

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
VII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO INDUSTRIAL
PRODUÇÃO E MANUTENÇÃO**

LUIZ FERNANDO NISGOSKI

**ASPECTOS DETERMINANTES PARA A ATRAÇÃO,
FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PONTA GROSSA

2012

LUIZ FERNANDO NISGOSKI

**ASPECTOS DETERMINANTES PARA A ATRAÇÃO, FORMAÇÃO
E RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA**

Trabalho de Monografia apresentada
como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gestão
Industrial: Produção e Manutenção
da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos
Frasson

PONTA GROSSA

2012



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Monografia

**ASPECTOS DETERMINANTES PARA A ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE
TALENTOS NA EMPRESA**
por

Luiz Fernando Nisgoski

Esta monografia foi apresentada no dia 10 de março de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL: PRODUÇÃO E MANUTENÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Msc. Flavio Trojan (UTFPR)

Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Resende (UTFPR)

**Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson
(UTFPR)**
Orientador

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Guataçara dos Santos Junior
Coordenador ESPGI-PM
UTFPR – Campus Ponta Grossa

- O TERMO DE APROVAÇÃO ASSINADO ENCONTRA-SE NA COORDENAÇÃO
DO CURSO -

RESUMO

Desde o final do século 20 e o início do segundo milênio ocorreram grandes transformações na economia mundial. Mediante tal fato é crescente a discussão sobre o papel e a importância dos talentos humanos nas organizações. Diante do panorama atual, as mudanças que ocorrem nas empresas não bastam ser somente estruturais, mas acima de tudo devem ser mudanças culturais e comportamentais. No que tange à gestão de pessoas, observou-se que, de fato, há uma nova tendência relacionada à gestão de recursos humanos. Com a competitividade, as organizações dependem de investir em estratégias, assumindo novas responsabilidades pessoais, pelo desempenho necessário ao cumprimento de metas e objetivos. Com esta pesquisa bibliográfica buscou-se entender e ampliar o conhecimento sobre os aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa e investigar quais as políticas e práticas de gestão de recursos humanos que efetivamente contribuem para a retenção de talentos. Através do referencial teórico pesquisado verificou-se a importância dos gestores serem donatários de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para liderar pessoas talentosas. Considerando ainda que é crescente a conscientização por parte das empresas sobre a importância da gestão da cultura organizacional para que alcancem resultados, houve interesse por parte deste estudo, pesquisar sobre a mesma e verificou-se que de fato o clima e a cultura organizacional são questões comportamentais que afetam as relações de trabalho, contribuindo para a perda de talentos e para a rotatividade de pessoal.

Palavras chave: Talento Humano. Atração. Formação. Retenção.

ABSTRACT

Since the late 20th century and early second millennium there were major changes in world economics. Upon this fact is increasing discussion about the role and importance of human talent in organizations. Given the current situation, the changes that occur in business are not enough to be only structural, but above all it must be cultural and behavioral changes. Regarding the management of people, it was observed that, in fact, there is a new trend related to human resource management. With the competitiveness, organizations rely on investing strategies, personal assuming new responsibilities for the performance necessary to meet goals and objectives. With this literature review sought to understand and improve the knowledge about the determinants for attracting, training and retaining talent in the company and investigate what policies and practices of human resource management that effectively contribute to the retention of talent. Through theoretical searched verified the importance of managers being donees of knowledge, skills and competencies needed to lead talented people. Whereas it is also a growing awareness among businesses about the importance of managing organizational culture to achieve results, there was interest from this study, researching it and there was indeed than climate and organizational culture are behavioral issues that affecting labor relations, contributing to the loss of talent and staff turnover.

Keywords: Human Talent. Attraction. Training. Retention.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 6 |
| CAPÍTULO I | 8 |
| 1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL | 8 |
| 1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 8 |
| 1.1.2 Cultura Organizacional | 9 |
| 2 PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS | 10 |
| 3 MUDANÇA DE PARADIGMAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO | 14 |
| 3.1 NOVOS MODELOS DE GESTÃO..... | 15 |
| 3.2 FATORES QUE INTERFEREM NA MUDANÇA DE PARADIGMAS | 16 |
| 3.2.1 Motivação | 17 |
| 4 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIA | 19 |
| 5 LIDERANÇA | 22 |
| 5.1 A LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO..... | 23 |
| 6 TRABALHO EM EQUIPE | 25 |
| CAPÍTULO II | 27 |
| 1 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS | 27 |
| 1.1 QUEM SÃO OS TALENTOS QUE AS ORGANIZAÇÕES PROCURAM? | 29 |
| 2 DEFINIÇÃO DE TALENTO HUMANO | 30 |
| 3 O DESAFIO DO MOMENTO: ATRAIR, FORMAR E RETER TALENTOS | 32 |
| 4 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL | 35 |
| 4.1 CONHECIMENTO, HABILIDADE E COMPETÊNCIA | 37 |
| 4.2 COMPETIÇÃO POR FUNCIONÁRIOS TALENTOSOS | 38 |
| 5 QUEM É A GERAÇÃO Y? | 40 |
| 6 PRINCIPAIS AÇÕES DAS EMPRESAS PARA MANTER SEUS TALENTOS | 41 |
| 6.1 ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA MANTER AS PESSOAS TALENTOSAS.... | 43 |
| 6.2 ALGUMAS RAZÕES PORQUE OS TALENTOS ABANDONAM AS EMPRESAS | 45 |
| 6.3 PAPEL DO SALÁRIO NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS..... | 47 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 49 |
| REFERÊNCIAS | 51 |

INTRODUÇÃO

As organizações são compostas de pessoas que representam o coração da empresa. Para que a relação homem e trabalho seja agradável e produtiva deve-se buscar a harmonia e o equilíbrio de interesses. Obviamente que um relacionamento harmonioso não evita as desavenças e conflitos, mas desencadeia subsídios para fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas.

Os modelos de gestão sofrerão mudanças significativas decorrentes de fatores como a globalização e o avanço tecnológico e, dentro desse novo paradigma está a peça chave mais importante para qualquer empresa: o capital humano. Nada é mais vital no ambiente organizacional do que o talento humano numa época de competição exacerbada.

Nos dias atuais, atrair e reter talentos, tornou-se o principal desafio para as empresas, pois, segundo Gil (2010, p.28) “ o talento será a mais importante vantagem competitiva com que uma corporação poderá contar nas próximas décadas”.Em primeiro lugar, porque a economia mundial está gerando demanda por pessoas que além de mais qualificadas tenham a capacidade de administrar alianças estratégicas; em segundo, porque a mobilidade no mercado de trabalho está cada vez maior, aumentando assim a disputa por pessoas de mentes brilhantes.

Diante do panorama atual, as mudanças que ocorrem nas empresas não bastam ser somente estruturais, mas acima de tudo devem ser mudanças culturais e comportamentais.

Há alguns anos atrás, o trabalhador tinha seu emprego como algo precioso, procurando conservá-lo pelo maior tempo possível, mas, nos dias atuais o trabalhador tem uma nova visão; já não basta ter emprego é necessário que ele visualize no seu trabalho possibilidades de crescimento profissional e valorização das suas potencialidades.

A partir dessa realidade, percebe-se nas empresas um alto índice de entradas e saídas de pessoal e a crescente freqüência desse fenômeno ocasionado pela expansão do mercado que, de um lado provocou maior competitividade e de outro, provocou uma elevação do que é chamado de rotatividade.

A rotatividade traz conseqüências negativas para a empresa, uma vez que além de perder o talento humano perde-se também uma parte da história e da cultura da mesma.

A capacidade de atrair, formar e reter pessoas talentosas, é um dos indicadores das empresas modernas e conseqüentemente dos novos modelos de gestão.

Diante da globalização, da informatização, é que surge a nova economia, a chamada Era do Conhecimento, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a informação.

Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. De uma maneira geral as pessoas podem constituir o ponto forte ou fraco da empresa, dependendo da maneira como são tratadas.

Para permanecer competitiva a empresa precisa do conhecimento, habilidade e competência de seus empregados; por isso, é imprescindível dar espaço e oportunidade para formação e desenvolvimento dos talentos.

Para a realização desta pesquisa será utilizado o método da revisão bibliográfica, a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos pertinentes ao tema. Considerou-se a pesquisa bibliográfica o método mais indicado para este estudo por ter como referência material já publicado assegurando mais qualidade e veracidade no embasamento teórico.

Busca-se com esta pesquisa bibliográfica entender e ampliar o conhecimento sobre a atração, formação e retenção de talentos na empresa e, devido a relevância do tema abordado e com o objetivo de tornar claro o assunto, faz-se necessário dividir o trabalho em dois momentos: no primeiro, serão abordados os conceitos organizacionais, os novos paradigmas de gestão e sua evolução histórica, os aspectos referentes a formação de liderança, estilos de liderança e a composição de equipe. No segundo momento, serão enfocadas as questões sobre o aspecto principal da pesquisa: o talento humano e os aspectos determinantes para a retenção dos mesmos, bem como algumas questões comportamentais que afetam as relações no trabalho.

