

RETENÇÃO DE TALENTOS: UM DESAFIO ENCONTRADO PELAS ORGANIZAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE

Marlon Vinicius Pais*

Rinaldo Conde Bueno**

RESUMO

A todo o momento nos vemos diante da necessidade de agregarmos talentos que renovem as estratégias organizacionais das empresas. Da mesma maneira, é fundamental que esses talentos tragam consigo ideias inovadoras, pois é possível indicar que não é tarefa fácil encontrar tais profissionais. Neste sentido, a retenção de talentos é muito importante e eficaz para o crescimento e desenvolvimento das organizações, perante o mercado competitivo e exigente. Em outros termos, pode-se dizer que retenção de talentos é um conhecimento estratégico em que a empresa transmite para seu colaborador fidelidade, ou seja, são meios atrativos e ou incentivos que as organizações oferecem aos contribuintes para mantê-los na empresa. Nesta concepção, este trabalho buscou como objetivo principal, compreender a necessidade da gestão e retenção de talentos dentro das organizações no Século XXI, fazendo uso de uma metodologia de pesquisa baseada na revisão de literatura.

Palavras-chave: Retenção; Talento; Estratégias.

* Graduando Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;
marlonviniciusjm@hotmail.com

** Mestre e Doutor em Psicologia; rinaldocob@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A retenção de talentos é muito importante e eficaz para o crescimento e desenvolvimento das organizações, especialmente frente a um mercado competitivo e exigente. Em outros termos, pode-se dizer que a retenção de talentos é um conhecimento estratégico em que a empresa transmite para seu colaborador fidelidade, ou seja, são meios atrativos e ou incentivos que as organizações oferecem aos contribuintes para mantê-los na empresa.

É notório nos dias de hoje que uma organização espera contratar profissionais altamente capacitados, para garantir um desenvolvimento 100% satisfatório que irá mantê-la no auge no mercado. Afinal, para que essa situação ocorra, as empresas devem desenvolver estratégias que retêm seus profissionais talentosos. Por outro lado, aqueles profissionais que não representam potencial de desenvolvimento e crescimento da empresa, têm a possibilidade de investimento institucional em suas carreiras bem diminuídas.

Porém, existem gestores que não investem em profissionais qualificados, fazendo com que os mesmos busquem por organizações que invistam em seus conhecimentos, derrubando a concorrência.

Com total certeza, o conhecimento é muito valioso e imprescindível na carreira profissional de uma pessoa, muitas vezes mais do que os bens materiais que ela possui. E para as organizações, o maior desafio não é a produção, mas sim na criação de novos produtos, processos e sistemas gerenciais diferenciados.

Os gestores devem entender que para mantê-los, devem oferecer melhores benefícios, e que esses benefícios devem ir além do esperado. Pois estão lidando com pessoas e não com máquinas, e o mínimo que esses profissionais esperam de sua empresa, é um reconhecimento digno e respeitoso. Afinal, o fator mais importante e responsável pela fabricação e venda dos produtos é o ser humano. Quem descuidar de seus profissionais talentosos corre um grande risco de perdê-los.

Neste sentido, este trabalho busca responder a seguinte indagação, quais os desafios encontrados pelas organizações contemporâneas na retenção de talentos?

Para conseguir responder esta indagação, foi elaborado um estudo que se configura em compreender a necessidade da gestão e retenção de talentos dentro das organizações no Século XXI.

Ainda no que tange ao objetivo geral, este se desdobra em mais três objetivos secundários que se configuram em (a) Compreender os conceitos teóricos acerca da gestão e retenção de talentos dentro das empresas, (b) Compreender as estratégias aplicadas a gestão de pessoas nas organizações, (c) Conhecer os principais programas que envolvem a gestão de talentos.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e ~~per~~ artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados (livros, sites de banco de dados, etc.), e autores renomados nessa temática como Chiavenato, Drucker e Souza. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 15 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Gestão de talentos, Gestão de pessoas e retenção de talentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial e abordagem teórica que segue nos subitens abaixo, darão o norte para a consecução deste trabalho, fazendo comparativos e dissertando sobre as teorias e pressupostos teóricos e metodológicos, sobre a gestão de pessoas, convergindo com as principais técnicas de gestão de talentos dentro das organizações

2.1 Gestão de Pessoas: Evolução, Conceitos e Objetivos

Há algumas décadas, quando se falava em pessoas nas organizações, essas eram tratadas não como patrimônio organizacional, mas sim como força de trabalho, onde tais indivíduos não tinham voz, e não participavam do processo de gestão e do processo de decisão da empresa.

