

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Geísa Silva da Nóbrega¹

Alysson André Régis Oliveira²

RESUMO

As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia, seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, modificando os seus produtos e serviços, alterando o comportamento das pessoas e processos internos. Este cenário provoca constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas. Para acompanhar tais mudanças, as empresas precisam estar atualizadas, informadas e com profissionais cada vez mais capacitados. Para assegurar seu crescimento e a competitividade no mercado atual, reconhecer e valorizar seus profissionais de talento passou a ser um diferencial muito importante para a superação de desafios. O objetivo central da pesquisa foi apontar as principais estratégias utilizadas pelas organizações para valorizar seu Capital Intelectual com ênfase da atração e retenção de talentos. A pesquisa adotada neste trabalho possui características exploratória e descritiva com caráter bibliográfico. Constatou-se, dentro de uma perspectiva conclusiva, que na retenção de talentos, a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações têm que ser vista e administrada de forma eficaz e com a maior transparência dentro desse processo: captar, reter e manter os talentos dentro da organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Retenção de Talentos.

HUMAN CAPITAL VALUATION AS A FACTOR TALENT RETENTION IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Organizations are undergoing changes and changes every day, is introducing new and different technologies, modifying their products and services, changing people's behavior and internal processes. This scenario causes constant impact on society and on people's lives. To accompany these changes, companies need to be updated, informed and increasingly skilled professionals. To ensure their growth and competitiveness in the current market, recognize and value their talented professionals has become a very important advantage for overcoming challenges. The central objective was to point out the main strategies used by organizations to enhance their intellectual capital with emphasis on attracting and retaining talent. The

1 Aluna do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Email: gegenobrega_1@hotmail.com.

2 Professor Orientador do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. Email: alyssonandreregis@hotmail.com.

survey used in this study has exploratory and descriptive characteristics with bibliographic. It was found inside a conclusive view that the retention of talent, appreciation and recognition of people in organizations have to be seen and managed effectively and with greater transparency in this process: capture, retain and maintain talent within the organization.

Keywords: People Management. Human Capital. Talent retention.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia. As mudanças sociais, as pressões do mercado interno, externo, a tecnologia, o crescente aumento da competitividade, o dinamismo, o planejamento e a criatividade dos funcionários são fundamentais para manter uma vantagem competitiva sustentável (MARTINS, 2011).

Por outro lado, com estas mudanças, vive-se na era da informação e do conhecimento, no qual o capital intelectual, ou seja, o saber humano é tido como um fator decisivo no processo de inovação, aperfeiçoamento e adaptação. Esse diferencial, denominado de capital intelectual, vem a agregar valor a produtos ou serviços, valorizar o ser humano e, conseqüentemente, as entidades, mediante a aplicação do conhecimento humano. Ou seja, as empresas começam a perceber que o capital financeiro está cedendo lugar para o capital intelectual, que o foco fundamental pela sobrevivência no mercado não mais se sustenta em recursos físicos (máquinas, equipamentos, prédios, matérias-primas, estoques e etc.) mais sim, pelo capital intelectual gerado por uma organização (RODRIGUES, 2011).

Desta forma, cada vez mais gestores e consultores de empresas identificam que a gestão do conhecimento é o principal ativo das organizações e é uma ferramenta determinante na vantagem competitiva para mercado sustentável. O conhecimento sobre determinados processos ou técnica na gestão de certas atividades podem ser competitivos em vários aspectos relevantes como: produção de novos conhecimentos, a capacidade de gerar inovações a partir de distinções pessoais únicas, a construção de experiências positivas capazes de surpreender os clientes, a capacidade de criar ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos e experiências, além do incremento natural da produtividade, são fatores essenciais para que as organizações possam cumprir seus objetivos.

Hoje, o desafio das empresas é adquirir e reter criadores de conhecimento, focada no desenvolvimento contínuo de novas estratégias de conhecimentos, habilidades e atitudes multidisciplinares e até mesmo interdisciplinares das pessoas de forma que possam realizar e alcançar objetivos. Os gestores precisam entender que o conhecimento existente das pessoas não é suficiente, o reconhecimento e a valorização do seu papel funcional dentro da empresa fazem com que percebam a importância de cada um, desta maneira se obtém bons resultados de ambas as partes (SILVA, 2011).

