

# AS PESSOAS COMO TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO

Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo, analisar os processos de atração, desenvolvimento, retenção de talentos e as políticas adotadas dentro das Organizações. Para tal, mostrando a nova forma de gerir recursos humanos nos dias de hoje. Enfatizar a importância das pessoas no ambiente de trabalho e as formas como elas podem contribuir para o sucesso da organização e ainda, as competências essenciais para desenvolvimento do cargo, também são premissas do estudo. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, baseada em estudiosos da área. Apresenta também a nova tendência relacionada ao capital humano dentro das organizações, a tendência caracterizada pela valorização das pessoas. Tal valorização está inserida nos investimentos realizados em programas de atração, desenvolvimento do capital humano e retenção de talentos. Os investimentos são diversos e têm trazido resultados satisfatórios às empresas que optam por esse tipo de política de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Talento humano. Competência. Valorização.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the attraction process, development, talent retention and the policies adopted within organizations. To this end, showing the new way of managing human resources today. Emphasize the importance of people in the workplace and the ways they can contribute to the success of the organization and also the essential skills for job development, are also assumptions of the study. The methodology used was a literature review based on area of scholars. It also presents the new trend related to human capital within organizations, the trend characterized by valuing people. This enhancement is included in investments in attraction programs, human capital development and retention of talent. Investments are diverse and have brought satisfactory results for companies that opt for this type of personnel management policy.

**Keywords:** Human talent. Competence. Valuation.

---

<sup>1</sup>Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba, Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Rio Preto, Especialização em Administração Escolar pela FINOM. Coordenadora e docente no Curso de Administração da Faculdade Frutal-FAF. Docente do Curso de Administração e do Curso Superior de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira na Universidade do Estado de Minas Gerais-UEMG.

## **1. INTRODUÇÃO**

A realidade no mercado de trabalho é que a cada dia que passa, o capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Tal importância se dá em função das pessoas serem um dos grandes diferenciais dentro das empresas. As organizações estão em busca de profissionais diferenciados, com talento e capacidade de crescer dentro da empresa, e que possam trazer resultados para a organização. Esses profissionais constituem o talento humano de uma instituição.

Mas na busca por talentos, as empresas têm encontrado dificuldades para atingirem esse objetivo, pois gerir talento humano é algo que demanda planejamento e políticas de gestão de recursos humanos. Dessa forma, é necessário que as empresas tenham um objetivo bem definido na hora de realizar a gestão de talentos.

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

A metodologia aplicada foi uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de autores da área e ainda, de materiais publicados em livros, artigos e dissertações. Segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

O tema abordado tem como objetivo definir cada um desses aspectos, pontuar suas semelhanças e esclarecer suas diferenças, características e peculiaridades, bem como abordar qual o papel e a importância de pessoas dentro da organização. Objetiva também esclarecer como deve ser feita uma entrevista de trabalho, lembrando que ela não se trata apenas de uma simples conversa com uma pessoa estranha, mas sim

esclarece a complexidade da mesma desde a fase de preparação, informando como definir os requisitos do cargo, a estrutura e o local da entrevista.

Além de contextualizar o atual cenário do mercado de trabalho e demonstrar o que tem sido feito e o que pode ser realizado na busca de uma gestão de talento humano de êxito.

## **2. AS PESSOAS COMO TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO**

Há décadas que as pessoas constituem não apenas a mão de obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização. Extinguindo o tempo em que não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos.

O grande volume de informações existentes contribui para tornar o conhecimento uma ‘arma’ a disposição das pessoas e das empresas para vencer a competitividade. Segundo Stewart (1998, p. 11),

o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

A comunicação passou a ser valorizada, pois é o meio pelo qual se disseminam as informações, agregando valor aos indivíduos que conseguem transformar essas informações em conhecimento.

A importância das pessoas é enfatizada por Chiavenato (2004, p. 5), na afirmação do autor de que “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição. São elas que fazem os processos funcionarem e que levam à empresa ao crescimento e desenvolvimento, realizando isso por meio das tomadas de decisão, dos planejamentos de curto, médio e longo prazo, da inovação dos processos, da criação de novos produtos e serviços, das análises de mercado, da identificação de oportunidades de crescimento empresarial, da ampliação das atividades da corporação, e de todas as demais áreas que necessitem de que a mente humana seja colocada em ação a fim de viabilizar o progresso da empresa.