Na era da industrialização clássica, por volta dos anos de 1900, foram iniciadas conversas sobre Administração de Recursos Humanos (ARH). Entretanto, os processos relativos a esse campo eram ainda incipientes. Iniciou-se a divisão

funcional do trabalho, bem como a “departamentalização” e os processos de ordem e rotina, neste enfoque as pessoas trabalhavam com a mão na massa.

A partir da década de 1950 até a década de 1990, iniciou-se a era da industrialização neoclássica. Neste cenário, a indústria e a economia mundial começaram a ganhar representatividade e as fábricas começaram a expandir. Com isto, uma nova proposta de soluções organizacionais, bem como a necessidade de adaptação foram sendo criadas. Neste enfoque as pessoas eram vistas em si como Recursos Humanos, ou seja, como braço importante para a empresa funcionar.

A partir da década de 1990, estruturou-se em âmbito global a “Era da Informação”, que trouxe grande dinamismo e uma forte tendência a mudanças repentinas, mutação organizacional. Neste enfoque já foi criado o departamento de gestão de pessoas, onde os indivíduos não eram tratados como recursos humanos, mas sim, como equipe e parceiros de trabalho, e onde os mesmos estavam no centro, fazendo parte do processo de gestão e do processo de tomada de decisão: uma gestão participativa e democrática. Nesta concepção, Chiavenato nos apresenta essas evoluções, conforme Figura 1.

Figura 1: As mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> - Início da industrialização e formação do proletariado; - Transformação das oficinas em fábricas; - Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; - Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; - Modelo mecanístico, burocrático; - Estruturas altas e largas amplitudes de controle; - Necessidade de ordem e rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; - Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; - Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; - Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; - Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; - Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; - Adoção de unidades de negócios par substituir grandes organizações; - Extremo dinamismo, turbulência e mudança; - Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; - Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; - Necessidade de mudança.
<ul style="list-style-type: none"> → Departamento de Pessoal → Departamento de Relações Industriais <p>Pessoas como Mão-de-obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Departamento de Recursos Humanos → Departamento de Gestão de Pessoas <p>Pessoas como Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Equipes de Gestão de Pessoas <p>Pessoas como parceiros</p>

Fonte: Chiavenato (1999, p 35.)

Pode-se visualizar uma mudança gradativa nos processos de gerenciamento de pessoas ao longo dos anos, bem como no período de industrialização. É possível visualizar que essas mudanças foram sendo feitas conforme necessidades econômicas, psicossociais e demandas que foram surgindo, bem como as legislações que foram se modificando ao longo dos anos.

Figura 2: As pessoas como recursos ou parceiras das organizações

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos; • Horário rigidamente estabelecido; • Preocupação com normas e regras; • Subordinação ao chefe; • Fidelidade à organização; • Dependência da chefia; • Alienação em relação à organização; • Ênfase na especialização; • Executoras de tarefas; • Ênfase nas destrezas manuais; • Mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes; • Metas negociadas e compartilhadas; • Preocupação com resultados; • Atendimento e satisfação do cliente; • Vinculação à missão e à visão; • Interdependência entre colegas e equipes; • Participação e comprometimento; • Ênfase na ética e na responsabilidade; • Fornecedoras de atividade; • Ênfase no conhecimento; • Inteligência e talento.

Chiavenato (1999, p 7.)

Pode-se ainda verificar com o quadro anterior as buscas e as positivas mudanças no processo de gerenciamento de pessoas. No quadro podemos ver duas abordagens: na primeira coluna pessoas como recursos das organizações, onde todas as rotinas e processos eram rigidamente seguidos sem possibilidade de flexibilização e onde o ser humano era apenas uma ferramenta de trabalho, que quando essa se esgotasse era substituída por uma que se equiparasse nos afazeres antes realizados.

