

GESTÃO DE PESSOAS: DA ATRAÇÃO À RETENÇÃO DE TALENTOS

Silvana Cristina Costa de Mattos¹

Marco Aurélio Neves Iankowski²

RESUMO

Devido à concorrência do mercado de trabalho, e de as pessoas estarem cada vez mais exigentes no que diz respeito ao desempenho de funções dentro das organizações. Muitas empresas estão encontrando dificuldades em atrair e, até em manter seus talentos fiéis a empresa. Em vista disso, o objetivo deste estudo é o de verificar quais os meios que as empresas podem utilizar para que a gestão de pessoas seja favorável à organização no sentido de atrair e de manter seus talentos. A partir de leitura e análise de autores que tratam do assunto, foi possível verificar que a gestão de pessoas atualmente está voltada à valorização do pessoal e principalmente a aspectos de motivação e o treinamento dado pela empresa, esses aspectos interferem diretamente na fidelidade do colaborador para com a empresa e vice versa.

Palavras-chave: Atração de talentos; RH estratégico; Retenção; Motivação

¹ Pós Graduada em Pedagogia Empresarial - FACEL – Faculdades de Administração, Ciências, Educação e Letras e pós graduanda em Gestão de Pessoas - Email: silcriscosta@ig.com.br.

² Bacharel em Administração de Empresas - FAPA – Faculdades Porto Alegrense de Educação Ciências e Letras. Porto Alegre/RS e pós graduando em Gestão de Pessoas

1 INTRODUÇÃO

Considerando a dificuldade que as empresas se deparam para encontrar profissionais competentes para desempenhar funções de confiança em certos segmentos, faz-se necessário um programa que além de atrair, também possa reter esse talento tão disputado pelo mercado.

Uma das preocupações das empresas atualmente é reter seus talentos. Gestores se questionam sobre o que fazer para fazer valer o investimento em formação para seus colaboradores. Visto que, muitos desses colaboradores não permanecem por muito tempo na empresa.

Sabendo-se que o principal capital das empresas são as pessoas que nela exercem as diferentes funções que são de muita importância para o crescimento e desenvolvimento da organização.

As empresas têm encontrado dificuldades na busca por talentos, e mais ainda para reter esses talentos. Deve-se ter em mente que o talento humano é algo subjetivo e que demanda planejamento e políticas de gestão de recursos humanos.

Por esse motivo, busca-se nessa pesquisa bibliográfica, abordar as técnicas de atração e retenção de talentos, entendendo que para gerir talentos a empresa deve seguir alguns passos fundamentais para se obter êxito na captação e retenção desses profissionais.

Serão abordados esses aspectos sobre o tema com o objetivo de pontuar e esclarecer suas características e peculiaridades, bem como abordar o papel e a importância das pessoas dentro das organizações, e o que pode ser realizado na busca de uma gestão de talento humano de êxito.

Dessa forma, a pesquisa visa a colaborar para que os gestores reflitam a respeito do tema, desde o início do processo de seleção, para assim, manter o foco no colaborador a fim de valorizar seu trabalho como forma de motivação para seu empenho para com a empresa. A reflexão a respeito de suas atitudes em relação aos colaboradores como uma pessoa dotada de capacidades a serem desenvolvidas e também de emoções as quais refletem diretamente no seu desempenho profissional.

2 RH ESTRATÉGICO: UM DOS CAMINHOS A SEGUIR

Como referencial teórico buscou-se autores consagrados na gestão de pessoas e que abordam o processo de gestão de pessoas de uma maneira moderna e possível de por em prática. Os principais conceitos que resolvemos abordar foram os citados por

Chiavenato (2010) a respeito do processo da moderna gestão de pessoas, onde será abordado cada uma das etapas do processo, conforme quadro a seguir:

GESTÃO DE PESSOAS					
Processos de Agregar Pessoas	Processos de Aplicar Pessoas	Processos de Recompensar Pessoas	Processos de Desenvolver Pessoas	Processos de Manter Pessoas	Processos de Monitorar Pessoas

Fonte: Chiavenato (2010)

2.1 Processos de agregar pessoas

O processo de recrutar pessoas é a primeira etapa na busca de profissionais para a empresa. O fundamental nessa etapa é que o Rh tenha em mente que precisa atrair os candidatos, não apenas divulgar e oferecer oportunidades de emprego.