A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento, daí a necessidade de não só atrair, mas desenvolver e reter esse tipo de profissional. Os Talentos são relativamente os colaboradores que contribuem ao máximo com a empresa. São diferentes, possuem uma aguçada mente estratégica, habilidades de liderança e de comunicação e alta capacidade de apresentar resultados.

Chiavenato (2005), explica que por muitos anos, se pensou que o gargalo que segura o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro, que era considerado indispensável para o sucesso empresarial. Hoje, percebe-se claramente que o que realmente causa problema em uma empresa, é a dificuldade em recrutar e manter uma boa força de trabalho, isso é o que constitui o principal gargalo para as operações do negócio.

A remuneração nem sempre é importante para retenção de talentos. Essas pessoas têm visão, objetivos e valores e precisam sentir-se valorizadas no ambiente de trabalho. O entusiasmo no trabalho é um fator central na produtividade e na satisfação dos talentos. As empresas precisam saber que estão lidando com pessoas que buscam objetivos, promoções e oportunidades profissionais. Um ambiente propício para que possam crescer é uma maneira de retê-las. Dominar os aspectos em relação à identificação de talentos e utilizar os recursos do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são ferramentas que poderão ser usadas pelas empresas a fim de conseguir manter seus colaboradores. Atrair e reter colaboradores de qualidade são a única maneira das organizações se saírem bem no futuro.

Mediante o exposto, a pesquisa vem responder a seguinte questão central: **quais as estratégias utilizadas pelas organizações para valorizar seu Capital Intelectual com ênfase na atração e retenção de talentos?** O presente estudo científico teve como objetivo central apontar as principais estratégias utilizadas pelas

organizações para valorizar seu Capital Intelectual com ênfase da atração e retenção de talentos. E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados: a) Levantar as principais dificuldades/ obstáculos encontrados nas empresas, para a atração e retenção dos talentos; b) Demonstrar como a satisfação/insatisfação pode direcionar a organização para a produtividade/improdutividade; c) Identificar as ações e práticas utilizadas pelas empresas para atrair e reter talentos.

No tocante à importância do estudo, podemos observar uma grande mudança no comportamento das organizações em relação ao capital intelectual. Diante das transformações e a competitividade do mercado que vem crescendo constantemente, é preciso que as organizações e seus administradores estejam atentos à importância da gestão do conhecimento e suas aplicações nos resultados empresariais. Essa nova realidade exige que as empresas desenvolvam soluções adequadas que estão sendo considerado atualmente, como geradores do incentivo, da inovação, a um ambiente favorável, aumento do compartilhamento de ideias de modo a favorecer a geração de novos conhecimentos e como fator de apoio para o incremento da efetividade da organização.

Acreditando nisso, surgiu o interesse em realizar um trabalho que pudesse mostrar por definições e conceitos de diversos autores, que o verdadeiro diferencial das empresas são as pessoas que nelas trabalham, que o empregado é o parceiro mais íntimo de uma organização, pois é o que faz as coisas acontecerem, o responsável em dar vida e dinamismo a instituição. Assim, atrair, recrutar e manter bons funcionários é um tema que vem ganhando espaço, nas estratégias organizacionais das empresas, por estar se tornando um desafio cada vez mais crítico nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Distinguir os fatores que beneficiam ou prejudicam as empresas é um evento de grande relevância para seu progresso. Assim, também como o reconhecimento, o benefício e comprometimento para com as pessoas que são seus ativos e responsáveis pelo seu desenvolvimento e sua estadia no mercado, já que a competitividade está presente em todos os ângulos.

As instituições da atualidade devem enfatizar as pessoas como seu recurso de maior valor, precisam e desejam contar com profissionais competentes e aptos a fazerem a diferença frente às ameaças e oportunidades do mercado competitivo. Então, nada mais justo que os empreendimentos invistam em capital humano e percebam que a sociedade contemporânea está passando por grandes transformações no âmbito social, econômico e político. Tais fatores refletem diretamente no âmbito empresarial, já que as empresas estão inseridas nesse contexto.