Na segunda abordagem, que foi sendo estruturada a partir da década de 1990, com a “Era da Informação” podemos perceber que as pessoas são consideradas como parceiros, e que trabalham em equipes, e a empresa se preocupa se estas estão felizes, motivadas, e ainda com um foco grande no talento do indivíduo. Mais ainda, as organizações se preocupam se estes talentos estão atrelados aos objetivos organizacionais tais como missão, visão e valores da empresa.

A gestão de pessoas é a parte crucial para o processo de gestão de qualquer empresa, ainda mais empresas que querem sobreviver em um mercado altamente competitivo e globalizado.

Sabe-se que as empresas recebem entrada de insumos, investimentos, bem como estímulos de nossos parceiros internos (colaboradores). Para tanto todo este processo deve estar sendo acompanhado por um gestor de pessoas e, ainda, por uma equipe de gerenciamento de pessoas que dará todo o suporte necessário para a execução das atividades propostas.

Conforme Chiavenato (1992, p 73.), para que haja possibilidades de mudanças organizacionais é necessário permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional para uma administração eminentemente participativa onde a gestão de pessoas passa a ser uma condicionante crucial.

De acordo com Chiavenato (2007), a gestão de pessoas é conceituada como:

Uma área muito sensível a mentalidade predominante nas organizações, ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como as diferentes culturas que existem entre as organizações, das estruturas organizacionais adotadas, das características dos conceitos ambientais, da tecnologia, dos processos, do estilo de gestão usado e de outras inúmeras variáveis. (CHIAVENATO, 2007, p 45.)

Pode-se ainda conceituar gestão de pessoas como o conjunto integrado de atividade de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade a organização (CHIAVENATO, 2005).

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. (GIL, 2007, p 60.)

Chiavenato (2005) endossa ainda que gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Xavier (2006) aponta alguns aspectos para a boa gestão de pessoas: acreditar no ser humano e seu potencial; no estímulo aos liderados para darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados; gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras; assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém e adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Para tanto se pode enfatizar que a gestão de pessoas é a área que cuida de todos os processos que envolvem os indivíduos, parceiros das organizações, transformando estes ainda em parceiros organizacionais e ainda os vendo como talentos fornecedores de conhecimento, criatividade e inovação organizacional.

Sabe-se que a gestão de pessoas é uma importante ferramenta, quando se fala em unir os objetivos das pessoas com os da organização. É sabido que a cada momento empresas só irão conseguir chegar ao seu objetivo organizacional se perceberem e se atentarem sobre o fator “Pessoas”.

Segundo Chiavenato (2005), por muitos anos se pensava que o gargalo que travava do sucesso organizacional era o capital, ou seja, sua saúde financeira. Hoje se percebe a inabilidade de recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. Existem muitas indústrias e empresas que apresentam seu crescimento deficiente em função de não conseguirem manter uma boa força de trabalho. O atual panorama está ligado ao talento, às competências e ao capital intelectual, indicando fortemente que a gestão de pessoas segue na frente de uma qualificada organização.

Afirma-se que, dependendo da maneira como as pessoas são tratadas dentro dos ambientes organizacionais, estas podem otimizar forças ou ainda criar mazelas e fraquezas para a empresa. Para tanto, a empresa que anseia conseguir seu sucesso no mercado precisa tratar seus colaboradores como função básica dos processos organizacionais.

Chiavenato (2007) apresenta oito objetivos que podem se variar quando se aborda gestão de pessoas:

Ajudar a Organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, Proporcionar Competitividade a Organização, Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas, Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, Administrar e impulsionar a

mudança, Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, Construir a melhor empresa e a melhor equipe. (CHIAVENATO, 2007, p 11)

Atualmente, as pessoas nas empresas constituem uma parte extremamente importante na organização, diferente de outros tempos onde eram apenas meros operários. Diante disso vê-se necessário que um profissional talentoso seja visto com outros olhos pela mesma.

2.2 O processo de retenção e Gestão de talentos

O desenvolvimento da “Era da Informação” e a crise econômica colocam novos desafios às organizações. As mudanças na estrutura do mercado de trabalho, as alterações estruturais dentro das organizações e o surgimento de novas organizações dentro do mesmo ramo são alguns exemplos dos novos desafios colocados.