CAPÍTULO I

1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O clima e a cultura organizacional constituem a personalidade da uma empresa. Mas, segundo Knapik (2008), um grande número de empresas ainda conservam um sistema autocrático e fechado e resistem em adotar uma gestão mais moderna. Apesar das transformações sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas que acontecem a todo o momento, uma visão mecanicista ainda predomina em muitas empresas que não se adaptam às mudanças, mesmo numa sociedade que defende questões como a democracia, a liberdade de expressão, a qualidade de vida e outros.

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Para Knapik (2008 p. 23), “é em função do clima organizacional que algumas empresas atraem mais e outras menos candidatos a um posto de trabalho”. Há aqueles que chamam a atenção pela receptividade, outras pela formalidade, outras, ainda pelo calor humano. Na opinião da autora, não existe um clima ideal, mas as pessoas devem identificar-se com a empresa e com seu ambiente de trabalho para manter um nível de motivação. O clima organizacional influencia o desempenho das pessoas e a satisfação com o trabalho.

1.1.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando seus esforços para alcançar os objetivos da empresa. Assim como cada ser humano tem características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura e até mesmo algumas peculiaridades que são bem conhecidas pela sociedade, revelando sua personalidade por meio de valores, hábitos, crenças, atitudes e expectativas por ela adotada.

Segundo Knapik (2008, p.25) “existem instituições mais conservadoras, que mantêm uma cultura com tradições, crenças e hábitos ultrapassados, como se um passado promissor fosse garantia de um sucesso duradouro”.

É necessário um processo de sensibilização dos empresários para a mudança dos conceitos organizacionais. Os novos modelos de gestão premiam as empresas que valorizam seus talentos humanos e vêem nas pessoas seu principal investimento e fonte de recursos e resultados. O clima organizacional e a cultura de uma empresa têm forte impacto no contexto ambiental, principalmente na imagem que a instituição possui no meio em que está inserida.

2 PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Vive-se nos dias atuais a sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho. Assim surge um novo conceito em gestão de pessoas. Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

A partir da década de 90, com as profundas mudanças no cenário nacional e Internacional como a globalização, surgiu a necessidade de buscar novos paradigmas de gestão. Assim foi necessário quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras para se adaptar a esse novo conceito. O papel do colaborador é mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios.

O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional e exigia desse profissional apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do mesmo.

A área de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2004), deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do funcionário prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Hoje o cenário é diferente: os funcionários são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica. É discutir e entender a diferença entre as técnicas tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa à valorização

dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano.

Cabe a área de Gestão de Pessoas a função de humanizar as empresas, sendo-lhe atribuída a grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento, tanto da instituição como do funcionário visto como colaborador para adquirir os resultados esperados.

Diante dessa nova realidade, mudam também as competências do novo gestor, o mesmo deve ser capaz de desenvolver habilidades como: visão sistêmica; trabalho em equipe; bom relacionamento inter-pessoal; planejamento; capacidade empreendedora; capacidade de adaptação e flexibilidade; cultura de qualidade; criatividade e comunicação; liderança; iniciativa e dinamismo.

A gestão de pessoas ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange mais as áreas de atuação humana. Com vistas à melhoria do processo de Gestão de Pessoas, vem sendo desenvolvido por varias instituições, o pensamento sistêmico.

Dentro da área de gestão de pessoas, surge, silenciosamente, uma geração de profissionais com foco em negócios e suas relações, ocupando espaços, substituindo perfis, evidenciando um período de transição em que paradigmas e processos estão sendo demolidos.

O trabalho humano tem merecido a atenção de muitos estudiosos, tentando compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Por isso, alguns autores sustentam que o primeiro público a ser considerado pelas empresas é o público interno. Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este mesmo princípio internamente.

Para isto, as empresas podem valer-se dos conhecimentos já existentes sobre o desenvolvimento dos recursos humanos e de sua própria capacidade em adaptar estes conhecimentos às suas características individuais, produzindo uma política adequada. Tal política prevê, basicamente, os critérios a

utilizar na seleção, contratação, desenvolvimento, incentivo, avaliação e demissão de pessoas por parte de uma organização.

Knapik (2008, p. 69), afirma que “a vantagem de existir uma política é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administrativo ou de direção”. Desta forma, cada um tem a chance de saber seus direitos e deveres, o que é esperado como contribuição individual, por que razões seu desempenho está sendo avaliado positivamente ou não, as formas de superar eventuais dificuldades e assim por diante.

O que vem ajudar o desenvolvimento e o conhecimento da área de Gestão de Pessoas é a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas na relação de trabalho, ou seja, uma visão integral.

O termo Holismo vem do grego holos, que significa todo, tudo. Consiste num compromisso com o todo, com o global, com a humanidade, com a preservação da natureza e com o estabelecimento de uma relação revolucionária entre homens, animais e plantas. Todos os elementos fazem parte de um grande corpo. O holismo traz uma proposta de vida integral, que visa à superação das tradicionais relações de poder e de fragmentação.

O pensamento sistêmico é uma forma de abordagem da realidade que surgiu no século XX, em contraposição ao pensamento reducionista. É visto como componente do paradigma emergente, que tem como representantes cientistas, pesquisadores, filósofos e intelectuais de vários campos.

Outro fator que ajuda a desenvolver um ambiente mais agradável na instituição é refletir os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvam o gerenciamento de pessoas, isto é compreender a instituição e as pessoas.

A gestão de pessoas não envolve só o recrutamento e seleção de pessoas, mas atividades como: treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, benefícios, questões trabalhistas, segurança do trabalho, entre outros.

Com as complexidades e quantidades das tarefas, o setor de RH precisou se modernizar, para administrar com eficiência suas novas atribuições e a necessidade de se especializar foi-lhe imposta, para a adequada gestão das pessoas nas organizações.

Para Fleury, a gestão de pessoas é um fenômeno contemporâneo que tem sido alvo de grande interesse, contudo ainda existe uma distância considerável entre a teoria e a prática da gestão de pessoas.

[...] enquanto a literatura defende o alinhamento da gestão de pessoas a partir da estratégia empresarial como fórmula para o sucesso da organização, este estudo empírico aponta o sentido inverso da relação. Ou seja, a força motriz que define o alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas nas empresas estudadas não tem sua base na estratégia empresarial, mas sim, na filosofia de gestão de pessoas, aspecto esse que influencia de forma significativa, para não afirmar que determina a estratégia e o sucesso das organizações. Apesar de fazer sentido e de ocorrer na prática organizacional, tal possibilidade não está presente nos modelos de integração propostos pela literatura (2002. p.10).

O mercado de trabalho exige hoje significativas mudanças na gestão das pessoas. O departamento de recursos humanos não deve limitar-se apenas a recrutar profissionais, deve também orientá-los e treiná-los, cultivando o desejo de fazer o melhor a cada dia em prol da organização, segundo Chiavenato:

A moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc. (2004 p.13)

As organizações contemporâneas têm passado por permanentes ajustes na busca-atendimento aos desafios que lhe são impostos pelas constantes e rápidas transformações da sociedade pós-industrial. Essas transformações afetam diretamente o comprometimento do trabalhador, “as organizações por sua vez, requerem pessoas qualificadas e comprometidas com o processo produtivo, em lugar de recursos humanos alienados e desmotivados” (LEITE, 2008, p. 15).

3 MUDANÇA DE PARADIGMAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO

A atual sociedade está estruturada em torno de organizações. O bom funcionamento das empresas é um fator fundamental para uma maior qualidade de vida e para se alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento humano, econômico e cultural. Por isso, muitos esforços foram desenvolvidos na busca de modelos de gestão que se revelem mais adequados às necessidades inerentes à gestão organizacional.

A flexibilidade para aceitar e adequar-se às mudanças tornaram-se um grande desafio para as organizações. É comum as pessoas se fixarem nos bons resultados do passado, mas esses não garantem o êxito do presente. No entanto, os paradigmas em que uma organização acredita direcionam seu comportamento.

Para Knapik (2008, p.17),

Paradigmas são referenciais, modelos que são utilizados para justificar ações e expressar crenças, medos, valores que orientam e explicam escolhas. Antigamente, quando as mudanças aconteciam paulatinamente, ninguém questionava a legitimidade e as formas de gestão das empresas. Porém, hoje a velocidade das transformações é constante [...], e é vital termos flexibilidade para modificarmos conceitos, referencias e modelos de gestão para não comprometer o sucesso das ações empresariais.

Quando se tem uma única forma de perceber, ver e aceitar o que está ao redor, a visão de mundo pode ser deturpada, corre-se o risco de não perceber as demandas do mercado. Ter como base paradigmas equivocados fatalmente leva a escolhas desastrosas que comprometem o sucesso da empresa. Mesmo sabendo que para acompanhar as constantes mudanças é necessário se adequar, às vezes as pessoas ou empresas relutam em aceitar os novos paradigmas, porque tem medo do novo. Permanecer na zona de conforto é mais fácil. (KNAPIK, 2008).