Ninguém discute que as pessoas, e não mais as coisas, são os elementos fundamentais para o sucesso das organizações. [...] o gerenciamento de pessoas assume cada vez mais um papel fundamental, sendo base para todas demais ações (FERNANDES 2001, p.118).

Segundo o autor, não adianta pensar no contexto organizacional sem levar em consideração o bem mais precioso e responsável pela diferenciação perante as concorrentes, as pessoas, que trazem consigo todas as aptidões necessárias para manter as empresas no patamar almejado.

As organizações só conseguirão destaque frente às demais se tiverem um comportamento organizacional embasado em ações, atitudes e expectativas humanas bem definidas no ambiente de trabalho (FRANÇA, 2006). A concretização da análise sobre a importância do indivíduo nas organizações fortalece os laços de conhecimento entre empresa, colaborador e cliente, fazendo com que ambas as partes desenvolva-se no mercado atual de maneira eficaz, tornando-se modelos e exemplos para os concorrentes. “Ao longo de toda a história da humanidade sucederam-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano.” (CHIAVENATO, 2005 p.34).

Segundo os autores supramencionados, a importância das pessoas no cenário empresarial incorporou-se na sociedade como a melhor maneira de atender às expectativas da população, sendo flexível com os interesses de ambos, seja ela em qualquer atividade apresentada, desde que o colaborador esteja bem alocado, fará todo diferencial nos resultados da empresa.

2.1 CAPITAL HUMANO: a importância da valorização das pessoas nos cenários organizacionais

Investir em capital humano deixou de ser uma obrigação para se tornar a busca da competitividade. Já que a conscientização dos gestores vem quebrando o paradigma de vê seus colaboradores como meros recursos, ou pessoas que servem apenas para movimentar os ativos.

Os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, através de treinamento e integração social dos indivíduos, motivação, participação e remuneração digna [...] (LIMA; URBINA, 2002, p. 5).

As máquinas poderão até tomar o espaço da organização que precise utilizar da força humana, porém o capital humano não será substituído, uma vez que as empresas irão precisar sempre de “cabeças pensantes” para desenvolver as tarefas mais complexas e que não poderão ser substituídas por máquinas ou robôs. Para Ribeiro (2006) deve-se honrar o trabalho e conseqüentemente o ser humano, buscando a diversidade, e ao mesmo tempo aumentando seu capital intelectual, responsável por abonar a capacidade de inovação e crescimento da empresa, além de reconhecer que o treinamento é a ferramenta mais eficiente para que o capital humano permaneça por mais tempo dentro da empresa e contribua com a nova era empresarial da economia moderna.

Os autores supracitados evidenciam que o capital humano vem se tornando a cada dia um elemento insubstituível para o crescimento da empresa frente ao dinamismo da competitividade. “[...] assim, enquanto os administradores proclamam que as pessoas são o seu maior recurso, as abordagens tradicionais para administrá-las não as focalizam como recursos, mas como problemas e custos.” (LACOMBE, 2005, p.15).

O autor faz uma ressalva mostrando a forma de tratamento que é dado ao capital humano por parte das empresas que denominam seus colaboradores como recursos, ativos ou passivos dependendo da empresa e de seu contexto frente aos avanços na área de Gestão de Pessoas.

É das organizações que surgem os talentos e as carências de alguns colaboradores, por isso é de extrema importância que estes sejam reconhecidos para produzir os frutos que elas aspiram. “Para estimular seu pessoal, muitas empresas têm promovido ações como seminários, dinâmicas de grupo, encontros com funcionários, publicações periódicas e campanhas internas.” (RIBEIRO, 2006, p. 10).

Diante desse cenário, é importante ressaltar o valor que deverão oferecer à sua equipe. Pois como afirma Chiavenato (2005), é a maneira como as pessoas são tratadas dentro das empresas que vai determinar sua produção, isto é, quando as organizações apenas controlam e reprimem seus funcionários a tendência é bloquear a capacidade destes produzirem e inovarem, mas quando são valorizados e incentivados a propensão é a criação e a inovação constante.