Torna-se, portanto, necessário que as organizações se distingam das demais, de forma a ganharem vantagem competitiva no mercado. Esta vantagem pode ser alcançada através de alterações internas na organização, mas principalmente através da aposta nas pessoas certas.

Tansley et al. (2007) define talento da seguinte maneira:

O talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou em longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial. (TANSLEY 2007, p 8)

Já na visão de Moraes (2014), “talento é um grupo de colaboradores selecionados, aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho - em vez de toda a força de trabalho”.

O talento nas organizações são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem, conduzem a organização nesta nova era onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações.” (MORAES, et al, p 02.2014)

Uma primeira condição para o desenvolvimento dos talentos relaciona-se à capacidade de estarem preparados para futuras funções (ULRICH, 2014).

A segunda condição para o desenvolvimento dos talentos está relacionada com o comprometimento. O comprometimento centra-se na construção de uma proposta de valor, para garantir que os colaboradores deem valor à sua organização e se empenhem em suas funções por saberem que isso contribui para o aumento da vantagem competitiva da organização (ULRICH; SMALLWOOD, 2014).

A última condição para o desenvolvimento dos talentos está, assim, relacionada com o sentido de contribuição. A contribuição ocorre quando os colaboradores sentem que suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da sua participação na organização (ULRICH, 2014).

Quando se compra um carro, por exemplo, conseqüentemente deve-se investir nele mais cedo ou mais tarde, seja gasolina, manutenção para que não nos “deixe na mão” ou não exerça corretamente seu papel como foi logo nos primeiros dias de compra. Com o profissional talento não é diferente: o tempo passa, as necessidades das organizações mudam, as demandas e qualidade dos serviços aumentam e até melhoram. Com isso, é essencial que as instituições invistam no treinamento e desenvolvimento profissional dos seus talentos.

No momento em que as empresas passam a ter essa consciência, o colaborador passa a ser um parceiro da mesma e ambos se beneficiam. Afinal de contas, não é somente a instituição que investe, pois o colaborador também investe seus recursos obtidos em seu período de especialização oferecido pela mesma. Isso fica claro no trecho a seguir de Gil (2006, p 23):

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

Quanto mais as organizações investirem em seus profissionais talentos, mais elas ganham. Terão melhorias na mão de obra do colaborador, com as especializações conseguirá acompanhar as mudanças que o mercado de trabalho

impõe e o colaborador se sentirá gratificado por ser amparado pela empresa e se tornar cada vez mais capacitado. Pode parecer que não, mas pequenas coisas fazem a diferença e agregar valores ao ser humano é uma delas. Investimento passa a ser dessa forma um beneficiamento mútuo.

Finalmente, o ponto chave: descobrir o que deve ser feito para reter esses talentos. A grande importância de saber fazê-lo é que caso não consiga, a organização não estará só perdendo um talento, mas também perdendo um capital humano e cedendo-o à concorrência. Outro ponto negativo é que irá desperdiçar todo o investimento feito ao colaborador. Mayo (2003, p 101), aborda de forma sucinta seu ponto de vista acerca da retenção de talentos e o porquê desses tipos de perdas:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. (MAYO, 2003, p.101).

Diante disso, segue abaixo algumas medidas que visam minimizar perdas de bons profissionais, pois embora elas existam, pode-se evitá-las. Segundo matéria publicada no site “Pequenas Empresas e Grandes Negócios”, algumas dessas maneiras são:

1. estabelecer um plano de carreira para que o funcionário possa visualizar as possibilidades internas e, assim, investir no seu crescimento;
2. criar um ambiente que possibilite ao colaborador desenvolver projetos com maior autonomia e novas competências;
3. envolver os funcionários nos processos de decisão ou engajando-os em projetos em andamento, escutando suas sugestões de forma apreciativa;
4. criar ações para melhorar o clima no ambiente de trabalho, estimulando a prática de esportes, promovendo campeonatos internos ou disponibilizando áreas de lazer;

5. elaborar um ambiente mais familiar, com confraternizações e happy hours, ou incentivar o colaborador a contribuir com uma planta, fotos ou objetos que tornem o ambiente mais acolhedor;
6. estimular a troca de ideias e criando oportunidades para ouvir as pessoas, evitando assim eventuais críticas não construtivas.

