A gestão de pessoas e a retenção de talentos como diferencial competitivo para as organizações



Revista Eletrônica Multidisciplinar FACEAR

ISSN: 2316-2317

Reginaldo dos Santos Cordeiro[1]; Ivan Bim Requena[2]; Daniel Ferreira dos Santos[3]

[1] Bacharel em Administração - FACSUL
[2] Mestre em Engenharia da Produção - FACEAR
[3] Mestre em Administração - FACEAR

RESUMO

A escassez de profissionais qualificados traz consigo um novo desafio para as organizações: A retenção de talentos. Contudo a cada ano que passa este desafio se torna maior, pois os profissionais exigem cada vez mais das organizações forçando seus gestores a buscar praticas para manter estes talentos por mais tempo em seus cargos, sendo necessário adotar medidas que proporcionem o desenvolvimento e a evolução da carreira, fator este que vem a agregar ganho para a organização uma vez que resulta em baixos custos com recrutamento e seleção, com indenizações e o mais importante: a perda do capital intelectual.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Retenção de talentos, Organizações.

ABSTRACT

The shortage of skilled professionals brings a new challenge for organizations: the retention of talent. But every year that passes this challenge becomes greater as professionals increasingly require organizations forcing managers to seek their practice to keep these talents for longer in their positions, it is necessary to adopt measures providing development and career development, a factor that has to add gain to the organization since it results in lower costs for recruitment and selection, with compensation and most importantly the loss of intellectual capital.

Key Words: People Manegement, Human Resources, Talents retention, Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Perante o atual cenário corporativo, no que tange a competividade cada vez mais acirrada entre as empresas, a escassez de profissionais qualificados faz com que seja indispensável a retenção de talentos. Crê-se que isso conflite com o interesse de profissionais em buscar novos desafios.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas de uma empresa desdobra esforços para manter os talentos humanos motivados visando a proporcionar resultados satisfatórios e a oferecer índices de produtividade elevados.

O incentivo a adoção de práticas que valorizem o capital humano tem agregado vantagens significativas para as organizações, de tal modo que o comprometimento das pessoas resulta na capacidade de atingir as metas e objetivos, além de possibilitar os recursos necessários para enfrentar os desafios impostos pela concorrência em um mercado cada vez mais acirrado.

Os ganhos em manter um profissional não são mensurados, sendo notadas apenas as perdas quando estes talentos humanos se afastam, levando consigo todo o conhecimento e sua experiência desenvolvida ao longo do tempo. Outro problema encontrado é a dificuldade em encontrar outro talento para preencher a vaga disponível, que por muitas vezes exigem habilidades e conhecimentos específicos.

Estruturou-se esse artigo em cinco seções, além desta introdução, das considerações finais e referências. A seção inicial apresenta a atenção dada à gestão de pessoas pelas organizações. A segunda seção abordará a importância do talento e do capital humano para o desenvolvimento organizacional. Na terceira e quarta seções discorre-se sobre a agregação dos talentos nas organizações desde a necessidade de atrair e recrutar bons profissionais às praticas para o desenvolvimento do capital humano. A quinta e última seção enfatiza a necessidade de reter bons profissionais e por meio destes gerar diferencial competitivo para a organização como um todo.

Conclui-se com o estudo que se faz necessário adotar práticas de valorização dos talentos humanos contidos na organização, pois, é por meio do resultado de seus esforços que se torna possível alavancar estratégias de diferenciação de mercado que propiciam o sucesso organizacional.

2. A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas se torna mais importante a cada ano que passa, desempenhando um papel essencial para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais. Uma de suas principais características é a valorização dos profissionais e do talento humano.

Cientes desta relevância, as organizações se deram conta da importância das pessoas para o atingimento de seus objetivos, passando a tratar estas como aliados para o sucesso do negócio.

Conforme contribui Maximiano (1995, p.25),

> Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.
> Uma organização é formada pelo somatório de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum (MAXIMIANO, 1995, p.25).

Segundo Dutra (2006 p. 17), a gestão de pessoas pode ser entendida como "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas as partes possam executá-las ao longo do tempo".