Para Lacombe e Heilborn (2006, p. 238) “os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas.” Diante disso é notório perceber que para construir um time de primeira linha, por meio da valorização de talentos, é necessária uma política de gestão focada em princípios e iniciativas concretas que estimulem o desenvolvimento profissional. “Não é fácil conciliar alegria e satisfação com os procedimentos administrativos ou ajustes de relacionamentos e pressão por resultados” (FRANÇA, 2006, p.34). No entanto, não é uma ação impossível, necessita que seja direcionado esforço para alcançar tal objetivo.

Dentre os desafios da nova Gestão de Pessoas está a importância de valorizar seus colaboradores, para que eles sintam prazer no seu ambiente de trabalho, apesar de muitas vezes desenvolver tarefas complexas, repetitivas, fragmentadas e rotineiras. É necessário também que as organizações proporcionem um constante desenvolvimento das habilidades humanas de seus colaboradores, através de medidas essenciais ao seu progresso, como treinamento, benefícios e incentivos.

2.2 TALENTO NA VISÃO EMPRESARIAL DA SOCIEDADE MODERNA

Todos têm aptidões diferenciadas para suprir as necessidades que surgem no decorrer de nossas vidas e as empresas estão buscando profissionais de talento que façam a diferença no mercado competitivo, pois o ambiente organizacional não

é composto somente de infraestrutura e técnica, temos também os seus colaboradores, que por sua vez, se forem formados por profissionais talentosos sobressairão as demais empresas.

Quem são os verdadeiros talentos? O que difere essas pessoas das outras? Quais são os principais valores de um profissional talentoso?

Nos dicionários podemos encontrar conceitos como: “é a qualidade das pessoas talentosas; uma aptidão natural ou habilidade adquirida; grande e brilhante inteligência, agudeza de espírito, disposição natural ou qualidade superior, espírito ilustrado [...]”.

Na literatura, a palavra talento é usada para destacar algum dom artístico ou pessoa que detém o saber.

Para Micheletti (2006) no texto: “Sua empresa faz retenção de talentos?”, mostra que um talento muitas vezes é definido como aquele profissional (pessoa) que agrega várias competências técnicas e intelectuais, mostra interesse pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, tem uma capacidade de adaptação rápida e flexível, sabe lidar com as pessoas, possui carisma, é uma pessoa de impacto.

Na análise de Chitero (2005), para os antigos hebreus, gregos e romanos, talento significa uma unidade de peso. Por meio de troca de metais preciosos por esse peso, o talento tornou-se uma unidade monetária. Assim, pode-se correlacionar o fato de que, o que hoje significa fonte-chave de criação de valor era dinheiro há milhares de anos.

Já para as empresas, talento são pessoas que desempenham bem o seu trabalho, um funcionário excepcional que faz de tudo com acerto e ponderação, rapidamente e contribui para o crescimento e desenvolvimento do sucesso da empresa.

Talento é hoje uma alavanca essencial ao desempenho corporativo e que a habilidade de uma empresa em atrair, desenvolver e reter talentos será uma importante vantagem corporativa do futuro (MICHAELS; HANDFIEELD; AXELROD, 2002, p. 26).

A dependência das empresas em relação ao talento vem aumentando no último século, cada vez mais as empresas precisam de trabalhadores qualificados,

muitas empresas apresentam centenas de vagas que não conseguem preencher. Hoje ter em seu quadro de pessoas, profissionais de talentos fazem uma grande diferença no mercado. Um talento é capaz de superar, com sua criatividade e conhecimento, os desafios que toda empresa passa para se manter na competitividade desse mercado aquecido e de inovações.

2.3 ATRAÇÃO DE TALENTOS

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

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

2.3.1 Programas de Trainees

Os programas de trainees são uma forma utilizada pelas empresas para atrair e identificar jovens talentosos. 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 de 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 decisão dentro da empresa.

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

As organizações bem sucedidas estão investindo fortemente em programas de trainees, como um mecanismo de

enriquecimento planejado do capital humano 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.

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.