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

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

Os empregados também podem ser considerados parceiros da organização, como afirma Gil (2006, p. 23-24) no trecho a seguir: [...] verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.

O empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas. Entretanto, ainda não são todas as empresas que têm a visão de que as pessoas podem ser um dos principais diferenciais para que a organização se destaque no mercado ante as demais.

Diante disso, Chiavenato (2004, p. 5) mostra que as pessoas têm diferentes graus de importância dentro dos diversos tipos de empresa:

Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal, Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações.

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

### **3. UM PERFIL DE COMPETÊNCIAS**

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

Para Kanaane (2000), a nova riqueza passa a ser o conhecimento e/ou o capital intelectual, o recurso mais valioso e importante, substituindo o capital financeiro.

De maneira geral, ao recrutar, a empresa solicita um perfil genérico, como por exemplo: "o candidato deve ter iniciativa, boa comunicação, bom relacionamento". Mas é preciso definir quais são os indicadores comportamentais que caracterizam para o requisitante, iniciativa, boa comunicação e bom relacionamento.

Para definição do perfil e competências desejados, é essencial que seja inserido informações sobre objetivos, metas, desafios e dificuldades da área e do cargo que serão ocupados. De posse desses dados, o profissional de seleção deve introduzir o conceito de competências.

Para Robbins (1999), Planejamento compreende definir metas da Organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos, para integrar e coordenar atividades.

De forma que, o selecionador deve apresentar o elenco de competências universais, discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competências a ser avaliado. Recomendam-se, no máximo, cinco ou seis competências. Geralmente, se a pessoa domina bem uma

competência, ela vem agregada de outras que necessariamente não precisam estar contidas no perfil.

Algumas Competências Universais: capacidade empreendedora; capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade e inovação; cultura da qualidade; capacidade negocial; liderança; planejamento e organização; tomada de decisão e visão sistêmica. Este elenco de competências pode ser acrescido na medida em que o cliente demonstre a necessidade e aponte outras importantes para a função.

Definido o perfil, o próximo passo é desdobrar as competências em atitudes, conhecimentos e habilidades. Esse trabalho poderá ser realizado pelo selecionador e, em seguida, validado pelo detentor da vaga.

Sequencialmente a tomada de decisão que é a capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos, precisa vir acompanhada da atitude, pensar e ponderar antes de agir; assumindo as responsabilidades pelas decisões tomadas.

A segunda etapa consiste na definição da metodologia e dos instrumentos de avaliação dos candidatos. É necessário analisar os diversos métodos existentes, optando por aquele que seja mais adequado ao contexto. Analisando variáveis como: número de candidatos, urgência de tempo, objetivo da seleção, disponibilidade financeira, capacidade técnica do avaliador e perfil da clientela.

Um processo de seleção bem feito precisa de um mapeamento de Potencial - instrumentos específicos, desenvolvidos, testados e validados, que permitem indicar tendências e estilos pessoais de atuação.

Robbins (2000, p.235) define a seleção como “um exercício de precisão, que busca prever quais candidatos serão bem sucedidos se contratados”. Em que a entrevista por Competência, precisa ser uma entrevista individual de avaliação, realizada por especialista, com o objetivo de identificar potenciais nas competências imprescindíveis para o cargo. E ainda, realizada com roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis.

Na sequência, a avaliação presencial, participação dos candidatos em atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. Cada um dos

métodos traz suas vantagens e desvantagens. Uma combinação de procedimentos que, em seu resultado, dá maior garantia de acerto nas indicações:

Na terceira etapa do processo, acontece a escolha do candidato, uma vez que o *feedback* ao candidato é essencial. De forma que, a Seleção por Competências, além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.

#### **4.COMO ASSOCIAR O TALENTO E CAPITAL HUMANO ÀS EMPRESAS**

A busca para composição das equipes está voltada aos talentos humanos, profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização, pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, a fim de que empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional, respectivamente.