Sabemos que a gestão de pessoas torna-se cada vez mais um diferencial para as empresas e passa a ser considerado um fator responsável para a excelência das atividades organizacionais.

De acordo com Fischer (2002, p. 12) o modelo de gestão de pessoas é "a maneira pela qual uma empresa organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho". Deste modo, a empresa se estrutura definindo seus princípios, estratégias, politicas e praticas ou processos de gerenciamento.

Dentre os seus recursos, as organizações de um modo geral precisão dispor informações, capacidades técnicas, conhecimento e competências, mas acima de tudo de pessoas para seu bom funcionamento, sendo necessário ter em seu quadro funcional pessoas talentosas para suas operações, produção de bens e serviços, atendimento a clientes e fornecedores e preparadas para proporcionar os resultados estipulados e atingir os objetivos gerais.

> As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

É possível evidenciar esta interdependência entre as organizações e as pessoas na afirmação de Chiavenato (2004, p. 5), onde o autor descreve que "as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome".

Deste modo sem as organizações e sem as pessoas que a compõem não mais existiria a gestão de pessoas. A esse respeito,

> A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou intelectual, são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionado como a gestão de pessoas, sendo cada qual refletindo na maneira de lidar com as pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.10).

Atualmente a gestão de pessoas passa a ocupar um ponto estratégico dentro das organizações exercendo diversas atividades que compõe a moderna gestão de pessoas.

Ainda acordante Chiavenato (1999), estes processos são elaborados por maio da analise de influencias sejam estas internas ou externas para que se obtenha a melhor inter-relação entre ambas.

Além dos recursos materiais disponíveis, alguns aspectos precisam ser levados em consideração, pois afetam diretamente a performance dos profissionais no desempenho de suas obrigações na organização como a qualidade de vida, a segurança no desempenho das atividades, a cultura e o clima organizacional levando em consideração o relacionamento entre os indivíduos, e o ambiente de trabalho como um todo.

Nesse sentido,

> A percepção da importância da gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que essa área seja um novo patamar de importância estratégica em muitas organizações. É necessário ir além, fazendo com que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade (MASCARENHAS, VASCONCELOS, 2004, p.13).

Portanto, o desenvolvimento dos profissionais na organização é uma das atribuições da gestão de pessoas que por meio da adoção de práticas e mecanismos monitoram o desempenho e estabelecem medidas para que estes profissionais possam atuar de maneira satisfatória gerando vantagem competitiva para a organização.

No que se refere à gestão de pessoas, esta deve:

> [...] ser avaliada não somente por seu papel na implementação de certo cenário competitivo, como também pela sua capacidade de gerar recursos estratégicos, de criar organizações mais flexíveis e inteligentes que seus competidores no longo prazo e que apresentam níveis mais altos de cooperação, coordenação e inovação. Dessa forma, a gestão de

> pessoas deve ser a base para a vantagem competitiva sustentável (MASCARENHAS, VASCONCELOS, 2004, p.15).

Assim, o papel dos gestores incorporados neste novo cenário é viabilizar o crescimento organizacional de maneira dinâmica e sustentável, no entanto para que este desenvolvimento seja proporcionado é necessário que os recursos humanos disponíveis estejam dispostos a colaborar com o crescimento organizacional, cabendo aos gestores entender as necessidades funcionais e proporcionar os meios necessários para a obtenção destas metas. Ressalta-se que as características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois, conforme Chiavenato (2004, p.515), "[...] elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicos".

Deve-se ressaltar que a gestão de pessoas é uma atividade muito delicada, devido ao fato que em todos os níveis existentes na organização existem pessoas tomando decisões e ambas estas pessoas precisam ser tratadas como parceiros, sendo estas responsáveis por conduzir a empresa e é por meio da aplicação de seus conhecimentos e das suas decisões tomadas que determinam o sucesso ou o fracasso da organização.

Sobre isso, Chiavenato (1999, p. 6) afirma que:

> A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem 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.