2.3.2 Programas de Estágio

Os programas de estágio caracterizam mais uma oportunidade que as empresas têm de se 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 a carreira, principalmente em se tratando de jovens talentos, já que esses promissores profissionais têm no estágio, uma grande oportunidade de mostrarem sua capacidade de aprender e desenvolver atividades com muita competência e qualidade.

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

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

Não é difícil se deparar com situações em que os estagiários são contratados para desempenharem atividades que deveriam ser exercidas por colaboradores que atuem em regime Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Porém, para reduzir custos, muitas empresas deixam de empregar pessoas com registro em Carteira de Trabalho, para contratar 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 bastassem serem muitas vezes tratados como substituição de mão-de-obra, existe um conceito extremamente infeliz, de que os 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 de qualidade e compromisso na realização das atividades designadas.

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

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

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

2.4 RETENÇÃO DE PESSOAS

Diante da globalização e da grande competitividade que se estabeleceu no mercado mundial, tem se destacado cada vez mais as empresas que utilizam o fator humano como diferencial. O reconhecimento do talento humano não é só um diferencial em uma organização, mas sim a conquista do sucesso da organização, tornando necessária a mudança de conceitos, compreendendo que o colaborador deve ser um “parceiro”, reconhecido como potencial para a organização, criando um sentimento de pertencimento para praticar e difundir os valores organizacionais.

A partir dessa visão, criou-se um desafio para os gestores/líderes, captar e manter em suas organizações os melhores profissionais. A empresa assume os riscos dos investimentos em qualificação e treinamento, visando desenvolver o potencial de cada um e a partir desse ponto, adotam práticas que motivem os colaboradores a permanecerem na organização. É fundamental que a estratégia da área de gestão de pessoas esteja alinhada a da empresa, conhecendo e vivenciando intensamente a missão e os valores organizacionais, praticados pela cúpula diretiva, para que todos possam caminhar na mesma direção de forma assertiva. Assim, os profissionais da área devem pensar de forma sistêmica para promover entre os colaboradores o engajamento e perceber a necessidade de implantar de forma estratégica políticas e mudanças em consonância com as diretrizes da empresa.

Conforme Resende apud Castro (2011, p. 3) “em qualquer ambiente que se viva ou se trabalhe, as pessoas sempre se sobressaem ou se destacam por suas competências e habilidades, reveladas no seu comportamento, manifestação ou atuação”.

No entanto, podem-se definir “talentos” de uma pessoa como: os dons, as habilidades, os conhecimentos, as experiências, a inteligência, o discernimento, as atitudes, o caráter, os impulsos inatos e a capacidade de aprender e desenvolver-se. Sendo assim, a retenção de talentos é relevante para as organizações, pois, beneficia a mesma em relação a sua lucratividade e se aplicada de maneira correta, transforma colaboradores e demonstra como é importante seu trabalho dentro da organização.

O capital intelectual dos colaboradores é um dos fatores considerados essenciais para contribuir com o crescimento e desenvolvimento da organização,

pode-se considerar como talentosas pessoas com: conhecimento e habilidade adquirida, competente e capacitada para atuar no mercado, com atitudes e iniciativas diferenciadas.

Reter talentos requer não somente o envolvimento dos gestores de recursos humanos, mas, deve fazer parte do planejamento, agregado a estratégia da organização, para todos terem conhecimento e assumirem responsabilidades quanto ao desenvolvimento deste processo.

De acordo com Senge apud Castro (2011, p. 02):

Organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Manter pessoas talentosas nas organizações deixou de ser um diferencial e passou a ser um segredo do sucesso, tendo seu trabalho reconhecido, o grau de envolvimento aumenta, dispondo cada vez mais de seus conhecimentos.

Como descreve Gramigna (2007, p.33) “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”. Normalmente os talentos se sentem valorizados quando: a) São chamados para participar de projetos desafiadores; b) Têm suas responsabilidades ampliadas; c) Percebem que a organização está investindo em sua carreira; d) Participam de treinamentos; e e)Têm oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes.