Taylor e Fayol, no início dos anos 1890 impulsionaram uma visão do paradigma denominado mecanicista ou reducionista, que para a época foi válida. No entanto, ainda hoje é possível encontrar tal modelo em muitas organizações, que considera, entre outros aspectos, a empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens.

3.1 NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Na atualidade há uma nova visão, a holística, que está crescendo e ganhando força, representa novos paradigmas, conquistando espaços e seguidores. Essa visão, ao contrário da mecanicista, entende que a empresa é um sistema dinâmico e orgânico, que a cooperação impulsiona e que delegar é ganhar poder.

A visão holística ajuda a perceber, com clareza, aspectos sutis das organizações, tais como a motivação dos colaboradores, a transparência e a clareza das metas, o foco no cliente, o incentivo ao espírito de equipe, o profissionalismo etc. Os aspectos materiais, como o volume de produção, o faturamento e o patrimônio da empresa, são considerados relevantes, mas como conseqüências dessa visão mais moderna de gestão de empresas e de pessoas. (KNAPIK, 2008, p.19).

O papel do gestor nesse modelo holístico é mais de orientador do que formulador de diretrizes, de estrategista; é do profissional que tem visão de futuro, ao invés daquele que faz sempre o mesmo produto como se ele não pudesse ser substituído, nem melhorado.

O quadro a seguir, elaborado por Knapik (2008, p.19), mostra as diferenças entre a visão mecanicista e a visão holística.

| Visão mecanicista | Visão holística |
|--|---|
| A competição é a chave para o sucesso da empresa. | A cooperação é a chave do sucesso da empresa. |
| Sigilo nas estratégias, só a cúpula da empresa pensa e planeja. | Transparência com as estratégias e todo o pessoal-chave participa das decisões. |
| Linha de produção. | Células de trabalho. |
| Foco na produção. | Foco no cliente. |
| Eficiência em primeiro lugar. | Flexibilidade em primeiro lugar. |
| A empresa é como uma máquina e as pessoas as peças que compõem essa máquina. | A empresa é um sistema dinâmico e vivo. |
| Abertura e a transparência são secundárias. | A abertura e a transparência são ferramentas de sucesso. |
| Delegar representa perder poder. | Delegar representa ganhar poder. |
| Impessoal e burocrático. | Organização baseada em pessoas. |
| Muitos níveis hierárquicos. | Poucos níveis hierárquicos. |
| O melhor vencerá. | O grupo vencerá. |

| | |
|---|---|
| O controle de qualidade é responsável pela qualidade. | Todos são responsáveis pela qualidade. |
| O lucro vale mais que o meio ambiente. | O grupo vale mais |
| Paternalismo. | Lucro e meio ambiente podem ser compatíveis |

QUADRO 1 – Diferenças entre as visões mecanicista e holística. Fonte: KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008, p.19.

3.2 FATORES QUE INTERFEREM NA MUDANÇA DE PARADIGMAS

Em se tratando de gestão de empresas no século XXI, Knapik (2008, p.20), compara os paradigmas tradicionais e os paradigmas do terceiro milênio. Segundo essa autora, as principais mudanças de paradigmas, no início do século XXI, estão relacionadas aos seguintes fatores:

- a) mudança no papel das chefias: achatando a hierarquia e diminuindo o número de chefes;
- b) competitividade: criou-se um mercado competitivo em escala mundial;
- c) interdependência: os países e as economias estão interdependentes;
- d) administração informatizada: a informática está presente em todos os processos administrativos e produtivos;
- e) administração empreendedora: a diminuição da estabilidade do emprego leva as pessoas a procurarem seu próprio negócio ou a desenvolverem um perfil de empreendedor interno;
- f) foco no cliente: são os clientes que direcionam os produtos ou serviços;
- g) meio ambiente: a preocupação com as condições e a preservação do ambiente vem interferindo nas decisões empresariais;
- h) qualidade de vida: a preservação da saúde física e emocional tem preocupado os gestores dos novos modelos de gestão;
- i) emergência do terceiro setor: as ONGs representam agentes econômicos expressivos e devem ter uma gestão eficiente.

A transparência e a clareza das metas, o incentivo ao espírito de equipe, o profissionalismo e outros, são fatores positivos. O volume de produção e o faturamento são relevantes, mas como consequência da visão mais moderna dessa

mudança de paradigma que prioriza a motivação e a qualidade de vida do trabalhador.

Os objetivos da gestão de pessoas devem estar bem claros e definidos para que haja sucesso na empresa, essa relação tem que ser recíproca, tanto do funcionário quanto da empresa. No entanto, ambos necessitam de motivação, elemento chave que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, pois o que está em jogo é a realização pessoal e não apenas o emprego ou a função que o funcionário desenvolve.

3.2.1 MOTIVAÇÃO

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Funcionários motivados para realizar o trabalho, tanto individual como em grupo, tendem a apresentar melhores resultados. Assim, a motivação pode ser entendida como o principal combustível de produtividade das empresas.

Segundo Gil (2010), as empresas valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Funcionários comprometidos são convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com eles vem sendo um importante desafio para os gestores.

Motivação para Gil (2010, p. 202), "é a força que estimula as pessoas a agir", o autor ressalta ainda, que no passado acreditava-se que essa força era impulsionada por outras pessoas como pais, professores ou chefes, hoje a visão é outra, sabe-se que a motivação tem sempre uma necessidade. Sendo assim, "cada indivíduo dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas, em que não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra."

A evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, não significa que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gestores. Muito pelo contrário, os gestores precisam estar atentos à motivação dos funcionários. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar

condições para que as tarefas sejam atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

Segundo Chiavenato (2004, p. 365), “para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido”. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da motivação do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

4 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações.

Carbone e Brandão (2009), entendem competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Gramigna (2002), define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes transformadas em resultados.

Para Santos (2001), o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências e, descreve-as sob a forma de referenciais, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho.

A definição de Competência está baseada no CHA, que são os conhecimentos, (C) as habilidades, (H) as competências técnicas, e as atitudes (A). O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, ou seja, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. A atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Segundo Chiavenato (2002, p.520) as competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas e segundo o autor um dos grandes passos para se agregar novas competências nas empresas é investir em treinamentos para as necessidades atuais que a empresa se encontra. "a gestão por competência procura substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento por uma visão das necessidades do negócio e como as pessoas poderão apontar valor à empresa".

Rabaglio (2001, p. 3) define competências como sendo "um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitam ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação".

Para Zarifian (20001 p. 7), a palavra competência é usada de maneira diferente pelos especialistas em recursos humanos e estrategistas de negócios. Os

praticantes de recursos humanos constantemente pensam em “competência como uma descrição das características das pessoas”.

Dutra (2001, p. 46) agrega ao conceito de competências a noções de entrega, afirmando que "uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua a ela própria e ao meio em que vive".

Vale ressaltar que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações.

Gil (2010), por sua vez, refere-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos.

Do ponto de vista das teorias econômicas aplicadas ao comportamento dos indivíduos, pesquisadores afirmam que, em geral, todo ser humano é resistente à mudanças. Mudanças tendem a provocar situações em que a percepção de risco aumenta, dada à incerteza associada ao futuro. Quando confrontado com mudanças, o futuro passa a ser percebido como incerto, "o que pode desencadear três reações: aversão ao risco, apreciação ao risco ou indiferença" (GIL,2010,p.17).

Do ponto de vista psicológico, os indivíduos tendem a ser avessos a mudanças, porque isso pode representar um questionamento a seu conjunto de respostas para problemas que estão por assim dizer acomodados, ameaçando o estado de felicidade gerado pela sensação de proteção.

O processo de seleção, segundo Chiavenato (2004) é precedido pelo de recrutamento com a função de identificar o candidato mais apto a desenvolver as atividades propostas pelo cargo em questão. O propósito de cada organização é prestar algum serviço, produto ou benefício à sociedade em geral e a cada cliente em particular, desta maneira a medida que se torna bem sucedida tende a crescer, aumentar suas operações e incrementar seus recursos, e na atualidade toda essa evolução fundamenta-se na utilização das competências.

O desafio que se apresenta para as organizações é, manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem descuidar do processo de humanização. O produto final é uma prioridade para as organizações, mas na atualidade a preocupação com as competências essenciais. (CHIAVENATO, 2004).

Atualmente, o termo competência é bastante enfatizado no modelo de Gestão por Competência. Esse modelo tem como principal objetivo o quanto a gestão da empresa está preparada para dar suporte ao desenvolvimento e uso de competências individuais e de equipes.

A proposta da Gestão por Competências é uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente, com o objetivo de aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

5 LIDERANÇA

No mundo moderno a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, desde a alta direção até as camadas inferiores.

Para Knapik:

Liderança é uma influência interpessoal e um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de idéias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos (2008, p. 62).