O recrutamento pode, ou deve, ser externo ou interno, dando assim, a oportunidade para aqueles profissionais que já estão na empresa, sendo uma motivação a mais no sentido de manter os talentos, pois pode significar uma promoção ou transferência para trabalhos mais complexos.

Portanto, é necessário que se tenha em mente que dependendo do mercado essa etapa se torna trabalhosa. Se o mercado de trabalho está em fase de oferta existindo excesso de vagas, os candidatos tem o poder de escolher as empresas que oferecem melhores salários e condições de trabalho, no entanto se o caso for o inverso, sendo que existir maior número de candidatos para poucas vagas, a empresa é que tem o poder de escolher o candidato que mais se adequa à vaga.

Sendo assim, as empresas necessitam de um bom planejamento no momento da seleção e contratação e de manter o foco nos objetivos da empresa independente da situação do mercado, até porque as várias modificações que ocorrem com o passar do tempo, faz com que o trabalhador se qualifique a fim de acompanhar as exigências do mercado e, principalmente, da empresa.

[...] aumentou a mobilidade espacial, sensorial, ocupacional e contratual. Essa mobilidade tende a depreciar rapidamente as habilidades específicas dos trabalhadores, o que significa que mesmo os trabalhadores mais educados precisam de reciclagem permanente. (CHIAVENATO, 2010, p. 106)

Nesse sentido, os esforços de ambas as partes para manter a qualificação do colaborador está cada vez mais se tornando fundamental. Cabe ao RH definir o processo seletivo, isto é, ser bastante claro quanto ao tipo de função que o candidato realizará na empresa. Faz-se necessário utilizar os diversos recursos existentes na bibliografia que trata do processo de seleção, como testes e avaliações, a fim de ser o mais claro possível em relação à função e às características da pessoa que irá contratar, evitando assim desperdício de tempo e também para evitar a contratação de alguém que não ficará por muito tempo na empresa.

2.2 Processos de aplicar pessoas

Nesse capítulo veremos a importância de orientar as pessoas quanto ao cargo que desempenharão na empresa, também quanto à modelagem do trabalho e à avaliação do desempenho do candidato.

É necessário realizar um desenho do cargo que será ocupado pelo candidato em questão, a fim de esclarecer quanto às atribuições da função, evitando futuros problemas em relação a desvio de função e outros problemas que porventura poderão surgir.

Para Chiavenato (2010. p. 168) “a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características.”.

Além do desenho de cargo é necessário também que se faça periodicamente a avaliação de desempenho dos colaboradores, pois sem a avaliação a empresa corre o risco de perder talentos no sentido de estar impedindo pessoas capazes de desempenhar outras funções pelo fato de não ter conhecimento das potencialidades da pessoa.

Em um mundo de grandes e rápidas mudanças, o RH deve ficar sempre atento às rotinas e procedimentos impostos pela empresa. Outro fator que colabora para que a empresa acabe perdendo talentos que não são aproveitados devido a falta de motivação para realizar as tarefas de maneiras diferentes daquelas impostas. Muitas vezes, os colaboradores podem ter ideias para facilitar o processo, e por essa razão é preciso se ter certa liberdade para o desenvolvimento de suas tarefas.

Para Chiavenato, (2010) o processo de agregar pessoas se constitui de três estágios de igual importância para o bom andamento da organização. São eles: orientar as pessoas; modelar as pessoas e avaliar as pessoas.

Orientar as pessoas significa situá-las com um bom programa de socialização e integração dos colaboradores à cultura da empresa. Algumas organizações possuem manuais com as normas de funcionamento e posturas exigidas pela empresa, dessa forma o novo colaborador se situa nesse ambiente que, para ele, é extremamente novo e desconhecido, a fim de amenizar as possíveis dificuldades e ansiedades que podem surgir.

Modelar as pessoas nada mais é do que deixar claro a função que irá exercer, aproveitando ao máximo suas potencialidades. Portanto, o desenho do cargo é indispensável para que haja o entendimento de ambas as partes quanto ao desenvolvimento do trabalho de cada colaborador. Além disso, o desenho do cargo deve ser maleável e flexível com elevado índice de interação entre os envolvidos, a fim de estar sempre redescobrimo novos talentos.

Após o período de adaptação do colaborador, a empresa não pode “esquecê-lo”, evitando dessa maneira o risco de estar perdendo talentos desconhecidos, e que pode trazer muitos benefícios à empresa. Para tanto é necessário um programa de avaliação do desempenho dos colaboradores visando sempre monitorar a performance das pessoas em seus ambientes de trabalho.