Como estabelece Mayo (2003, p. 104) ”a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores, quando a mesma é gerenciada com eficácia”. Quando a captação de talentos é executada de forma transparente, a organização tem vários benefícios, reduz o absenteísmo, aumenta a produtividade, a qualidade e facilita a integração de novos colaboradores.

Para reter talentos a empresa não pode limitar-se aos treinamentos, precisa criar situações que possibilite um ambiente de aprendizagem, inserindo na cultura corporativa práticas focadas no conhecimento. Neste contexto, a tecnologia tornou-

se uma forte aliada, tanto na realização de cursos como no compartilhamento do conhecimento e influenciando na busca do autodesenvolvimento.

Como descreve Dutra (2010, p.78) “as pessoas tendem a concentrar seus investimentos em desenvolvimento em determinada área porque, ao fazê-lo, sentem-se bem consigo mesmas, felizes em utilizar seus pontos fortes, e gratificadas com os resultados obtidos”.

Assim, um colaborador talentoso empregará a sua energia e competência, construindo um legado profissional e pessoal formado de conhecimentos, habilidades e atitudes, cujas ações e ideias tenham a sua marca pessoal, formando sua reputação, uma postura de auto- superação, com valores éticos, que lhe assegurará o “selo de talento” que o mercado de trabalho tanto quer.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Demonstrar os métodos que foram utilizados para compor a pesquisa é de extrema relevância, pois através dos métodos é possível fazer o levantamento dos dados com maior precisão para os fins desejados. Neste caso, a metodologia permitiu maior compreensão sobre a valorização do Capital Intelectual nas Organizações de uma forma geral.

Quanto aos meios a pesquisa é de caráter bibliográfico. Para Acevedo e Nohara (2007, p. 48), “o levantamento bibliográfico consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos”. Neste sentido, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica porque utilizou de livros e artigos onde continham informações sobre capital intelectual e seus elementos. Quanto aos meios, a pesquisa é considerada como um estudo exploratório e neste sentido Acevedo e Nohara (2007, p. 46) relata: “O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”. Neste sentido, a pesquisa é exploratória porque buscou maior compreensão sobre capital intelectual.

Esse estudo também pode ser considerado descritivo com método de revisão bibliográfica que de acordo com Cervo e Bervian (200, p. 92), “procura explicar um

problema a partir de referências teóricas já publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições científicas sobre um determinado assunto”.

Ao realizar a opção por uma metodologia de pesquisa é imprescindível saber o que se objetiva pesquisar e o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa. Em função da natureza do problema da pesquisa, a escolha direciona-se para o método de tratamento de dados qualitativos, pois, a abordagem qualitativa nos leva, a uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa, para efeito da apresentação de resenhas, ou seja, descrever pormenorizada ou relatar minuciosamente o que os diferentes autores ou especialistas escrevem sobre o assunto e, a partir daí, estabelecer uma série de correlações para, ao final, darmos nosso ponto de vista conclusivo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1 DIFICULDADES / OBSTÁCULOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Tendo em vista tudo o que já foi explicitado, é perceptível que para uma empresa se manter sólida e em constante crescimento é essencial que ela recrute mão de obra qualificada. Esta se torna necessária para suprir as exigências de um mercado onde apenas investimentos financeiros não são mais suficientes, mas exige cabeças pensantes que possam inovar. Contudo, a principal dificuldade que as empresas têm de atrair uma mão de obra qualificada é que muitas delas não perceberam ainda sua importância, devido a uma tradição de investimento em capital físico e financeiro que vem desde a época da revolução industrial e determinou a consolidação das empresas na era moderna.

Após perceber a necessidade de profissionais qualificados, uma segunda dificuldade é o recrutamento dos profissionais. A empresa primeiramente precisa identificar um profissional que se enquadre em seu perfil e seja versátil para lidar com as transformações do mercado, pois o sucesso de uma organização depende da capacidade de sua equipe em ler e interpretar a realidade externa. Tendo encontrado este profissional cujo talento é conveniente à empresa, é primordial reter o profissional, já que o seu capital intelectual é o diferencial para uma empresa se tornar competitiva e se expandir até um mercado global.