A citação deixa evidente que ser líder é fazer com que o grupo se una para a realização de uma meta.

Marras (2000), concorda com a autora acima e define liderança como a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas. Para ele, os líderes devem apreciar e articular visão compartilhada do futuro e que a liderança também é uma arte.

Para Scholtes (apud LEITE, 2008), liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A liderança pode ser definida, segundo esse autor como uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos e muito mais, que exige cumplicidade.

Chiavenato (2002) enfatiza que o processo de liderança envolve o relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Nesse sentido a liderança, não se refere apenas ao cargo do líder, mas também está ligada aos esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Para Spector (2005), a autonomia é o efeito coletivo da liderança, o líder transformador é alguém que leva os seguidores a deixarem de lado os próprios interesses e trabalharem em favor da concretização de objetivos coletivos.

Na era do conhecimento os novos gerentes devem estar conscientes da nova dinâmica presente e de que a extensão de tal responsabilidade impulsiona suas chances competitivas.

5.1 A LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO

As organizações da era do conhecimento enfrentam desafios diante de um ambiente em constante modificação. Com as mudanças nas organizações, as questões sobre como liderar esse ambiente também se modificaram.

De acordo com Vergara (2000), os líderes tradicionais, tomavam as decisões fundamentais para alcançar os objetivos das organizações, com visão individualista e não sistêmica, e que os princípios de liderança estavam ligados à imagem de um oficial que lidera uma tropa.

No entanto, o estilo gerencial condizente com a era do conhecimento, impõe a necessidade de fazer da empresa um ambiente participativo. O líder deverá romper com o padrão de dominação e inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do entrosamento entre o grupo, desenvolvendo um processo contínuo de aprendizagem que possibilite o compartilhar das informações; ter capacidade para ouvir seus colaboradores, ser comunicativo, habilidoso, motivador, criativo e ainda ter a capacidade de analisar os processos de forma holística.

Os líderes são responsáveis pelo desempenho das equipes que lideram visando o alcance de metas e resultados esperados pela organização, e a maneira como esses líderes conduzem suas equipes constitui o sucesso ou fracasso da empresa.

O ato de liderar pessoas nas empresas vem-se aperfeiçoando mediante as necessidades de cada momento histórico e do contexto organizacional. Há tempos atrás o estilo de liderança era baseado no comando e no controle, ou seja, na autoridade e na subordinação.

Aos poucos, essa visão foi sendo questionada e substituída por uma visão mais humanizada na qual as pessoas deveriam ser motivadas de outras formas, além da remuneração.

Segundo Romani e Dazzi:

A organização contemporânea, que vem enfrentando uma série de mudanças, passa também a questionar os valores assumidos em busca de uma realidade mais condizente com seus anseios. Diante desse fato, a questão pertinente é refletir sobre o estilo gerencial que mais se adapta às organizações da era do conhecimento (2002, p.45).

Romani e Dazzi , através de estudos realizados sobre os estilos gerenciais destacaram três tipos de liderança, a saber: autocrática, democrática e a líber:

Autocrática: o líder autocrático atua sem a participação do grupo, configura-se como o único responsável pela elaboração de diretrizes. Caracteriza-se como dominador e utiliza-se de elogios e críticas pessoais a cada envolvido no processo.

Democrática: o líder democrático se caracteriza pela interação com o grupo de trabalho, discute as definições das diretrizes. O grupo participa da tomada de decisões, das técnicas a serem empregadas no trabalho e da divisão das tarefas, e os elogios e críticas são dirigidos aos fatos.

Liberal: o líder liberal se caracteriza pela total ausência nos debates do grupo, deixando todas as decisões a cargo do grupo, sem interferência efetiva, nem como membro. Todas as fases do trabalho são desempenhadas pelo grupo, que na maioria das vezes tem de se autogerenciar. (ROMANI e DAZZI, 2002, p.57-58).

O líder tem a responsabilidade de gerenciar o conhecimento, ser empreendedor e, segundo Grun (2008, p.57), "para o bom êxito da liderança, muito mais importante do que "ter" determinadas capacidades ou qualidades é a disposição para aprender sempre e desenvolver cada vez mais a própria personalidade".

Havendo líderes competentes, o trabalho é excitante, estimulante, desafiador e divertido. O ingrediente essencial na liderança organizacional é atrair as pessoas em direção à meta. A influência baseada na atração motiva as pessoas a aderir por meio de identificação com o ambiente e os ideais da empresa, e não por meio de recompensas ou punições.

O líder deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos e, neste sentido o espírito de equipe é essencial.

6 TRABALHO EM EQUIPE

Os ambientes dinâmicos, pelos quais passam as organizações modernas, vêm promovendo alterações profundas no modo de serem gerenciadas. Com a globalização, as empresas estão, pouco a pouco, modificando-se, para se manterem competitivas e adequadas a nova era da Gestão do Conhecimento.

Alguns autores apostam no desenvolvimento de uma cultura organizacional onde as equipes sejam a base do desenvolvimento da organização, em detrimento da hierarquização característica da era industrial. Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em grupos pequenos: [...] “as equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e insights de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios” (MOSCOVICI, 1998, p. 16).

O individualismo das teorias antigas da administração já não tem mais espaço e numa perspectiva de mudar os paradigmas sobre a estrutura de cargos, poder e distribuição de tarefas, os gestores preocupam-se, não somente com a maneira de se gerir os processos produtivos mas, principalmente no modo de se conduzir o relacionamento humano com esses processos.

Desse modo as organizações são o local apropriado para o desenvolvimento das equipes como forma de mudança de foco gerencial e cultura organizacional.

Segundo Szezerbicki e Pilatti:

As equipes configuram-se como as ferramentas mais indicadas para que haja a potencialização e execução do conhecimento através da disseminação de idéias e trabalho em grupo. Não mais se acredita no conhecimento isolado dos indivíduos. A nova cultura organizacional oferece espaço para que o conhecimento seja compartilhado em prol do desenvolvimento. (2006, p. 8).

As vantagens da política organizacional, baseada em equipes, são o: aumento da produtividade, melhoria na comunicação, realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer, melhor uso de recursos, maior criatividade e eficiência na resolução de problemas.

De acordo com Katzenbach e Smith (2001), as equipes serão fundamentais para construir a performance empresarial das organizações no futuro.

O trabalho em equipe sempre foi considerado como o mais importante no desenvolvimento de uma atividade, a qual seria de difícil realização por um indivíduo isolado. Atualmente, vem sendo elaborados estudos mais aprofundados sobre o comportamento de equipes no âmbito organizacional.

Segundo Katzenbach e Smith (2001), compreender o valor e o potencial de equipes tem se mostrado muito mais fácil do que aplicar a disciplina exigida para que a equipe apresente resultados. Como produto disso, um número excessivo de pessoas ainda acha que equipe é o nome de uma unidade organizacional ou um conjunto de sentimentos de companheirismo.

Para Senge (1998), a equipe é um organismo essencial de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento.

Algumas definições indicam que as equipes são organismos imprescindíveis para a aplicação do conhecimento. O elemento básico para a construção de uma equipe sólida seria a disciplina como sua característica mais importante: "Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidos com propósitos, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis" (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 42).

A opção das organizações em formar equipes resulta em tomada decisões de alta qualidade e melhores produtos e serviços, como será explicitado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II

1 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Com o crescimento da tecnologia e a globalização, o mundo dos negócios passou a ser mais exigente, dinâmico e altamente competitivo, exigindo da gestão de pessoas novas maneiras de pensar e desenvolver estratégias de sobrevivência.

A necessidade da empresa em se adaptar às novas práticas tornou-se fundamental e atrair e reter os melhores profissionais passou a ser uma dessas grandes estratégias.

Mas, a gestão de pessoas além de atuar na atração e na retenção de talentos, para Pontes (2001), necessita atuar também na formação das pessoas para atingir os resultados esperados, sendo incumbência da mesma, desenvolver as pessoas de forma que elas possam atuar dentro da empresa de maneira satisfatória.

Para qualquer gestor, o grande desafio é lidar com as pessoas, atendendo para que suas competências e habilidades sejam valorizadas.

Segundo Chiavenato:

“A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes” (2004 p. 16)

Para Xavier (2006), existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas:

- a) Processos de Agregar Pessoas: são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa, incluem-se nesses processos o recrutamento e a seleção de pessoas.
- b) Processos de Aplicar Pessoas: processos utilizados para orientar e acompanhar o desempenho das pessoas na empresa. Incluem-se nesses processos o desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

- c)** Processos de Recompensar Pessoas: são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades básicas. Incluem-se nesses processos: recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
- d)** Processos de Desenvolver Pessoas: são utilizados para capacitar os funcionários. Incluem-se nesses processos treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
- e)** Processos de Manter Pessoas: são utilizados para criar condições ambientais satisfatórias para o trabalho. Incluem-se nesses processos: administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.
- f)** Processos de Monitorar Pessoas: utilizados para acompanhar, controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem-se nesses processos: banco de dados e sistemas de informações.