Diante do exposto, uma importante variável que deve ser mencionada é o fato dos avanços tecnológicos proporcionados pela revolução da tecnologia da informação e internet e os impactos positivos que estas trouxeram as organizações. Trata-se de um novo cenário, pois, a concorrência deixou de ser local e as empresas tomaram consciência da concorrência global o que gerou maior competividade imposta pelo mercado tornando a competição mais acirrada e forçando a adoção de praticas mais eficazes tornando a exigência por pessoas nas preparadas para esta nova atuação.

Por fim, de uma maneira mais ampla, pode-se afirmar que a gestão de pessoas possui como premissa a provisão e o desenvolvimento dos talentos humanos na organização, estabelecendo praticas e adotando diversas ferramentas para o crescimento sistêmico, adequando a estrutura e incorporando estratégias para o negócio,

seja por meio da relação entre pessoas e ou por seus processos, atuando diretamente no planejamento estratégico das pessoas com o interesse de facilitar o alcance das metas e proporcionar atingimento dos objetivos organizacionais.

3. A IMPORTÂNCIA DO TALENTO E DO CAPITAL HUMANO

O crescimento organizacional trouxe consigo a exigência por profissionais cada vez mais qualificados e capazes de desenvolver suas atividades com maior assertividade e agilidade. Dentre estes profissionais alguns se destacam por obter desempenho superior perante uma equipe; essas pessoas que se sobressaem são nominadas como “talentos”. Esses talentos são essenciais em todos os níveis da empresa.

O termo “talento” está relacionado com o valor que o profissional representa, “sua origem é latina: vem de *talentum*, derivada do grego *tálanto”*, (CUNHA 1982, p.98), sendo refletida em seu grau de importância para a organização.

Segundo Michaels, Handfield e Axelrod (2002, p.16), o talento é entendido como “o conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

> “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” (CHIAVENATO, 2004, p. 54).

Segundo Stewart (1998), entende se por capital humano todo o conhecimento, habilidade, experiência e capacidade de gerar resultados que os profissionais possuem, estando incluso neste contexto a criatividade e a inovação resultantes de novas ideias, de uma forma resumida, o capital humano é aquilo que as pessoas levam consigo ao fim do expediente.

Com base nesta analogia, podemos observar a importância de se investir nas pessoas, pois tanto o talento humano quanto o capital humano são frutos do empenho e do comprometimento dos profissionais, enfatizando que é necessário investir no desenvolvimento das pessoas para garantir maior diferencial competitivo no mercado e atingir melhores resultados para o alcance do sucesso empresarial.

Uma vez que a gestão de pessoas adote praticas que possibilitem o desenvolvimento do talento humano na empresa, ela consequentemente amplia o seu capital humano.

> 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 (MAYO, 2003, p. 15).

Contudo é necessário destacar que para a organização obter melhor desempenho competitivo é preciso também investir em melhores condições de trabalho, para que as pessoas sintam-se mais satisfeitas a realizar suas atividades. Pois, quanto maior o nível de satisfação dos profissionais, melhor será a sua atuação, refletindo na desenvoltura organizacional, melhora dos processos, na qualidade de atendimento aos clientes e na lucratividade da organização.

Ao adotar práticas de valorização do capital humano para obter vantagem competitiva a organização deve ter como preocupação o reconhecimento dos talentos, até porque caso contrário, a organização não será capaz de enfrentar os desafios e certamente acabará perdendo estes talentos afetando de forma significativa o seu resultado final.

4. ATRAÇÃO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS

Perante as novas exigências de mercado, atrair pessoas se tornou uma tarefa mais onerosa devido a importância que o talento humano vem obtendo no meio organizacional. Todavia buscar pessoas qualificadas e com alto potencial profissional para a execução das rotinas empresariais depende de estratégias e abordagens que as organizações precisam dominar para atuar neste novo cenário.

Segundo Faissal (2005), o termo atração ressalta as modificações na maneira utilizada pelas organizações para buscarem profissionais no mercado de trabalho para compor e aprimorar suas ações no conjunto da Gestão de Pessoas. A atração ou provisão de talentos pode ser entendida como o processo utilizado para captar pessoas com os talentos necessários à organização.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), a atração é o processo de identificação e atração de um grupo de profissionais, entre os quais alguns serão escolhidos para posterior seleção e contratação.