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

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize.

Para Rabaglio (2001) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas. Para ela, ser competente e ter competência são coisas diferentes.

Uma pessoa pode ter sido competente ao ser designada a fazer uma determinada tarefa, mas isso não significa que ela seja sempre competente, ou seja, esta mesma pessoa pode ser designada a fazer uma outra tarefa e não obter o mesmo nível de satisfação. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

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

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

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

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

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

## **5. COMO ATRAIR TALENTOS**

Diante da importância que o capital humano vem ganhando no cenário empresarial, as corporações têm buscado formas de atrair pessoas com alto potencial profissional para integrarem suas equipes de atuação. Essa atração acaba por ser bastante focada em jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização. Nessa busca por jovens talentos, os programas de *trainees* e de estágio têm se destacado como duas ferramentas de identificação e atração de jovens com grande potencial profissional, além de trazer excelentes resultados às empresas.

### **5.1 Programas de *Trainees*: atração e identificação de Talentos**

Atualmente, os programas de *trainees* são uma forma utilizada pelas empresas para atrair e identificar jovens talentos. Os processos de seleção de *trainees* são comumente extensos e rigorosos, avaliando diversos itens, como relacionamento



interpessoal, poder de persuasão, conhecimentos gerais e técnicos, iniciativa, liderança, entre outros atributos.

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

Chiavenato (2004, p. 378) faz uma abordagem dos programas de *trainees*:

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

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

## **5.2 Programas de Estágio: Qualificando as duas partes**

A integração dos estudantes com o mercado de trabalho é peça fundamental para complementação dos estudos feitos pelos alunos dos estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissional de 2º grau. Essa relação deveria ser discutida com bastante profundidade entre instituições educacionais e empresas, com o intuito de evitar resultados complexos para os segmentos interessados. (Alves, sd, p. 9)

Os programas de estágio caracterizam mais uma oportunidade que as empresas têm de identificar e atrair talentos para dentro da organização. Sua importância e benefícios são bilaterais, trazendo vantagens tanto para estagiário, quanto para a unidade concedente. A experiência em estágio é importante para os estudantes que estão iniciando sua carreira, principalmente em se tratando de jovens talentos, já que esses promissores profissionais têm, no estágio, uma grande oportunidade de mostrarem sua capacidade de aprender e desenvolver atividades com muita competência e qualidade.

Para garantir a legalidade do estágio é preciso que haja o envolvimento das três partes interessadas: o estudante, a entidade que o recebe e a escola de origem do aluno. O conceito de estágio está baseado na formação do profissional, daquela pessoa que está ingressando no mercado de trabalho, e que quer colocar em prática o seu potencial. Entretanto, ainda hoje, nos deparamos com situações em que a atividade do estagiário é desempenhada de forma deturpada, deixando de lado o princípio de formação profissional, para se enquadrar em um cenário de substituição de mão de obra. Não é difícil se deparar com situações em que os estagiários são contratados para desempenharem atividades que deveriam ser exercidas por colaboradores que atuem em regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Porém, para reduzir custos, muitas empresas deixam de empregar pessoas com registro em Carteira de Trabalho, para contratarem estagiários, que acabam por ser uma mão de obra mais barata, já que os estagiários implicam em menos encargos trabalhistas para as empresas, além de ganharem bolsa-auxílio com valor abaixo do que é pago para um colaborador com carteira assinada.

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

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

## **6. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

Tão importante quanto identificar talentos, é investir no seu treinamento e desenvolvimento. De acordo com Dessler (2003, p. 140) o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

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

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

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

Dentro da organização, além do treinamento do capital humano, é necessário que as empresas invistam também no desenvolvimento dos seus colaboradores, abordando os vários aspectos profissionais. Treinamento e desenvolvimento parecem, e realmente são muito semelhantes. Entretanto, há uma sutil distinção entre um e outro, já que desenvolvimento é uma espécie de derivação de treinamento.

Logo, pode-se observar a importância de se qualificar as pessoas que fazem parte da organização, visando preparar a empresa para enfrentar a nova realidade do mercado global, bem como as tendências futuras, de ênfase cada vez maior no capital humano e no diferencial das pessoas dentro da organização.