As empresas independentemente de seu porte enfrentam dificuldades para a retenção de talentos, para Chiavenato (2004), o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham.

Na era atual em que predomina o conhecimento, certamente o mercado recompensará melhor as pessoas que trabalharem com o cérebro.

Segundo Stewart, está acontecendo “uma explosão de empregos que pagam bem aos trabalhadores do conhecimento” (1998, p.38).

Instalou-se a guerra da concorrência, pois as organizações promoverão diferentes estratégias com o intuito de atrair as melhores e mais brilhantes mentes.

Todavia, para Chiavenato (2004), tão importante quanto ter mentes brilhantes na empresa é mantê-las. Sendo assim, administrar talentos tornou-se a mais importante tarefa dos gestores e das organizações, pois profissionais qualificados que deixam de fazer parte da equipe, transformam-se em perda para as organizações.

1.1 QUEM SÃO OS TALENTOS QUE AS ORGANIZAÇÕES PROCURAM?

O gerente de Recursos Humanos da D.F. Vasconcellos, Rui Carlos Giglio em entrevista ao Jornal Carreira & Sucesso, define como talento o profissional que faz um bom trabalho, independentemente do tempo de experiência, geralmente tem um QI acima da média, apresenta resultados em curto espaço de tempo e é sempre procurada pelas empresas.

O diretor de Recursos Humanos e de Manufatura da Arno, Rinaldo Planca acrescenta que os talentos são os bons profissionais que atuam com criatividade e buscam sempre novos desafios.

É comum as pessoas procurarem emprego distribuindo currículos e fazendo contatos. Um talento não precisa procurar, ele é procurado, e geralmente é concorrido. As empresas buscam estes talentos de várias maneiras.

Rinaldo Planca diz confiar mais no trabalho de headhunters para a busca de talentos atuantes no mercado “o trabalho de headhunter é confiável porque a empresa escolhe exatamente quem ela quer, sabe onde esta pessoa está e faz o contato pelo headhunter”.

Rui Giglio assegura que buscar os talentos nas faculdades de primeira linha é tão eficaz quanto o trabalho do headhunter e acrescentou ainda que tem empresa que vai buscar o profissional até mesmo no exterior.

2 DEFINIÇÃO DE TALENTO HUMANO

Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Segundo Chiavenato, a denominação usada reflete a importância que elas tem dentro das empresas, e podem ser tratadas por : funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamados 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 (2004, p.32).

Normalmente o talento está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destacam por alguma habilidade marcante.

A palavra talento remonta à Antiguidade e possui uma história expressiva.

Chitero (2005), ressalta que para os antigos hebreus, talento significava uma unidade de peso. Nos dias atuais, o talento continua a ser a “moeda forte” e, com o poder das novas tendências as empresas que multiplicam seus talentos humanos são bem sucedidas, as demais devem se esforçar para atraí-los, caso pretendam permanecer no mercado.

Oliveira (2005), deixa evidente que o talento é algo inato, ou seja, é uma capacidade que todos os indivíduos tem, desenvolvê-lo depende do interesse e do aperfeiçoamento de cada um:

[...] talentos não são gênios nem são possuidores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo mais, que é quase intangível (p.19).

Micheletti (2006), define talento como aquela pessoa, que agrega várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, capacidade de adaptação rápida , flexível e sabe lidar com pessoas.

Para Teixeira (2002), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender.

Neto (apud SARSUR 2003, p.2) acrescenta ainda que aquilo que diferencia o talento é a “distância de visão, o quanto ele enxerga mais longe”.

Segundo Cunha (1982) a literatura apresenta um uso relativamente recente da terminologia “talento”, comum para nomear pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber.

Segundo Gramigna (2002), desenvolver o talento é algo que começa na família, se estende à escola e à empresa, exige alto grau de comprometimento dos indivíduos.

Para Herman (1993), as empresas precisam de funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas. Um dos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização.

De acordo com Gretz (1997), a origem da palavra talento, veio atravessando os tempos, “passando pelo grego (tálanos) e pelo latim (talentum) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional” (p.14).

3 O DESAFIO DO MOMENTO: ATRAIR, FORMAR E RETER TALENTOS

Vivencia-se no mercado de trabalho um cenário muito diferente: o equilíbrio entre oferta e procura de empregos.

Nesse sentido, Gil (2008), alerta que “reagir com uma política de salários mais gordos pode não ser suficiente para atrair e reter pessoas nas empresas”.

Os profissionais de talento estão cada vez mais exigentes e entendem que um salário competitivo, compatível com o atual patamar do mercado faz toda diferença, mas para Chiavenato (2004), o fator que mais pode contribuir para trazer bons candidatos é a possibilidade de promover uma carreira bem sucedida. Isso significa convergir os interesses dos profissionais com os interesses da organização.

Profissionais que buscam carreira possuem visão de relacionamento de longo prazo. Empresas que oferecem carreira, por sua vez, aumentam o engajamento de seus colaboradores e tendem a reduzir o turnover. (p.65).

Com a globalização, a retenção de talentos torna-se um fator de extrema importância para a sobrevivência e o crescimento das organizações e a permanência delas no mercado.

Após contratados, os profissionais talentosos sabem do valor que tem no mercado, daí a preocupação dos gestores em manter este profissional atuando nas suas empresas. Além dos benefícios comuns básicos, como alimentação, transporte, saúde e educação, os talentos cientes do seu valor no geral são bastante exigentes. As organizações necessitam da criatividade humana em todos os níveis da organização, para conseguir enfrentar a competição do mercado, as atenções se voltam para o talento das pessoas que se tornou o maior diferencial.

Os dois profissionais acima citados, Rinaldo Planca e Rui Carlos Giglio, enumeraram algumas formas que as empresas, em geral, utilizam, para reter os funcionários talentosos:

Bons salários: os salários dos talentos estão acima do que o mercado oferece e cada real pago pela empresa representa dois reais em seu orçamento, então ela investe quando realmente vai ter o retorno desejado.

Stock options: espécie de remuneração considerada como um benefício extra. A empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem abaixo do mercado e em até três anos o funcionário pode transformar essas ações em dinheiro, ou simplesmente manter as ações e se tornar sócio minoritário da empresa.

Empréstimo social: a empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica.

Participação em resultados: a empresa estabelece uma meta e se o funcionário cumpre seu trabalho dentro do prazo estabelecido, ganha uma porcentagem do lucro obtido.

Cursos: os cursos são benefícios considerados comuns e podem até mesmo acontecer dentro da empresa. Podem ser cursos tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o lado comportamental do funcionário.

Aluguel, supermercado, combustível e estudo dos filhos: também são exigências que alguns profissionais fazem como condição básica para aceitar determinado emprego. É uma maneira de não ter que contar com o salário para pagar as despesas mensais básicas. E, além disso, os dois profissionais enfatizam que o gestor que lida com o talento tem que se colocar no lugar dele, com toda a sua genialidade e tentar entender o que ele pensa.

Assim, não basta possuir capital humano, para ter talentos, para Chiavenato (2004), é preciso ter talentos colocados em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos não se desenvolvem, ficando na monotonia, ou procuram outras empresas.

Tendo o talento como elemento essencial na busca de criação e implementação de soluções diferenciadas, a preocupação das organizações gira em torno de como reter o talento. A dificuldade em reter um talento vem crescendo cada vez mais, uma vez que o panorama competitivo interfere também nos valores e atitudes, principalmente dos mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, além da forma de compensação pelo seu trabalho.

Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio para os gestores, e a área de recursos humanos apresenta-se como fundamental no que concerne à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar à maneira de como formá-los e retê-los.

Vale ressaltar que o talento é algo inato e adquirido, uma capacidade que todos os indivíduos têm, mas essa capacidade depende de aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal de hábitos e atualização.

Desenvolver o talento é algo que começa na família, se estende à escola e à empresa e exige alto grau de comprometimento dos indivíduos, isto é, a empresa deve oferecer alternativas, mas é preciso que cada um se responsabilize pelo seu desenvolvimento. Ou seja, o profissional é o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira e, conseqüentemente, por sua empregabilidade.

Com a passagem da Era Industrial para a Era da Informação, as empresas necessitam das habilidades com as mãos, mas a habilidade do cérebro é mais valorizada. Procuram-se pessoas criativas, que tenham iniciativa, capacidade de aprender continuamente, que sejam dotadas de competências não só técnicas, mas também qualitativas das pessoas.

4 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O grande e atual desafio das organizações consiste em transformar as pessoas no segredo do sucesso, desenvolvê-las e estimulá-las a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais. Além de atrair e desenvolver, é preciso reter os talentos, investindo em treinamentos, cursos, dando-lhes oportunidades de oferecer sugestões, incentivando-os a ser criativos.