Como podemos observar no gráfico abaixo, a avaliação do desempenho é a principal ferramenta utilizada para a identificação de talentos na empresa.



Fonte: PwC – Relatório de Tendências em Capital Humano: Atração e retenção de talentos, 2011.

Para Chiavenato (2010. p. 241) “a avaliação do desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a exelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.”, ou seja, ao avaliar o desempenho dos colaboradores a organização terá uma ideia da capacidade de cada um, e com isso terá uma visão maior dos talentos que a empresa já possui, evitando assim

maiores custos, financeiros e de tempo, na hora em que necessitar buscar profissionais para a empresa.

2.3 Processos de recompensar pessoas

Temos em mente que ao buscar uma vaga em uma empresa, as pessoas observam o salário, as condições de trabalho, o ambiente que a empresa tem a oferecer. Porém, as pessoas atualmente estão buscando algo mais nas organizações.

Alguns benefícios oferecidos pela empresa são obrigatórios, como salário, ou remuneração, alimentação, vale transporte, férias, 13º salário, FGTS, entre outros, mas o que fará a diferença no momento da atração de talento é o benefício extra que a empresa pode oferecer espontaneamente, como: Transporte de Pessoal, Alimentação, Assistência Médico-Hospitalar e Odontológica, Seguro de Vida em Grupo, Planos de Empréstimos Pessoais, Serviço Social, Assistência Jurídica, Planos de Seguridade Social ou de Aposentadoria, Grêmios ou Clubes, serviços de creche, etc.

Esses benefícios também podem vir em forma de recompensas financeiras: diretas: salário (já definido no desenho do cargo), comissões, ou Indiretas: férias, DSR, horas extras, gratificações, 13º, etc, ou não financeiras Reconhecimento; estabilidade; qualidade de Vida; promoções; autonomia. Chiavenato (2010. p. 279) afirma que: “as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros”, sendo assim, a empresa que investe em benefícios aos seus colaboradores tende a ver alavancarem seus recursos, pois o trabalhador exercerá sua função com maior motivação, aumentando assim seu desempenho e conseqüentemente os lucros para a empresa.

Considerando que o plano benefícios depende do tamanho da organização e de quanto se quer investir para a implantação. É necessário que se faça um plano de benefícios condizentes com as possibilidades da empresa, levando em conta alguns aspectos como: Custo do programa; Capacidade de pagamento; Necessidade real; Poder do sindicato; Considerações sobre impostos; Responsabilidade social; Reações da força de trabalho etc.

2.4 Processos de Desenvolver Pessoas

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem

mais eficazes naquilo que fazem”. (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

O processo de desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado à educação no sentido de fazer com que as pessoas possam extrair de seus interiores as suas potencialidades.

Desenvolver as pessoas significa treinar, ou seja, mostrar para elas a maneira como se quer que sejam desenvolvidas na empresa as atitudes e os trabalhos para se chegar a uma meta pré-definida.

Atualmente com a velocidade com que ocorrem as mudanças em todos os âmbitos, o treinamento também não pode ser um processo estático, deve ser dinâmico, para assim acompanhar as transformações da sociedade, pois como corre o risco de estar dispensável antes mesmo de ser levado à prática, também não deve aguardar para que haja a necessidade de ser levado em consideração, contudo o treinamento deverá ser também visionário em termos de prever o que será necessário para que as metas da empresa sejam alcançadas.

O treinamento em uma abordagem moderna segue um programa planejado periodicamente como cultura da empresa, é também estendido à todos os colaboradores, além de antecipar-se às necessidades, com uma visão de longo prazo e, acima de tudo, não é imposto e sim, deve existir um consenso com os colaboradores.

O trabalho realizado para o desenvolvimento das habilidades dos empregados, de certa forma, faz com que as pessoas sintam-se valorizadas e vistas como seres pensantes, que também podem contribuir para o crescimento da organização.

Treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas através de um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho dos seus cargos. (MORALES, 2002).

Morales (2003) ressalta ainda, a importância do treinamento para manter o preparo das pessoas no desempenho de suas atividades, bem como para fazê-las refletirem sobre suas atitudes perante o grupo social ao qual faz parte.

2.5 Processos de manter pessoas

Sabe-se que existem diversos estilos de gestão, desde as que seguem um modelo de obediência e disciplina rígidas, até as mais modernas que seguem um estilo mais sofisticado e autônomo dando importância a autorealização das pessoas com ênfase na flexibilidade e em um sistema de motivação.