Já Carvalho (2008) entende que o maior desafio da atração de talentos é a identificação dos profissionais com maior potencial. Este processo tem como premissa suprir o preenchimento de vagas disponíveis na empresa e pode ser feito internamente (recrutamento interno) atraindo para outros cargos profissionais já contratados ou

externamente (recrutamento externo) onde a busca por profissionais é feita no ambiente externo a empresa, atraindo candidatos disponíveis no mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), a modalidade de recrutamento interno atua sobre os profissionais que já estão trabalhando dentro da organização. Seu objetivo é possibilitar o desenvolvimento do funcionário dentro da organização possibilitando a este prospecção de melhorias e o desafio de novas atividades (mais complexas ou motivadoras), sendo geralmente acompanhado por promoção.

Com relação ao recrutamento externo, Chiavenato (1999) afirma que seja entendido como aquele em que a empresa busca no mercado de trabalho por profissionais que venha a participar de determinado processo seletivo. A premissa do recrutamento externo é preencher vagas disponíveis na empresa possibilitando a atração de novos talentos para o incremento das estratégias organizacionais.

Conforme estipulado por Chiavenato (1999), algumas das principais técnicas utilizadas para o recrutamento externo são:

a) Anúncios em jornais e revistas especializadas;
b) Agencias de recrutamento;
c) Contatos com escolas e universidades;
d) Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
e) Apresentação do candidato por indicação dos funcionários;
f) Consulta aos arquivos de candidatos;
g) Caçadores de talentos.

De um modo geral as estratégias de atração de talentos variam de acordo com planejamento da gestão de pessoas de cada organização.

Para Almeida (2004), algumas das estratégias mais aplicadas para atrair e reter talentos na organização são:

a) Política voltada para talentos;
b) Imagem positiva e real da organização perante o mercado;
c) Orientação para as pessoas;
d) Atração como processo contínuo;
e) Seleção orientada para competências e *performance*;
f) Automatização da Atração e Seleção; e,
g) Avaliação dos resultados.

Conforme a contribuição de Pontes (2008), o planejamento de recursos humanos facilita a atração e a seleção de pessoas, assim como em todas as etapas da gestão de pessoas.

A seleção tem por finalidade filtrar os melhores candidatos recrutados no mercado de trabalho, permitindo a escolha do melhor perfil para o preenchimento da vaga em aberto. Envolve um processo de tomada de decisão, avaliando por métodos comparativos cada uma das competências dos profissionais, utiliza de técnicas de seleção especificas de maneira criteriosa.

Na definição de Chiavenato (1999), a seleção é o processo pelo qual a organização escolhe dentre uma lista de candidatos, as pessoas com o melhor perfil, identificando entre estes o mais qualificado de acordo com os critérios definidos pelo recrutador, onde muitas vezes que acompanha este processo é o próprio gestor de linha em conjunto com o setor de recursos humanos.

A seleção de pessoas desempenha um papel de fundamental importância para a tomada de decisão. Tem por finalidade definir adequadamente o cargo a ser preenchido identificando as características principais para o exercício das atividades, detalhar as responsabilidades e as qualificações necessárias ao desempenho da função.

Sublinha-se que a seleção é um processo de essencial importância para a gestão de pessoas, pois é através desta etapa que a organização ira incorporar novos talentos para agregar diferencial competitivo.

5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Após obter os talentos necessários para o exercício das atividades organizacionais, se faz necessário investir nestas pessoas para maximizar o seu potencial para agregar valor e conhecimento as suas capacidades.

Ao implementar técnicas de treinamento e desenvolvimento, a gestão de pessoas adota praticas que permitem aos talentos humanos assimilarem informações, desenvolver novas habilidades e adquirir novas competências. Atualmente as organizações visualizam como investimento e não como despesas o treinamento e desenvolvimento devido aos benefícios proporcionados e o retorno trazido à instituição.