Um terceiro obstáculo é o de reter os talentos, por isso é sacramental que as empresas percebam o potencial dos profissionais e os tratem como colaboradores, fazendo uma parceria, um trabalho de equipe, pois apesar do capital intelectual não ser único fator para o avanço de uma empresa, ele é vital. Os talentos não estão interessados somente em remuneração, mas sim em reconhecimento e crescimento intelectual, eles querem se sentir motivados e satisfeitos, ou seja, para prendê-los é primo que esses talentos sejam desenvolvidos, lapidados. As empresas precisam investir neles para que sua formação melhore cada vez mais. Assim, sua produção será melhor, já que seu potencial está sendo reconhecido e ele está sendo valorizado.

Uma boa equipe com talentos é também fator imprescindível para a retenção de outros talentos, com suas habilidades e inteligência eles percebem o que falta a empresa, buscando esses profissionais, que podem ser recrutados através de programas de estágio e trainees. A partir possível transformar jovens talentos, por meio de treinamentos, em profissionais qualificados, que não param de evoluir em seu processo de aprendizagem, o que aumenta a contribuição para a empresa.

4.2 DEMONSTRAR COMO A SATISFAÇÃO / INSATISFAÇÃO PODE DIRECIONAR A ORGANIZAÇÃO PARA A PRODUTIVIDADE / IMPRODUTIVIDADE

O capital humano é utilizado numa economia do conhecimento, ele amplia as vantagens competitivas das organizações. A gerência dessas organizações deve maximizar a preparo dessa mão de obra extremamente qualificada, pois quando o profissional deve seu trabalho à sua capacidade mental e ao treinamento profissional – que lhe foi oferecido-, ele se sentirá competente, a partir disso surge um trabalho colaborativo, proporcionando uma “administração participativa”.

Com um trabalho em conjunto, é possível que as pessoas troquem conhecimento entre si, num sistema horizontal. O que não acontece em uma hierarquia, nela o trabalhador está sujeito à autoridade de seu superior e ao cumprimento de suas ordens, assim realiza um trabalho mecânico e automático, o qual reprime sua criatividade, não o deixando satisfeito com seu próprio trabalho, já que as ideias não partiram de si, isto é, não lhe foi permitido pensar a cerca do que foi trabalhado.

Neste sistema horizontal a intuição e as ideias são valiosas, com isso os profissionais tem maior responsabilidade e iniciativa, podendo monitorar seu próprio trabalho, este auto-gerenciamento presume que os trabalhadores são eficientes, e demonstra a confiança que a organização deposita neles, o que os estimula a fazer seu trabalho com satisfação e da melhor forma.

Em contraposição nunca se deve ter um sistema organizacional rígido e conservador, estruturas burocráticas e punitivas, apego excessivo às normas, resistência a mudanças, gestores centralizadores, comunicação dificultada, falta de diálogo, ambiente físico inadequado, insalubre ou estressante, cultura gerencial antiquada, falta de objetivos e monitoramento de resultados, desalinhamento das ações e dos objetivos, e principalmente uma liderança fraca, todos esses fatores em conjunto vão trazer a empresa funcionários improdutivos por falta de motivação.

4.3 IDENTIFICAR AS AÇÕES E PRÁTICAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS

Com o conjunto supracitado acima, de reconhecer os talentos e valorizá-los, criando uma possibilidade de crescimento para o funcionário, a empresa já gera uma espécie de “marketing”, isto é, os talentos já tem um ponto para atraí-los, a possibilidade de trabalhar em um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Além disso, empresas com programas de trainess e estágio tem um excelente mecanismo para reconhecer e atrair esses talentos, eles são utilizados de forma que o capital humano seja explorado da melhor forma, pois o talento será submetido à ações práticas, as quais são necessárias para seu bom desempenho e aprendizado. A empresa deve investir em treinamentos, que possam qualificar e especializar os talentos, com isso ele sentirá também a confiança que a empresa lhe depositou, tendo em suas mãos agora a responsabilidade de mostrar tudo que foi aprendido e gerar lucros, este desafio retem o talento. Outro fator de retenção é alocar o profissional em um espaço que se enquadre no seu perfil, trabalhar no que gosta é fator motivacional.