Para manter as pessoas na organização é necessário que haja uma gestão humana e participativa, preocupada com o bem estar das pessoas nos sentidos de: relação com os colaboradores, e também com os programas de qualidade de vida no trabalho.

Nesse sentido, a empresa deve buscar um ambiente físico, psicológico e social, agradável e seguro para seus empregados, com relações amigáveis e agradáveis aos que fazem parte desse grupo social que é a organização.

A motivação que vem do estilo de gestão participativa gera nos colaboradores um maior envolvimento para atingir as metas da empresa. Mas, para isso a empresa deve levar em consideração alguns aspectos primordiais para que o relacionamento entre a organização e as pessoas seja agradável a ponto de mantê-las na organização.

Fatores como compreensão dos mecanismos adotados para manter a disciplina e cuidados com higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, contribuem para que essas relações se deem de forma clara e agradável para todos. É necessário se ter em mente que na empresa existem diversas gerações, principalmente gerações X e Y, trabalhando lado a lado em busca das mesmas metas, porém com pensamentos diferentes a respeito de um mesmo problema. Por isso, as relações que se estabelecem na empresa devem ser o mais flexíveis e humanas possíveis, com regras definidas desde o momento da contratação, essas regras não são estáticas, conforme vimos no capítulo anterior, porém devem seguir um consenso para que haja um ambiente onde todos se sintam bem.

Além dos problemas enfrentados pela empresa, há também a preocupação com o bem estar de cada um dos colaboradores. Muitos apresentam problemas de saúde, ou ainda problemas familiares que, de certa forma, acabam influenciando, ainda que por um determinado período, o desenvolvimento de suas atribuições e de seus relacionamentos dentro da empresa.

Algumas empresas já adotaram programas de relações com seus funcionários, oferecendo assistência no momento em que o colaborador enfrenta alguma dificuldade, criando assim um ambiente de confiança, respeito, colaboração e consideração por parte dos envolvidos, o que contribui para que o colaborador sinta-se parte da empresa.

É necessário também que sejam verificados aspectos que dizem respeito à higiene e segurança no local de trabalho. Além disso, a empresa possui a responsabilidade legal e moral de zelar por um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que não provoquem danos à saúde física e mental das pessoas. O uso dos EPIs e a manutenção correto de todos os equipamentos de trabalho, previnem em grande

número os acidentes de trabalho, o que diminui custos financeiros e de tempo que aconteceriam se houvesse algum acidente.

Além disso, as condições de higiene e limpeza do local de trabalho também faz com que o ambiente se torne mais ou menos agradável, assim um ambiente saudável é aquele que assegura condições de saúde física e mental. Do ponto de vista da saúde física deve-se levar em conta: ruídos, luminosidade, ar, temperatura, umidade, enfim deve ter condições físicas que contribuam para uma boa saúde dos órgãos e dos sentidos do trabalhador.

Um ambiente de trabalho agradável melhora a produtividade e facilita os relacionamentos interpessoais na empresa, bem como reduz acidentes, doenças, faltas e rotatividade de pessoal. Segundo Chiavenato (2010) “Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas”.

2.6 Processos de monitorar pessoas

Após os processos mencionados anteriormente, é necessário que a organização tenha a preocupação em acompanhar a vida profissional de seus colaboradores.

O RH precisa manter um banco de dados com as principais características do funcionário, como: cursos de aperfeiçoamento, treinamentos realizados na empresa, bem como habilidades observadas pelos seus gerentes que foram sendo desenvolvidas durante o tempo de permanência do funcionário na empresa.

Dessa forma, antes de buscar talentos fora da empresa, tem-se a mão dados de possíveis colaboradores no caso de necessidade para funções de maior complexidade. Diminuindo assim, os custos com todo o processo de recrutamento, seleção e treinamento para um colaborador que venha de fora da organização. Além disso, a confiança paderá ser maior no caso de alguém que já conheça os processos da organização e que já esteja integrado nesses processos, e principalmente com as pessoas da organização.

Assim, a empresa estará valorizando os talentos que já estão na empresa, e assim reter os talentos que, de alguma forma, foram treinados e desenvolvidos pela empresa.

2.7 Outras visões para atrair e reter talentos

Além da visão de Chiavenato sobre a gestão de pessoas tem-se ainda a visão funcionalista e a visão sistêmica que refere-se ao “processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa”, Dutra (2006).