Diante dessas constatações, pode-se afirmar que a formação e o desenvolvimento de talentos já não são mais uma diferenciação e sim uma questão de sobrevivência organizacional. Isso leva a crer que a vantagem competitiva caberá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos, ou seja, a capacidade de cultivar talentos decide se uma empresa ganhará ou perderá.

Diante da nova realidade torna-se relevante que os gestores sejam dotados de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para liderar pessoas talentosas no mundo contemporâneo dos negócios.

Vergara (2000), alerta sobre o que ocorrerá com a empresa se o mais talentoso funcionário se evadir e for trabalhar para o principal concorrente; levará o potencial e o treinamento por ele recebido que estarão agora a serviço do rival.

É evidente a importância dos talentos humanos, dentro das empresas, sendo marcante suas contribuições para atingir as metas e os objetivos propostos pela organização; ou seja, de forma geral, há um reconhecimento que as pessoas são ativos que devem ser valorizados e desenvolvidos.

A atração e retenção de talentos no ambiente de trabalho começam a ser vistos como alguns dos fatores essenciais para o sucesso do negócio, na visão de Chiavenato (2004), muitas organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, ao perceberem, o papel decisivo das pessoas no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas por contribuírem com seus conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Se forem considerados parceiros da organização, esses profissionais são capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

Para transformar as pessoas em sucesso é necessário investir em treinamentos, cursos, proporcionando desafios, oferecendo-lhes qualidade de vida,

benefícios diferenciados, remuneração compatível, desenvolvimento profissional, planejamento de carreiras, entre outros.

Segundo Ruiz (2010), a retenção de talentos exige um pensamento em duas grandes dimensões, que envolvem o trabalho: o ser humano e a organização. Reter talentos, implica em desenvolver políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa. O raciocínio pode ser complexo, mas não se pode esquecer das dimensões do ser humano, que o tornam único e responsável pelos seus desejos e realizações. Em poucas palavras, o que pode ser atrativo para um profissional, pode não ter o mesmo significado para o outro. A retenção, ou fidelização do funcionário para com a empresa, é influenciada por meio dos referidos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos, com os objetivos pessoais de cada um.

Novas tendências que afetam os negócios surgem a cada dia, na visão de Mausbach (2006), tornam-se cada vez mais imprescindíveis, pessoas capazes e motivadas para assegurar a competitividade da empresa; sendo assim é preciso atrair, desenvolver e reter talentos para a organização se manter competitiva.

Segundo Benvegnu (2010), não existe receita pronta, algo sistemático, moldado ou estruturado, que uma vez aplicado faça as empresas atingirem esses objetivos, porém, aos gestores cabe proporcionar algumas melhorias, que implantadas facilitarão a obtenção de êxito, na atração e retenção de talentos.

Segundo Knapik (2008, p. 92-94), algumas políticas de Recursos Humanos adaptadas para a Retenção de Talentos, provocam efeitos positivos:

- Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas, clima interno etc.);
- Oferecer ambiente saudável (Ex: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.);
- Processos de motivação constante (Ex: integrações, atividades externas etc.);
- Propiciar constante desenvolvimento (Ex: competências, aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.);
- Transparência e comunicação compartilhadas (Ex: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.);

- Pacotes de benefícios/remuneração competitiva (Ex: remuneração atrativa e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações);
- Valorização do potencial dos colaboradores (Ex: novos projetos e desafios etc.).

As ações acima citadas, podem parecer corriqueiras, mas não são tão fáceis de serem aplicadas no dia-a-dia das empresas, uma vez que fazem parte de um processo de constante evolução e nem sempre os resultados são imediatos, todavia propiciarão a retenção de talentos e a empresa por consequência, estará sempre em uma posição de destaque no mundo cada vez mais competitivo.

4.1 CONHECIMENTO, HABILIDADE E COMPETÊNCIA

De acordo com Chiavenato (2004), o talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas, não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. Para o autor, o talento envolve três aspectos:

- a)** Conhecimento: constitui o resultado de aprender a aprender e aumentar continuamente o conhecimento.

Herman (1993), confirma a análise de Chiavenato quando afirma que muitos graduados, não são capazes de realizar o trabalho básico, solicitado pelos empresários. Com a escassez quantitativa de matéria-prima, um número cada vez maior de empresários, investem em treinamento básico: matemática, leitura e redação, para que esse funcionário consiga desenvolver um trabalho produtivo.

- b)** Habilidade: constitui em aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou criar e inovar.

Para Herman (1993), a criação ou aperfeiçoamento das habilidades é um empreendimento caro e lento. Sendo assim, muitos empresários preferem atrair funcionários habilidosos e competentes de outras empresas a ter que investir no desenvolvimento do seu pessoal.

c) Competência: consiste em saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valores, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Analisando os três aspectos acima conclui-se que a competência é o resultado da combinação de conhecimentos e comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento e um comportamento que engloba habilidades, interesse e vontade.

Para Dutra (2001), a competência deve ser entendida como a capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Deve-se buscar criar condições necessárias para que as pessoas empreguem e desenvolvam seus pontos fortes.

4.2 COMPETIÇÃO POR FUNCIONÁRIOS TALENTOSOS

Aumentaram significativamente os investimentos das empresas para atrair novos talentos e melhorar a qualidade dos candidatos procurados, sendo isso um fato mais que esperado no mercado de trabalho.

As organizações saem à procura da mão de obra desejada e necessária, uma vez que não é mais possível esperar que candidatos de qualidade batam à porta oferecendo-se para trabalhar. É preciso sair em busca deles.

Segundo Chiavenato (2004), bons profissionais podem ser encontrados nas universidades, nas escolas técnicas, em outras empresas e, até mesmo, dentro das organizações.

Para Herman (1993), os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários devem ser contínuos, procurando criar um campo de proteção em torno deles. O autor enfatiza que, se um empregado-chave não estiver satisfeito, haverá maior possibilidade do mesmo se render à concorrência. Esse funcionário pode ser “usado” pelo concorrente e, depois descartado. É comum as empresas oferecerem incentivos irrecusáveis para capturar talentos de outras companhias do mesmo ramo. Sugam o conhecimento do funcionário e, depois, demitem-no ficando com as vantagens de todas as informações adquiridas.

Há ainda as empresas que recrutam funcionários fora de sua área de atividade, acreditando que eles podem alavancar a empresa com novas perspectivas, novos conhecimentos e novas habilidades. A concepção desses empresários é que a contratação de pessoal, com vasta experiência no mesmo ramo pode gerar uma espécie de falta de visão.

5 QUEM É A GERAÇÃO Y?

Nascidos nas décadas de 80 e 90, os jovens profissionais da geração Y, cresceram em meio às novas tecnologias como a internet e o celular, têm um perfil completamente diferente da geração anterior, que era mais conservadora, e a pressa por ascensão profissional é uma das características dessa nova geração. Estes profissionais de 20 e poucos anos, grande parte recém formados, investem em suas formações, e desejam aplicar tudo aquilo que aprenderam para ter uma rápida ascensão na carreira, e para retê-los, as empresas e os gestores devem estar preparados.

Chiavenato (2004), afirma que o talento é sem dúvida essencial hoje em dia e o jovem que está entrando cada vez mais cedo no mercado de trabalho, está em busca de desafios.

Gil (2010), em concordância com o autor acima, traça o perfil do profissional que o mercado procura hoje como futuros talentos: " [...] são jovens de 20 a 35 anos, alguns sem experiência nenhuma, recém-formados, mas pessoas que têm análise críticas das coisas, criativas, sabem contornar situações difíceis e adoram desafios"(p.25).

Os gestores têm a responsabilidade de identificar e desenvolver o potencial desses jovens talentos, motivar e situá-los sobre a cultura da empresa, criar um bom ambiente de trabalho e ainda para mantê-los é preciso oferecer trabalhos desafiadores, remuneração compatível com os cargos e funções desempenhadas, planejamento de carreira, experiências que gerem novos conhecimentos e crescimento, como também um ambiente de trabalho flexível e mais casual.

Vários autores são unânimes em afirmar que o profissional da geração Y não deseja simplesmente um emprego, quando encontra um cenário favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades e a realização das ambições pessoais e profissionais, dedica-se ao trabalho, mostra compromisso e aderência à cultura da empresa, podendo gerar inovações e resultados positivos para a mesma.

É tarefa do gestor, identificar e principalmente saber lidar com essa nova geração, que realmente tem grandes expectativas profissionais, confia em sua capacidade, e por isso, tem pressa por resultados. Caso contrário, a empresa corre o risco de ver seus possíveis talentos migrarem para o concorrente.

6 PRINCIPAIS AÇÕES DAS EMPRESAS PARA MANTER SEUS TALENTOS

É sabido que atualmente, o sucesso depende muito de pôr em foco o melhor das capacidades pessoais e driblar os pontos vulneráveis, complementando com os talentos de outros profissionais em um verdadeiro trabalho em equipe.

“Pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de se dar bem no que fazem. Da mesma maneira, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para desafios.” (MAKSURI, 2006, p. 52)

Maksuri (2006), lista algumas ações que as empresas podem desenvolver para aproveitar os talentos humanos:

Apostar em líderes capacitados: o capital humano é intangível. Para conhecê-lo, medi-lo e orientá-lo é preciso muito mais do que testes, softwares e planilhas. Para atrair, desenvolver e reter os talentos, os líderes devem ter muita perspicácia e utilizar métodos lógicos e intuitivos.

Lapidar talentos: torna-se muito mais difícil fazer algo com excelência se não tiver talento para tal. Todavia, se os esforços forem concentrados em descobrir e potencializar as habilidades dos funcionários, com entrevistas, treinamentos, MBAs, consultorias especializadas e um plano estratégico adequado, o investimento dará retorno à curto prazo.

Motivar: as empresas que não investem nos talentos e na sua equipe, tendem a perder dinheiro no futuro. Tão importante quanto o resultado é o processo de desenvolvimento humano em si, em que se equilibram a vida pessoal e o profissionalismo, o ganho financeiro e a responsabilidade social, a equipe e a individualidade.

Incentivar a avaliação diária: uma boa dica é sugerir ao funcionário que aproveite o momento antes de dormir para revisar objetivamente as experiências mais significativas do dia e que projete as metas prioritárias do

dia seguinte, vislumbrando-as como se já estivessem realizadas, pois essa técnica produz motivação e organização do tempo.

Neutralizar debilidades: as pessoas precisam conhecer seus pontos fracos, sabendo que irão atrapalhar o seu desempenho, se não forem devidamente trabalhados. Estimular o funcionário a identificar quais as dificuldades atuais que provêm de experiências ruins do passado, ajudará a liberar a mente do medo, da culpa ou de qualquer pensamento que esteja limitando seu potencial.

Identificar a causa de desânimos: um funcionário pode perder rendimento e motivação por várias causas. A baixa auto-estima por trabalhar em algo que não lhe dá prazer, que não se encaixa com seus talentos, ou com foco somente na remuneração, deixando em segundo plano sua realização, são questões que devem ser questionadas com sinceridade e objetividade.

Unir a equipe pelas diferenças: a complementação de talentos leva ao alto rendimento coletivo e à maximização dos resultados, de forma que o ponto fraco de um seja compensado pelo ponto forte do outro. É uma maneira de incentivar o elogio, a colaboração e a tolerância.

Corrigir falhas: sugerir ao funcionário que dedique cerca de 20% de seu tempo para trabalhar suas fraquezas, com a ajuda de livros, seminários, workshops ou técnicas de reprogramação da mente. Deve ser criado o ambiente propício para gerar mudanças. Muitas vezes, um grande talento se esconde atrás de uma grande debilidade.

Valorizar competências: a verdadeira competência é o que diferencia pessoas comuns (que se limitam a habilidades técnicas ou ao talento bruto), das extraordinárias (que os uniram em coerência com um projeto de carreira e de vida). Estas, polidas e lapidadas, são verdadeiras jóias, que a empresa deve se esforçar em manter e valorizar.

A chave para o sucesso pessoal e de uma empresa na visão de Maksuri (2005), é unir tecnologia e humanismo, técnica e talento, em equipes multidisciplinares de especialistas. Com ou sem crise, ficou para trás o tempo que os diferenciais das empresas eram somente o capital financeiro e a tecnologia. Hoje, sem dúvida, um dos valores mais importantes é o capital humano.

6.1 ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA MANTER AS PESSOAS TALENTOSAS

Segundo Branham (2002), manter as pessoas certas envolve seguir pequenos passos que também servem para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho, o autor chamou essas práticas e idéias de “o ápice do bom senso”, e ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar é uma delas: “os líderes da organização devem criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais funcionários criando uma reputação como “empregador de escolha” na comunidade”(p.35).

Branham (2002), ressalta também que trabalhar em casa continua a crescer em popularidade, como uma ferramenta para atrair e manter uma força de trabalho que deseja flexibilidade, sendo considerado como um fator importante para reter funcionários talentosos.

De acordo com o mesmo autor, são três os motivos básicos pelos quais as empresas que desejam reter seus talentos invistam na formação pessoal:

- Transmitir a mensagem de que eles são valiosos o suficiente e merecem investimento.
- Contribuir diretamente para a criação de valor de longo prazo para o cliente.
- Os profissionais mais retidos são aqueles que recebem treinamento da empresa.

Segundo Knapik (2008), o melhor treinamento é aquele que ensina o funcionário a trabalhar melhor e trazer mais valor para a empresa, e o mesmo deve ser orientado aos objetivos do negócio e não pelos programas de treinamento em si.

Tanto Gil (2004) quanto Chiavenato (2004) apontam alguns tipos de treinadores que sabotam os esforços de treinamento da empresa, muitas vezes por ignorarem a realidade da organização.

Os gerentes que não apoiam e não enxergam a importância do treinamento acabam com o espírito de equipe. Geralmente esses gerentes são caracterizados como:

- a) Desumanizadores:** são aqueles que transformam seus subordinados em vítimas desfiguradas.
- b) Acusadores:** são aqueles que tratam os funcionários de maneira infantil.
- c) Racionalizadores:** são aqueles que justificam o abuso em nome da empresa.
- d) Conquistadores:** são aqueles obcecados por demonstrar seu poder pessoal.
- e) Realizadores:** são aqueles que tentam fazer seu próprio trabalho parecer mais importante que o dos outros.

Alguns autores alertam também sobre líderes abusivos e ressaltam que a falta de sensibilidade é suficiente para afastar os funcionários, causando assim, a perda de importantes talentos.

Muitas vezes o abuso e a insensibilidade vêm da seleção de pessoas erradas para os cargos de liderança. Cabe às organizações não tolerarem esse tipo de comportamento.

Os líderes das organizações sabem o que seu pessoal quer e como se concentrar seriamente em satisfazer essas necessidades. Diante disso, traçar uma melhor perspectiva das necessidades humanas e de como estas são satisfeitas no local de trabalho, é um passo fundamental para obter êxito no processo de manutenção do talento humano.

6. 2 ALGUMAS RAZÕES PORQUE OS TALENTOS ABANDONAM AS EMPRESAS

Branham (2002), enfatiza que os profissionais talentosos são cientes do seu valor, por isso são autocríticos e mais exigentes. A seguir algumas razões porque os talentos se desligam de algumas empresas.

A) Não vêem relação alguma entre o salário que recebem e seu desempenho: segundo o autor, é desestimulante para pessoas com alto desempenho, que trabalham mais e de forma mais inteligente, verificar que recebem o mesmo percentual de aumento ou bônus. Quando a situação é inversa, os funcionários sabem que serão recompensados em termos monetários proporcionalmente aos resultados produzidos, tornam-se motivados, energizados e não cogitam se desligar da empresa.

B) Não percebem oportunidades de crescimento ou promoção: se o funcionário não perceber oportunidade de crescimento ou promoção, crê que elas não existirão de fato. Os gerentes falham por não perguntar aos funcionários seus objetivos de carreira, não informar os planos que muitas vezes tem para os mesmos e por não manter um canal de diálogo sempre aberto.

C) Não consideram seu trabalho importante: todo funcionário, precisa acreditar que o seu trabalho é de grande importância. Os líderes precisam transmitir, com segurança, como o trabalho do funcionário é central para a missão da empresa. Os gerentes devem aprender a não poupar elogios, porque esse é um importante fator no reforço da confiança de que realmente o funcionário possui um talento vital para o sucesso da empresa.

D) Não tem oportunidade de usar seus talentos naturais: isso acontece porque muitas pessoas assumem funções por necessidade econômica, sem pensar se o trabalho permitirá que façam uso de suas habilidades naturais. Da mesma forma, algumas empresas contratam funcionários por necessidade econômica, porque precisam de alguém imediatamente. Depois de algum tempo a falta de relação entre talentos e tarefas fica desgastada e acontece o abandono.

E) Possuem expectativas pouco precisas ou irreais: muitas vezes, quem faz a contratação, com medo que o candidato ao ficar sabendo das condições reais não assuma o cargo, omite algumas informações. O funcionário ao se deparar com a realidade fica chocado: quando ao invés de um escritório, é colocado num cubículo; quando o trabalho manual é mais pesado ou sujo do que esperavam e os recém formados querem desafios constantes e promoções imediatas, se isso não ocorre, o funcionário corre atrás de outro emprego com o concorrente.

F) Não toleram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. O mercado de trabalho precisa de profissionais talentosos e estes sabem que não precisam ficar em um ambiente que não lhes faz bem e nem aturar tratamento abusivo ou estresse fora de propósito.

De acordo com Branham (2002, p. 102), geralmente são três tipos de abuso:

1. Abuso sistêmico: ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos.
2. Abuso estrutural: em geral causado por pressões externas do mercado, no qual os funcionários podem se sentir “presos em uma bolha de medo e tensão”.
3. Abuso deliberado: é um tipo bastante comum praticado por gerentes individuais, no qual o mesmo sente prazer em humilhar e derrubar os funcionários em vez de motivá-los.