Além das dicas acima, pode-se contar com a ajuda da Gestão de Pessoas, que atualmente também tem sido desafiada a criar planos de ação para reter talentos. O tópico a seguir será destinado a detalhar como ela tem realizado o seu papel.

2.3 Programas de Gestão de talentos e seus desafios contemporâneos

Os tópicos a seguir, irão apontar dois programas, os quais as organizações estão apostando para atrair os melhores profissionais e acertar nas contratações. Por meio deles é possível identificar talentos alinhados e competentes a partir de alguns testes oferecidos pelo mesmo.

2.3.1 Programas de *Trainees*

O primeiro passo para se reter talentos é selecionar pessoas capacitadas. Nesse momento as organizações podem contar com a ajuda dos programas de trainees e estágio, por exemplo. Como consequências, as empresas já terão a oportunidade de capacitar profissional e lapidar suas habilidades. É preciso identificar antes de reter um profissional talentoso.

Chiavenato (2004, p. 378) nos diz respeito às organizações que optam por programas de trainees e seus respectivos resultados obtidos:

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

vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento. (CHIAVENATO 2004, p 378)

Apesar de terem um período limitado de tempo, o foco desses programas é o desenvolvimento de novos líderes ou gestores, oferecendo uma rápida ascensão profissional, vendo aí uma excelente oportunidade de identificar jovens talentos.

2.3.2 Programas de Estágio

O conceito de estágio está baseado na formação do profissional que está ingressando no mercado de trabalho, e que quer demonstrar suas práticas, carisma e o seu potencial, embora nos dias atuais, as organizações deixam de lado o conceito de formação profissional, para serem entendidas como substituição da mão-de-obra, ainda assim é possível usá-lo para identificar e reter bons profissionais.

Além de garantir vantagens para a empresa, no estágio podem ser identificados novos talentos e também reter os mesmos na organização. Pode-se dizer que é crescente o número de empresas que investem em programas de estágio, de forma que as atividades sejam executadas com competência e compromisso, trazendo ótimos resultados para a empresa.

É válido ressaltar que o estágio na carreira de um profissional, sendo ele contratado ou não, é de suma importância, como afirma Santos (2007):

De aprendiz a proficiente. É do início desta transformação que se trata o estágio: uma etapa no processo de aprendizagem, da verdadeira formação profissional na vida real. Talvez até um ritual de passagem de jovens estudantes a profissionais. Estes estudantes que deixam o ambiente protegido das salas de aula para enfrentar a barra pesada da vida profissional. Saem jovens carregados de conhecimento e de ideais, ávidos por testá-los na prática, e encontram um crivo mais temido do que o próprio vestibular – o temido mercado de trabalho. (SANTOS 2007)

Em outras palavras, os dois lados saem ganhando: além do estagiário aplicar seus conhecimentos e vir a se tornar um profissional talento, é uma ótima oportunidade de se ingressar numa organização através da demonstração e

compromisso com as tarefas que lhe foi designado, podendo assim a própria organização se beneficiar ao retê-lo.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

A princípio podia-se relacionar a satisfação de um profissional talento ao seu reconhecimento por meio de um bom salário. Contudo, durante a pesquisa sobre fatores que realmente faz com que um profissional sinta-se satisfeito, nota-se que salário não é o quesito que requer maior atenção. Esta mudança de visão se deu ao analisar o ponto de vista de alguns autores. Branham (2002), por exemplo, menciona os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano: não perceber oportunidades de crescimento ou promoção; não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas; não ter oportunidade de usar seus talentos naturais; possuir expectativas pouco precisas ou irreais; e não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

Segundo Vergara (2007):

A partir desse novo ponto de vista que surgiu o problema a ser resolvido, se o salário não é o suficiente para manter um bom profissional, qual estratégia a empresa deve empregar para retê-lo. Com isso buscou-se autores e seus respectivos argumentos para solucioná-lo. Após analisá-los, entendeu-se que qualquer que seja o método a ser utilizado, todos chegarão a um mesmo resultado: motivação. A solução para se reter um talento em uma organização será uma busca contínua em fazer com que o mesmo se mantenha sempre motivado para contribuir com a empresa, uma vez que, “a motivação não é um processo acabado, tem caráter de continuidade o que significa dizer sempre que teremos à nossa frente algo a motivar-se. A motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (VERGARA, 2007, p. 42).