## **7. ENFIM, COMO RETÊ-LOS?**

Além de conhecimentos específicos, cada vez mais se exigirá do administrador competência para inovar e relacionar-se com pessoas. "A técnica é o mínimo", afirma Flavia Buarque de Almeida, sócia da consultoria Monitor e recém-eleita para o Conselho de Supervisores da Universidade Harvard. "O que faz um talento é ter escuta

apurada, visão, sensibilidade e criatividade." Outro ponto é o olhar atento à psicologia humana. "No processo decisório, é fundamental compreender aspirações, relações interpessoais e desejos envolvidos"

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

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós.

Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Visto que algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho.

A satisfação no trabalho, apesar de transpor mais de 80 anos de sua existência sofrendo mutações em sua concepção, ora entendida como um aspecto motivacional, ora compreendida como atitude e, contemporaneamente, sendo apontada como um conceito que abarca afetividade, não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas. Desde os primeiros anos de sua concepção já existiam proposições, defendidas por diversos estudiosos (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959; Smith, Kendall e Hulin, 1969) de ser satisfação no trabalho um conceito integrado por várias dimensões. As que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram cinco: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho.

Cabe ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das

organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto, utilizadas as expressões “satisfação com...” (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho). Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, sendo, portanto preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos, pois o comprometimento com a organização e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa, também são fatores que contribuem para a permanência das pessoas na empresa.

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

### **7.1 Avaliação de Desempenho: descobrindo, alocando e desenvolvendo talentos**

Somente a incorporação de avanços tecnológicos não é suficiente para que as empresas se mantenham no mercado ou sejam bem sucedidas. O diferencial atualmente

está no conhecimento e na capacidade individual dos integrantes da organização. Esta precisa priorizar a divulgação dos conhecimentos, reconhecer a contribuição individual, retendo e estimulando os talentos existentes na empresa. A avaliação de desempenho deve ser considerada como um indicador do desenvolvimento dos potenciais humanos que trabalham na organização.

Disseminar uma avaliação mais abrangente, que possibilite a verificação de todos por todos em 360º é uma solução para tal indicador. Bergamini (1988 p. 13). Afirma que, “A avaliação de desempenho deve ser menos voltada para a criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se uma com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”.

Quando os funcionários transformam a aprendizagem num processo de melhoria contínua e cumulativa, promovendo seu autodesenvolvimento, satisfazem necessidades de autoestima e autorrealização. Sentem-se, portanto, orgulhosos do seu trabalho. Assim, quando a avaliação valoriza o aperfeiçoamento de habilidades e atitudes, mantém os empregados motivados.

Portanto, a avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo e sistemático, objetivando, entre outros aspectos, a descoberta de talentos humanos, para alocá-los devidamente, promovendo o desenvolvimento do potencial de cada um e o crescimento da organização.

## **7.2 Compensação - Administrando Salários**

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

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

Embora não seja o principal fator motivacional, investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores na empresa, pois vivemos em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana.

Entretanto, não existe uma forma ideal de gerir a remuneração dos colaboradores dentro de uma empresa. Cada caso é individual, cada empresa tem uma área de atuação e um perfil de profissionais. Diante disso, é necessário que a política de remuneração da instituição esteja alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, a fim de que ambos estabeleçam uma relação profissional duradoura.

Dentro das políticas de remuneração, temos na compensação, uma forma de retribuir os esforços dos colaboradores. O conceito de compensação é abordado abaixo por Chiavenato (2003, p. 35):

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

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

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

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

### **7.3 Planos de Benefícios Sociais; Higiene; Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho**

Abordar as políticas de benefícios é fator essencial para permanência do funcionário, pois é complemento ao fator remuneração.

Gil (2006, p. 193-194) destaca que:

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

De forma que, investir em planos de benefícios sociais é mais um fator de extrema importância na busca da retenção de talentos.

Uma vez que, a higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico, também são fatores essenciais para garantir a permanência e satisfação dos funcionários.

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

A higiene do trabalho é abordada de forma sintética por Chiavenato, (2003, p. 120), onde o autor diz que “a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”.

