas, sindicatos e órgãos mediadores, tendem a gerar benefícios para todos os envolvidos, uma vez que relações pacíficas otimizam as tomadas de decisão, evitando processos judiciais, que na grande maioria das vezes são lentos, além de estabelecer uma relação de integração e ganho mútuo para as partes participantes.

Diante disso, pode-se observar a importância de valorizar esse tema na busca pela retenção de talentos.

A importância das relações trabalhistas é assunto abordado por Chiavenato (2003, p. 150) a seguir:

O subsistema de manutenção dos recursos humanos de uma organização envolve também e principalmente o relacionamento da própria organização com as entidades representativas de seus empregados, isto é, com os sindicatos. Assim, essas relações são chamadas relações trabalhistas por envolver questões geralmente ligadas ao trabalho do pessoal e que são negociadas e acordadas com os sindicatos. Em outras palavras, as relações trabalhistas baseiam-se em políticas da organização em relação aos sindicatos, toados como representantes dos anseios, aspirações e

necessidades – pelo menos teoricamente – dos próprios empregados. As relações trabalhistas constituem, no fundo, uma política de relacionamento da organização com seus próprios membros ou, em outros termos, uma especialidade política, pois o conflito entre Capital e Trabalho em uma sociedade em transição só pode ser resolvido mediante uma inteligente negociação política.

Com a valorização da compensação, dos planos de benefícios sociais, da higiene e segurança do trabalho, e também das relações trabalhistas, as empresas tender a reter uma maior parcela de talentos do que se não tivessem essas políticas de manutenção do capital humano, já que dessa forma, a instituição passa a valorizar seus colaboradores, demonstrando que as pessoas são fundamentais no desempenho pleno e satisfatório das atividades da empresa, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da organização.

8 CONCLUSÃO

Diante da análise da atração, desenvolvimento e retenção de talentos dentro das organizações, o presente trabalho analisou as novas tendências da gestão de pessoas no ambiente empresarial, bem como o novo papel desempenhado pelos colaboradores dentro das organizações, já que as pessoas têm adquirido maior importância no crescimento e desenvolvimento das empresas e são fundamentais para o seu funcionamento.

No que tange à gestão de pessoas, observou-se que, de fato, há uma nova tendência relacionada à gestão de recursos humanos, tendência esta, de valorização das pessoas dentro das organizações, já que o capital humano tem-se caracterizado como um grande diferencial das empresas para que as organizações se destaquem dentre as demais instituições. Entretanto, ainda não são todas as empresas que tem essa política de valorização do capital humano, mas muitas delas têm dado grande importância na gestão de pessoas e valorização dos recursos humanos na instituição.

Essa nova tendência da gestão de pessoas procura não mais atrair apenas pessoas para comporem as equipes de trabalho dentro da empresa, mas pessoas com grande potencial profissional, ou seja, trazer talentos para dentro da

organização. Profissionais de alto nível, que sejam capazes de inovar processos, desenvolver novos produtos, gerenciar equipes e projetos, além de possuírem uma visão estratégica do negócio no qual a organização está inserida. Este tipo de profissional é o mais valorizado no mercado de trabalho atual, e o mais procurado pelas empresas para fazerem parte do capital humano da instituição.

Para que tenham grandes profissionais em seus quadros de colaboradores, as empresas procuram formas de atrair talentos para a organização. Nessa busca por grandes profissionais, os programas de trainee e estágio se destacam, por serem bastante eficazes na identificação e atração de jovens talentos, que uma vez dentro da organização, tem grande possibilidade de desenvolverem grandes carreiras dentro da empresa.

Depois de atraírem talentos, as empresas precisam agora, investir no treinamento e desenvolvimento desses profissionais. Esta capacitação é de grande importância para o colaborador, que se sente valorizado e é capacitado para desempenhar suas atividades com muito mais qualidade, e também traz vantagens para a empresa, que não deve considerar esta capacitação como um gasto, mas sim como um investimento no seu capital humano, o qual trará os retornos esperados através dos resultados alcançados por estes colaboradores que foram capacitados para desempenhar as atividades da empresa com muito mais qualidade

Além de identificarem, atraírem, treinarem e desenvolverem talentos, as empresas precisam buscar formas de não deixarem que esses grandes profissionais sejam levados pelo mercado de trabalho, ou seja, minimizar a saída desses colaboradores da empresa, tendo em vista que essas pessoas têm um grande potencial, e foram investidos muitos recursos no seu processo de capacitação.

Para diminuir essa rotatividade de profissionais, é aconselhável que as empresas tenham uma administração de salários atraente e que remunere o trabalhador de forma a satisfazer esse profissional.

Além da remuneração financeira, as empresas podem também investir em planos de benefícios sociais para seus trabalhadores, a fim de proporcionar mais uma forma de remuneração para os seus colaboradores, que não se resume apenas a retorno financeiro, mas que abranja também outros tipos de benefícios, que não sejam somente financeiros.

Também é importante que a organização preze pela higiene e segurança do trabalho, garantindo condições seguras de trabalho e um ambiente profissional agradável, que vise o bem-estar do colaborador.

Depois disso, existe também o fator das relações trabalhistas, que é um ponto a ser valorizado pela organização, já que os colaboradores esperam uma relação trabalhista amistosa com o empregador, e os sindicatos e órgãos reguladores buscam também essa relação amigável, de ganho mútuo para empregador e empregado.

Portanto, o presente artigo mostra o papel fundamental das pessoas dentro da organização, além de analisar os meios de identificar, atrair, treinar, desenvolver e reter talentos na empresa, e reforça a importância do diferencial humano para o sucesso da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

LESSI, Pedro. **A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos empresários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-flexibilizacao-das-relacoes-trabalhistas-na-percepcao-dos-empresarios/19854/>>. Acesso em: 02 mai. 2010.

LORSCH, Jay William; TIERNEY, Thomas J. **Alinhando as estrelas:** como obter o máximo de seus melhores profissionais. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa:** valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NASCIMENTO, Eline. **A importância do programa de estágio.** Disponível em: <<http://pe360graus.globo.com/educacao/educacao-e-carreiras/conexao-profissional/2010/03/01/BLG,3315,35,535,EDUCACAO,1069-A-IMPORTANCIA-PROGRAMA-ESTAGIO.aspx>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

SANTOS, Roberto Affonso dos. **A importância do estágio na formação profissional.** Disponível em: <<http://www.atelie-rh.com.br/artigos/Importancia%20do%20estagio%20na%20formacao%20profissional.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.