Dessa forma, conclui-se que reter talento está relacionado à visão apresentada por Nakashima (2003), que argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na

comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A retenção de talentos nos últimos anos vem obtendo um importante papel para as organizações, pois procura não apenas manter seus colaboradores por mais tempo dentro das empresas, mas também procura por profissionais capacitados para colaborar com o desenvolvimento da mesma

Para que haja a atração e retenção de talentos é necessário adotar práticas de treinamento e desenvolvimento que possibilitem aos profissionais encontrem estímulos necessários para crescerem junto com a organização, para que estes não procurem por oportunidades melhores, 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. Este fator vem forçando as organizações e seus gestores a adotarem medidas de retenção de talentos. Dessa forma, vem conduzindo práticas de diferenciação impulsionando ainda mais a competição pelo capital intelectual.

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

Assim, 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. A partir disso é possível considerar a retenção de talento como um desafio para as organizações na atualidade.

ABSTRACT

The company is present in the organization of companies that are talented that are responsible for the organization of the companies. Likewise, it is crucial that talents bring innovative ideas, as it is possible that they do not meet an option of power. This sense is the amount of talent that is important and effective for growth and development of organizations, competitive and demanding market. In other words, it can be said that retention of talent is a strategic knowledge in which the company transmits to its collaborator, that is, the attractive means and the incentives that facilitate the contribution to the understanding of the company. This study sought as main main, including management and management of organizations in the main series of the main of the literature in the literature of review in the literature.

Keywords: Retention; Talent; Strategies.

REFERÊNCIAS

- ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>. Acesso em: 20 mai. 2017.
- BRANHAM (2002) SOUZA, Rosemari. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. Disponível em <http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf> > Acesso em 20 de Fev de 2018.
- CHIAVENATO, I. (2004) **Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos** Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. (2004) **Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos** Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações**. Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos** Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.
- CRAINER, S.; DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. **HSM Management**. SP, v.4. n.20. p. 14-17. Maio/jun. 2000.
- DIÓRIO, Zânia Maria. **Ascensão Escolar e Profissionalização de Bons Alunos de Baixa Renda: Avaliação de Um Programa Brasileiro**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2002, 17(3), pp.359-366
- DRUCKER, P. (1997) **Informação e o Conhecimento**. Campus, São Paulo. 1997. **Gestão Estratégica: Programas de Retenção de Talentos**. Disponível em: <<http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/programas-de-retencao-de-talentos/>>. Acesso em: 20 mai. 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Metodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Editora Atlas.2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUBMAN, EDWARD L **Talento**. Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Belo Horizonte. Campus Rio.1999.
- KLEIN, David. **Gestão estratégica do capital intelectual**. Porto Alegre. Editora Qualitymarck.1998.

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

MONOGRAFIA DE JOSIAS DI DOMENICO. Disponível em:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_QWIK27_WK4J:www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-JOSIAS-DI-DOMENICO.pdf+&cd=10&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 mai. 2017.

MORAES, Bruna; **A importância da retenção de talentos na pequena e média empresa**: Práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso organizacional. CONVIBRA. São Paulo. 2014.

NAKASHIMA 2003 SOUZA, Rosemari. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. Disponível em
:<<http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf> > Acesso em 20 de Fev de 2018.

Pequenas Empresas e Grandes negócios. Disponível em:
<<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2014/05/6-dicas-para-reter-talentos-na-sua-empresa.html>>. Acesso: 24 Mai. 2017.

SANTOS, Doradia Duran Correia. **Talentos**: a arte de gerenciar. 2007. 33 f. Monografia (conclusão do curso) - Universidade Católica de Pernambuco, curso de especialização em gestão de equipes, Recife.

SOUZA, César. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TANSLEY, C., e TIETZE, S. **Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective**, The International Journal of Human Resource Management, 2007.

ULRICH; SMALLWOOD. **A marca da liderança**. São Paulo. Editora Best Seller.2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na pratica**. São Paulo. Editora Gente.2006.