Um tipo popular de cultura abusiva é a chamada “Cultura do Sacrifício”, caracterizada por: exigências excessivas por sacrifícios pessoais; crises contínuas; exigência de que os funcionários estejam disponíveis o tempo todo; funcionários sujeitos a prazos absurdos.

As Culturas do Sacrifício tendem a gerar os seguintes efeitos: Desgaste, estresse, depressão dos funcionários e rotatividade; absenteísmo, acidentes e erros caros; falta energia para gerar idéias e assumir riscos; baixa qualidade de vida e conflito familiar; retenção de funcionários passivos e dependentes.

Segundo Herman (1993), a lealdade é um relacionamento de mão dupla. Se a empresa espera que seus funcionários lhe sejam leais, também precisa ser leal a eles. Herman (1993), acrescenta ainda que quando a empresa é capaz de atitudes extras para demonstrar a sua lealdade aos funcionários, certamente esses também serão capazes de atitudes extras para mostrar que também são leais com a mesma.

6.3 PAPEL DO SALÁRIO NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

É impressionante e notório o significado que o dinheiro tem na vida das pessoas, no entanto o que se pode perceber, é que o dinheiro em si, não é a resposta milagrosa para reter os talentos. “Quem fica no emprego apenas pelo dinheiro perdeu a esperança de que algo mais é possível.” (BLOCK, 1995, p.14)

Os funcionários de talento para Branham (2002), quando se sentem valorizados, recebem um pagamento justo, o trabalho é feito em condições de trabalho aceitáveis e apoiado por boas práticas de gestão, a perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização, não é suficiente para atraí-los.

Ainda assim, segundo Block (1995), alguns gerentes acreditam que a retenção dos funcionários tem a ver somente com a questão financeira. Todavia, nem todos os profissionais talentosos vêem o financeiro como a primeira condição para permanecer no emprego, eles querem algo mais, a garantia de que quanto melhor for seu desempenho, mais poderão ganhar.

O que as pessoas ganham no seu trabalho tem uma importância única para elas. O salário determina o que pode e não pode comprar, esses fatores tornam a remuneração dos funcionários uma questão que envolve até o emocional.

Nesse sentido, Block(1995), assegura que a relação entre o salário e a retenção de talentos não é uma política das mais coerentes:

“É difícil usar dinheiro para comprar lealdade. As pessoas que entram para a empresa, ou que permanecem nela, principalmente por causa do dinheiro, deixarão a empresa exatamente pelo mesmo motivo.” (p.73).

O que evidencia-se é que o salário é visto como um fator não tão significativo na retenção de talentos individuais. Não é possível reter as pessoas certas, sem primeiro pagar a elas com base no que outros na mesma organização

estão fazendo, e no que a concorrência no mesmo segmento está pagando para funções semelhantes.

As pessoas preferem ser leais à empresa, fatores que nem sempre são os monetários. O profissional de talento é ávido por oportunidades de crescimento profissional, por assumir novas responsabilidades e novos desafios e quando não lhes oferecem tal abertura, começam a procurar em outros ambientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia surgem novas tendências que afetam o mundo dos negócios. Para assegurar a competitividade, torna-se cada vez mais imprescindíveis pessoas capazes e motivadas dentro das empresas. São os talentos que precisam ser atraídos, desenvolvidos e retidos na empresa.

Todavia, identificar e escolher as pessoas especiais, aquelas que contribuem para a formação das competências essenciais da empresa não é tão simples como parece. Separar dentro de um grupo de pessoas quem é qualificado como talento, quando sabe-se que o talento não é inato e sim adquirido, exige estratégias organizacionais bem estruturadas.

O presente estudo justificou-se pela necessidade de refletir sobre a utilização de novas estratégias e filosofias da administração, voltados para uma nova forma de praticar a gestão de pessoas com foco na atração, formação e retenção de talentos. Por meio dessa pesquisa, foi possível detectar que as atuais tendências de competitividade fazem com que os talentos prefiram as empresas que lhes garanta a possibilidade de crescimento e satisfação, sendo possível então concluir que a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

Para continuar no mercado atual, garantindo vantagem competitiva, as empresas contemporâneas necessitam focar suas atenções nas pessoas. Sobretudo, nos gestores, pois são eles que irão fazer a diferença na retenção e formação de funcionários talentosos. Sendo assim, administrar talentos, tornou-se a mais importante tarefa dos gestores e das organizações, pois profissionais qualificados que deixam de fazer parte da equipe, transformam-se em perda para as organizações.

As empresas independentemente de seu porte enfrentam dificuldades para a retenção de talentos, a atração de talentos é um desafio enfrentado por todas, não importa o setor de atividade.

Todavia, somente atrair os melhores talentos não basta, é preciso retê-lo. Percebeu-se através da pesquisa que a perda de talentos é um dos temas que assombra as áreas de recursos humanos das empresas e que as mesmas se desdobram para coibir o assédio da concorrência. Contudo, segundo pesquisadores,

o elemento fundamental para a retenção de talentos é a criação de um ambiente inovador e de permanente desafio.

As empresas que não colocam desafios terão uma convivência curta com os talentos. As pessoas talentosas não gostam da falta de perspectiva, e foi possível constatar que o salário nem sempre é um fator tão significativo, muitas vezes, o profissional talentoso almeja o reconhecimento do seu trabalho.

Os profissionais de talento estão cada vez mais exigentes e entendem que um salário competitivo, compatível com o atual patamar do mercado faz diferença, mas o fator que mais pode contribuir para trazer bons candidatos é a possibilidade de promover uma carreira bem sucedida.

Por fim, constatou-se que, a competitividade tem seu lado bom, as organizações passaram a se preocupar não só com as exigências do mercado e com os concorrentes, mas também com as pessoas. Para permanecer competitiva, a empresa precisa do conhecimento, habilidade e competência dos funcionários; tornando-se imprescindível dar espaço e oportunidade para formação e desenvolvimento dos talentos.

REFERÊNCIAS

BENVEGNU, A. **Atração e retenção de talentos**, 2010. Disponível em http://www.benvegnu.com.br/merc_2.htm. Acesso em 07 dez 2011.

BLOCK, Peter. **Talento: Regência Gerência**. São Paulo: Record, 1995.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; et all, **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**”, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 3.ed. 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª Edição. São Paulo: Editora Compacta, 2002.

CHITERO, Flaviane Forti. **Atração e retenção de talentos**,2005.Disponível em <http://www.guiarh.com.br/x31.htm> , Acesso em 07 abr. 2011.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIGLIO, Rui Carlos e PLANCA, Rinaldo. **Retenção de Talentos**. Jornal Carreira & Sucesso. Publicação digital da Catho Online. Disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/inputs_view_phtml?id=698. Acesso em 20 nov. de 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRETZ, J.R. **Viabilizando Talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.
HERMAN, Roger. **Como manter os bons funcionários**: Estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

KATZEMBACH, J. R e SMITH, D, K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro : Campus, 2006.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed._ Curitiba. Ibpex:2008.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas** (Tese de Doutorado), 270 p. Programa de Pós graduação em Administração Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/.../Teses_Nilde_Pitombo_2008.>pdf. Acesso em 30 nov de 2011.

MAKSURI, **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em: <http://www.maksuri.com/Metodo%20Maksuri.htm>, Acesso em 07 jul. 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. Futura : São Paulo, 2002.

MAUSBACH, Artur. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**, 2006. Disponível em http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=484, Acesso em 10 abr. 2011.

MICHELETTI, Camila. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm, Acesso em 07dez. 2011.

MOSCOVICI, F. **Razão e Emoção**: a inteligência emocional em questão. Salvador. Casa da Qualidade, 1998.

OLIVEIRA, E. S. **Gestão de talentos**, 2009. Disponível em <http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>. Acesso em 22 abr. 2011.

- PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas**: como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4ª Edição. Editora Educator: São Paulo, 2004.
- ROMANI, C., e DAZZI, M. C. S. **Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria T. (coord.). Organizações do conhecimento. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- RUIZ, Ana Paula. **Retenção de talentos**. Artigo disponível em http://www.catho.com.br/jcs/inpiter_view.phtml?id=698 , acesso em 20 nov de 2011.
- SANTOS, Roberto Afonso dos. <[http://WWW.Atelie-rh.com.br:artigos/Talento: os dois lados da Moeda – seg. parte, 2001](http://WWW.Atelie-rh.com.br:artigos/Talento:os%20dois%20lados%20da%20Moeda-seg.parte,2001)>Acesso em 01/11/2009.
- SARSUR, A. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** (Anais XXVII Enanpad, Encontro anual). Atibaia, São Paulo, 2003. (CD-ROM).
- SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2003.
- STEWART, T. **Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SZEZEBICK, A da S; PILATTI, L. A. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Produção**. V.6. n 2. Ago/2006.
- TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G; BOOG, M (coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes**.v 2. São Paulo: Gente, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.