Dutra (2006) cita três direções que são as bases para uma gestão de pessoas competente, são elas: A aprendizagem, a dimensão da pessoa e a competência. Fleury (1995 apud DUTRA, 2006, p. 20) diz que:

Uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem.

Da mesma forma a pessoa deve ser vista na organização como ser integral e único. Ou seja, a organização deve ver as pessoas considerando suas individualidades e ter diferentes olhares a fim de administrar as pessoas dentro das particularidades de cada um. Pela competência, Parry (1996 apud DUTRA, 2006, p. 21) resume competência como:

Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que passa ser medido contra parâmetros ‘bem-aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento.

Segundo Dutra (2006), o significado de competência atual foi contestado nos anos 80 e 90 por vários autores, entre eles, Bortef (1994), Zarifian (1996) e Jaques (1990), segundo esses autores, a competência teria relação com o que as habilidades que a pessoa já possuía no momento em que fosse solicitada para alguma tarefa, e que o treinamento não contribuiria para que fosse desenvolvidas novas competências.

Atualmente, procura-se unir as duas linhas, buscando o treinamento como forma de desenvolver habilidades considerando aquelas que a pessoa já possui.

A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras. (DUTRA, 2006, p.81)

“Levando-se em consideração: os perfis profissional e comportamental das pessoas, as entregas e as condições: de trabalho, de desenvolvimento e contratuais.” (DUTRA, 2006, p. 83).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se então, que o RH é o setor da empresa que está a frente de uma boa gestão de pessoas, visto que é pelo RH que as pessoas passam desde o momento da divulgação da vaga até o momento de desligamento da empresa.

É pelo RH que as pessoas são selecionadas, contratadas, fazem a integração,

treinamentos, recebem feedbacks, são avaliadas, ainda que os líderes também participem desses processos, é o RH que toma a frente de tudo.

Por isso, é necessário que a organização tenha em mente a importância do RH, e que o veja não como um setor da empresa que gere despesas, e sim que gere lucros para a empresa no sentido de cooperar para que os resultados da organização sejam satisfatórios no que diz respeito ao atendimento ao cliente, tanto interno como externo. Sendo essa a visão atual desse setor que por muito tempo foi considerado como mero setor que admite e demite funcionários.

Com o passar do tempo as pessoas foram mudando de atitudes em relação ao emprego, e conseqüentemente foi-se exigindo cada vez mais do RH, e por esse motivo, nos dias atuais, o RH passou a ser essencial para uma boa gestão de pessoas.

É o setor de RH que está presente, e muitas vezes, mais próximo dos colaboradores, tendo que, em muitos casos, lutar pelos direitos dos trabalhadores. Além disso, pode-se considerar que o RH é a voz do funcionário no momento em que ouve sugestões dele e faz o papel de porta voz desse para com a direção da organização.

Considerando igualmente a importância dos gestores para uma gestão de pessoas competentes e para que os colaboradores queiram fazer parte da empresa, e principalmente queiram permanecer na empresa, é o setor de RH que dá o suporte para que isso aconteça, no sentido de ouvir o colaborador e colaborar para que as competências dos colaboradores sejam observadas pelos seus gestores, que, muitas vezes, estão focados em resultados e esquecem que, para que se obtenham os resultados desejados, as pessoas precisam estar satisfeitas com seus empregos, e com as funções que desempenham.

Além disso, a formação continuada, ou treinamentos, outro ponto forte para que as pessoas queiram permanecer na empresa, também é de competência do RH, que, quando bem realizadas, com atitudes e ferramentas adequadas, tornam o colaborador fiel a empresa.

Conclui-se, portanto, que, para que a empresa atinja seus objetivos no que se refere a atração e retenção de talentos o primeiro passo é investir em um RH estratégico. O RH estratégico é o RH que: é articulado e conhecedor da estratégia da empresa; tem foco em resultados mensuráveis; consegue agregar valor ao negócio e às pessoas; participa das mesas de discussões estratégicas para traduzi-las aos funcionários e também para os gestores; busca sempre entender as necessidades dos colaboradores e levando à direção. Sua visão vai além das atividades e processos de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2^a ed. Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1995.

. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MORALES, Mércia. **Princípios da Administração de Recursos Humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional**. São Paulo: Textonovo, 2002.

<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Gestao-De-Pessoas-Uma-Nova-Perspectiva.htm> – (acessado em 17/03/2014).