5 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho possibilitou reconhecer a importância de reter talentos humanos em uma organização, em função do melhor aproveitamento do material intelectual humano, comprometimento, empreendedorismo, desenvolvimento de novas competências, e inteligência emocional.

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre as partes e reforçam-se mutuamente, garantindo maior efetividade, coerência e consistência. A atuação do ser humano nas organizações é primordial, por isso, é preciso reciclar os processos, reavaliar as posturas, criar um ambiente prazeroso de estar, respeitar as limitações, e acreditar no potencial humano.

As empresas estão investindo em treinamentos, capacitando seus colaboradores, avaliando seu desempenho, descobrindo e utilizando o talento de cada um, maximizando esse processo em todas as áreas da organização, para que todos estejam engajados e valorizados diante das suas atribuições e da empresa.

Portanto, a retenção de talentos, a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações, têm que ser vista e administrada de forma legal e com a maior transparência dentro desse processo: captar, reter e manter os talentos dentro da organização.

A motivação é intrínseca, mas o meio ambiente em que as pessoas executam suas tarefas tem uma forte influência na capacidade de motivar, pois as pessoas passam a maior parte do tempo trabalhando dentro da organização, sendo assim, pessoas motivadas, um fluxo melhor de tarefas.

Contudo é possível observar que gerir pessoas como pessoas, tem um papel fundamental de desenvolver soluções totais para que seus talentos permaneçam na organização, pois as mais bem sucedidas serão aquelas que estabelecerem os relacionamentos mais profundos com seus clientes e colaboradores individuais.

Refletir atualmente sobre o mercado de trabalho com as suas potencialidades e desafios não é tarefa fácil, pois implica traçar cenários alternativos projetando um futuro dentro das demandas atuais, expectativas e tendências.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma: Inclui Normas Atualizadas da ABNT, TCC, TGI, Trabalhos de Estágio, MBA, Dissertações, Teses.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas. Bauru: XI SIMPEP 2004. **Anais...** Bauru, 2004.

CAPITAL INTELECTUAL. **O que é Capital Intelectual?**. Disponível em: <<http://capintelectual.wordpress.com/2008/05/27/o-que-e-capital-intelectual/>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

CASTRO, D.R. O Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T1_1_0452_2145.pdf. Acesso em 20 de jul.2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHITERO, Flaviane Forti. Atração e retenção de talentos, 2005. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/x31.htm> , Acesso em 20 jul. 2015.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1998.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paul: Saraiva, 2006

GRAMINGNA, M.R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 2. ed., São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007. MAYO, Andrew. O Valor Humano da Empresa. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestor do Fator Humano**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HEILBRORN, Gilberto Luiz José. **ADMINISTRAÇÃO: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva. 2006

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LIMA, Claudinete Salvato; URBINA, Lígia Maria Soto. Eficiência competitiva através de investimento em capital humano. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2002_TR15_0828.pdf> acesso em 20 jul. 2015.

MARTINS, Rafael Lebrão. **Capital Intelectual**. Disponível em: <<http://www.vivaolinux.com.br/artigo/Capital-Intelectual>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

MAYO, Andrew. O Valor Humano da Empresa. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

MICHAELS, Ed.; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. A Guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MICHELETTI, Camila. Sua empresa faz retenção de talentos? 2006. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias171002pesquisa_retencao_talentos.shtml, Acesso em 20 jul. 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RODRIGUES, Valtermario de Souza. **Capital Intelectual e sua Importância para as Organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/capital-intelectual-e-sua-importancia-para-as-organizacoes/27681/>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

SANTOS, Roberto Affonso dos. A importância do estágio na formação profissional. Disponível em: <<http://www.atelierh.com.br/artigos/Importancia%20do%20estagio%20na%20formacao%20profissional.pdf>>. Acesso em 20 jul. 2015.

SILVA, Sandro Tavares. **Valorização do Capital Humano Como Fator de Retenção de Talentos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/valorizacao-do-capital-humano-como-fator-de-retencao-de-talentos/20929/>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

TONELLI, M.J. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: ABRH/APARH, 2002.