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

No ambiente de trabalho a qualidade de vida está especificamente relacionada ao nível de felicidade que deriva da carreira de uma pessoa. Cada pessoa tem necessidades diferentes quando se trata de suas carreiras e o nível da sua qualidade de vida no trabalho é determinado pelo atendimento dessas necessidades. Os requisitos para ter uma alta "qualidade de vida no trabalho" variam de pessoa para pessoa, pois o que pode ser bom para uma pessoa pode não ser bom para outra. Independentemente de



seus padrões, aqueles com uma alta qualidade de vida no trabalho, geralmente, fazem o suficiente para viver confortavelmente, consideram o seu trabalho interessante ou atraente e atingem um nível de satisfação pessoal ou o preenchimento dos trabalhos que eles fazem.

Embora os requisitos para uma elevada qualidade de vida no trabalho variem de pessoa para pessoa, alguns fatores são necessários para que todos possam ter uma alta qualidade de vida no trabalho. Esses fatores mínimos são o equivalente à saúde, alimentação e abrigo para a qualidade de vida padrão, no entanto, eles são mais específicos para carreiras ou empregos. Por exemplo, para ter uma elevada qualidade de vida no trabalho, uma pessoa tem de ser respeitada. O trabalho não deve causar qualquer desconforto físico ou angústia mental ao empregado. O trabalhador deve sentir que o salário pago é suficiente para o trabalho que ele está fazendo. Finalmente, ele deve se sentir valorizado ou apreciado, como se estivesse fazendo algo de importância para a empresa.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todos os aspectos levantados anteriormente demonstram que as novas tendências da gestão de pessoas no ambiente empresarial, bem como o novo papel desempenhado pelos colaboradores dentro das organizações, elucidam o capital humano e tem-se caracterizado como um grande diferencial das empresas. Tendo em vista que essa nova tendência da gestão de pessoas, procura não mais atrair apenas pessoas para comporem as equipes de trabalho dentro da empresa, mas pessoas com grande potencial profissional, ou seja, trazer talentos para dentro da organização. Profissionais de alto nível, que sejam capazes de inovar processos, desenvolver novos produtos, gerenciar equipes e projetos, além de possuírem uma visão estratégica do negócio no qual a organização está inserida. Este tipo de profissional é o mais valorizado no mercado de trabalho atual, e o mais procurado.

Nessa busca por grandes profissionais, os programas de *trainee* e estágio se destacam, por serem bastante eficazes na identificação e atração de jovens talentos, que uma vez dentro da organização, tem grande possibilidade de desenvolverem grandes carreiras dentro da empresa. Após atraírem talentos, as empresas precisam agora, investir no treinamento e desenvolvimento desses profissionais. Sendo de grande importância essa capacitação, pois o colaborador que se sente valorizado e é capacitado

para desempenhar suas atividades com muito mais qualidade, ele também traz vantagens para a empresa, que não deve considerar esta capacitação como um gasto, mas sim como um “custo benefício” ou seja, um investimento no seu capital humano, o qual trará os retornos esperados através dos resultados alcançados por estes colaboradores que foram capacitados para desempenhar as atividades da empresa com muito mais qualidade.

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

Para sanar ou amenizar o “Turnover” ou rotatividade de profissionais, é aconselhável que as empresas tenham uma administração de salários atraente e que remunere o trabalhador de forma a satisfazer esse profissional.

Além da remuneração financeira, as empresas devem investir em planos de benefícios sociais para seus trabalhadores, a fim de proporcionar mais uma forma de remuneração para os seus colaboradores, que não se resume apenas a retorno financeiro, mas que abranja também outros tipos de benefícios, que não sejam somente financeiros. Também é importante que a organização preze pela higiene e segurança do trabalho, garantindo condições seguras de trabalho e um ambiente profissional agradável, que vise o bem-estar do colaborador. Portanto, o estudo mostra o papel fundamental das pessoas e a importância do capital humano dentro da organização, além de analisar os meios de identificar, atrair, treinar, desenvolver e reter esses talentos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

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

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

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

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

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

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências**. Educator. São Paulo. 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.