Vale ressaltar que, de acordo com Chiavenato (1999), existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Pois o treinamento geralmente está focado em uma necessidade do cargo atual, visando melhorar as capacidades exigidas para o exercício e desempenho imediato da função, já em relação ao desenvolvimento de

pessoas, seu objetivo está visando agregar habilidades com o objetivo de logo prazo ou em cargos a serem ocupados futuramente.

De acordo com Chiavenato (1999), o conceito de treinamento apresenta vários significados a seguir:

> Treinamento é o processo de desenvolver habilidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

No entanto o desenvolvimento do talento humano extrapola a limitação do cargo atual, com uma perspectiva mais ampla, procura gerar capacitação dos colaboradores como um todo, não limitando apenas aos jovens talentos. Também é de fundamental importância levar em consideração as necessidades reais para o desenvolvimento de cada integrante da equipe com o intuito de aprimorar suas capacidades e aprimorar seus pontos fortes para gerar resultados mais significativos e fortalecer a organização por meio do crescimento profissional de cada indivíduo.

Nesse contexto, são notáveis os benefícios gerados pela pratica de treinamento e desenvolvimento do capital humano, os ganhos proporcionados justificam a importância de se qualificar os profissionais gerando nestes a preparação adequada para que a organização seja capaz de enfrentar os desafios e a competitividade do mercado global, garantindo a sua sustentabilidade econômica.

6. A RETENÇÃO DE TALENTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

As organizações com o passar do tempo se deram conta da essencial importância da retenção de talentos, pois, não basta apenas investir em processos de atração de talentos e técnicas de treinamento e desenvolvimento, é necessário mantê-los a serviço da empresa e valorizar o seu potencial. Fica patente que o investimento em treinamento e desenvolvimento destes profissionais é tão importante quando investir em máquinas e equipamentos.

> Talento era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. Esse é um desafio para toda organização e não apenas na área de RH (CHIAVENATO, 2004, p. 53).

Uma das grandes preocupações e também uma das maiores dificuldades das empresas atualmente é a retenção de talentos, partindo deste principio solucionar este problema é um grande desafio que as organizações precisão solucionar para tornarem-se mais lucrativas.

Considerando que a preocupação com a perda de seus empregados é algo efetivamente prejudicial ao desenvolvimento de qualquer organização que preze por sua consolidação perante o mercado, principalmente para as empresas que investem no desenvolvimento e na qualificação de seus profissionais. Para essas, a retenção de talentos torna-se uma medida de primeira necessidade, pois uma vez que a empresa venha a perder um de seus talentos este leva consigo todo o conhecimento e experiências adquiridas ao longo de sua carreira e estará a contribuir para outras organizações, muitas vezes para os concorrentes diretos da empresa.

Contudo, é necessário proporcionar um ambiente agradável e atrativo as pessoas de modo a gerar o interesse do profissional para com a empresa, uma vez que, em um ambiente favorável as pessoas tendem a produzir mais e a oferecer melhores rendimentos, tornando o ambiente propicio a multiplicação do conhecimento e ao desenvolvimento de pessoas com capacidade acima da média, aqui definidos como talentos.

> Um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas (GRAMIGNA, 2007, P. 14).

Gil (2008) complementa que a evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos. Entendemos que o sucesso organizacional depende muito das capacidades das pessoas, pois, ao compormos uma equipe de trabalho precisamos identificar os verdadeiros talentos de cada profissional para elevar o nível de atuação no mercado.

A relação entre atração e retenção de talentos passa a ser vista como um fator essencial para o desenvolvimento, uma vez que a ampliação da visão e atuação estratégica das empresas, tornando-se um diferencial no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas. Os talentos humanos ao contribuírem com seus conhecimentos, habilidades e atitudes tornando a organização mais dinâmica e versátil conduzindo-a no caminho do sucesso.

Chiavenato (1999) menciona que o grande diferencial, a vantagem competitiva nas empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. As empresas

independentemente de seu porte enfrentam dificuldades para reter seus talentos, pois a competitividade faz com que os melhores profissionais queiram buscar melhores condições de trabalho e possibilidades de crescimento na carreira.

Na busca pela retenção dos profissionais e permanência destes na instituição, se faz necessário apelar por algumas medidas que visam minimizar a perda do capital intelectual. Chiavenato (2004) descreve que os benefícios e serviços prestados pela organização aos seus funcionários exercem uma grande influencia na qualidade de vida dos trabalhadores, alguns destes atrativos reforçam a retenção de talentos a exemplo: restaurante na própria empresa, planos de saúde, benefícios sociais, segurança no trabalho, planos de cargos e salários, remuneração variável, participação nos resultados, práticas de valorização das pessoas, entre outros.

Com o contínuo desenvolvimento do mercado de trabalho, os profissionais têm a sua disposição maiores oportunidades de emprego o que afeta diretamente as empresas, pois para mantê-los é necessário compreender o que os motiva a ficar dentro da organização. Percebe-se que os trabalhadores (principalmente os mais talentosos), tornam-se mais exigentes, passando a buscar melhores condições de trabalho, lutando pelo reconhecimento profissional, agindo mais ativamente nos processos de decisão e priorizando o seu bem estar na empresa e a auto realização profissional.

Entretanto, a empresa precisa contemplar espaço para que estes profissionais possam desenvolver seus conhecimentos, ampliar as suas experiências e gerar novas aprendizagens. Contudo Michaels, Handfield e Axelrod (2002) lembram que, para manter os melhores talentos, é preciso que as lideranças da empresa estejam comprometidas, incluindo a responsabilidade de formá-los, esta interação revela o aumento na consciência em relação à escassez de talentos, o que torna imprescindível gerir os ativos da organização de forma eficaz.

Vale destacar que a busca pela retenção de talentos tem proporcionado a valorização e o reconhecimento do talento humano e é um fator que ajuda diretamente no alcance das metas e objetivos organizacionais, possibilitando o seu crescimento e desenvolvimento como um todo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se a grande relevância que a retenção de talentos vem obtendo no desenvolvimento das organizações nos últimos anos. Este novo conceito procura não apenas manter as pessoas por mais tempo dentro da organização, mais também buscar

pessoas com grande potencial, para que estas venham a compor as equipes de trabalho e contribuam para a expansão da organização.

Atualmente considera-se que a gestão de pessoas no ambiente empresarial um fator agregador que possibilita por meio da gestão adequada de seus colaboradores obter maior espaço de mercado e a ampliação do desenvolvimento organizacional. Para que haja a atração e retenção de talentos é necessário adotar praticas de treinamento e desenvolvimento que possibilitem aos profissionais estímulos necessários para crescerem junto com a organização, para que estes não sejam levadas pelo mercado, considerando que estes colaboradores possuem capacidades necessárias à organização.

As novas abordagens na área de gestão de pessoas tornam evidente a valorização do capital humano, sendo considerada a valorização das pessoas dentro e fora das organizações de essencial importância para seu funcionamento, fator este que tem forçando as organizações e seus gestores adotarem medidas de retenção de talentos, conduzindo práticas de diferenciação impulsionando ainda mais a competição pelo capital intelectual.

Vale ressaltar que não basta apenas o investimento da organização, se faz necessário que haja interesse do colaborador pelo seu crescimento e desenvolvimento profissional sendo este o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira. Portanto observa-se a influencia de investimento por ambas as partes uma vez que todos ganham com o crescimento do capital humano.

Nas empresas as perdas com o a não retenção de talentos algumas vezes chegam a ser imensuráveis, tornando indispensável às praticas de desenvolvimento do capital humano e retenção de talentos como diferencial competitivo para as organizações e sucesso perante o mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos.** São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Ed. Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos –** O Capital Humano das Organizações. 8ª edição. Ed. Atlas, 2004.

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

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, A. L.; FISCHER, R. M. **Gestão de Pessoas na Organização:** Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Gente, 2002.

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

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. Ed. São Paulo: Atlas 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na Gestão de Pessoas -** Estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Gestão Estratégica de Pessoas** – Evolução, teoria e crítica. Ed. Cencage Learning, 2008.

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

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A Guerra pelo talento:** o talento como diferencial entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, B. R.. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTr, 2008.

STEWART, T. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.