

# **A IMPORTÂNCIA DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO ENGLOBALANDO A GESTÃO DE PESSOAS. UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.**

Leidiane Toneze do Nascimento,<sup>1</sup> Francilaine Tomé Ferreira<sup>2</sup>, Silvia Cristina Felisberto<sup>3</sup>,  
Thiago Nunes Bazoli<sup>4</sup>

## **RESUMO**

Gestão de Pessoas depende direta e irremediavelmente das pessoas para atuar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, pertencer nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos, a fim de serem eficazes em todas suas ações de negócio. A proposta deste artigo é mostrar a importância da atração e retenção dentro da gestão de pessoas para a organização da qual se justifica pela sua importância no cenário mercadológico. O crescimento e desenvolvimento de uma organização no mundo empresarial da atualidade dependem de diversos fatores. Destacou-se, dentre eles, o fator humano, que é valorizado através do investimento nas pessoas que constituem a equipe de atuação da organização, trazendo excelentes resultados às empresas que desenvolvem políticas de valorização de recursos humanos, tendo em vista a valorização do capital humano.

Palavras-chave: Talento humano. Pessoas. Investimento. Empresas

## **ABSTRACT**

People Management and hopelessly dependent direct people to act, produce their goods and services, serve their customers belong in the markets and achieve its overall goals and strategic in order to be effective in all its business activities. The purpose of this paper is to show the importance of attracting and retaining personnel management within the organization which is justified by its importance in the marketing. The growth and development of a business organization in the world today depend on several factors. Stood out among them, the human factor, which is enhanced by investment in people that make up the team performance of the organization, bringing great results to companies that develop policies for the promotion of human resources, in view of the human capital .

Keywords: human talent. People. Investment. Companies

---

<sup>1 2 3</sup> MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (2011). leidytoneze@hotmail.com; silviafelisberto@hotmail.com; francilaine.ferreira@unimedlondrina.com.br.

<sup>4</sup>Coordenador do curso de Pós – graduação em MBA Gestão de Pessoas do Instituto de Ensino Superior de Londrina - INESUL

## INTRODUÇÃO

No ambiente atual mercadológico, a cada dia que passa o capital humano tem alcançado maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Tal seriedade tem sido ativada pelo fato de as pessoas consistir em um dos grandes diferenciais dentro das empresas.

As corporações estão à procura 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 problemas para atingirem esse objetivo, pois, gerir talento humano é algo que demanda planejamento e políticas de gestão de recursos humanos. Dessa forma, é imprescindível que as empresas tenham um objetivo bem marcante na hora de realizar a gestão de talentos.

Sendo assim, por meio de pesquisa bibliográfica, este trabalho aborda 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 proposta deste artigo é mostrar a importância da atração e retenção dentro da gestão de pessoas para a organização da qual justifica-se pelo seu valor no cenário mercadológico.

Trata-se de um artigo por pesquisa de metodologia de revisão bibliográfica realizada entre novembro de 2010 e março de 2012 a partir do arsenal bibliográfico de livros específicos com ênfase em teorias de administração e Recursos Humanos (RH), bem como materiais disponíveis na internet.

Os achados teóricos foram analisados e categorizados para a classificação e o delineamento dos estudos.

A síntese e apresentação dos resultados serão feitas sob configuração descritiva, das quais foram organizadas de acordo com a contextualização frente à abordagem do tema central do presente artigo, delineada nos sub-tópicos de 1.1 à 1.4 do qual apresentar-se-á a seguir.

## Gestão de pessoas

As empresas estão, cada vez mais, implantando programas de desenvolvimento gerencial, para preparar e qualificar os gestores bem como para atender as novas exigências do mercado competitivo (ARAÚJO et al; 2007, p. 02).

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações (CHIVEVENATO; 2004, p. 04) de forma interdependente. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações (CHIAVENATO; 2004, p. 05) visto que as pessoas visam crescimento das organizações para se tornarem bem-sucedidas, ao passo que as organizações dependem das pessoas para operacionalização do serviço e atendimento ao público, bem como na competição de mercado.

Dentro deste contexto Chiavenato (2004, p.09), diz que gestão de pessoas baseia-se em vários aspectos sendo eles fundamentais para o crescimento das organizações. *As pessoas como seres humanos*: dotados de personalidade própria e completamente diferente entre si, com uma historia pessoal particular e diferenciada, donas de conhecimentos, habilidades e competência imprescindível a adequada gestão de recursos organizacionais, pessoas como pessoas e não como meros recursos na organização. *As pessoas com ativadores inteligentes de recursos organizacionais*: são elementos impulsionadores da empresa e capazes de enchê-la de inteligência, talento e aprendizagem necessária a sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios, sendo agentes passivos inertes e estáticos. *As pessoas como parceiras das organizações*: são aptos de conduzi-la a excelência e ao sucesso, como parceiros as pessoas fazem investimento na organização como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações.

Chiavenato (2004, p.10), corrobora como objetivo da gestão de pessoas é constituir o principal ativo da organização, criando a necessidade de tornar as empresas mais conscientes e cautelosas para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão compreendendo que apenas podem crescer estagnar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, inclusive o dos empregados.

A gestão de pessoas na organização também é enfatizado por Chiavenato (2004, p.10), que diz:

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

As pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas, podendo ser fonte de sucesso ou fonte de problemas, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados e necessários que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos sendo eles: *Processo de Agregar Pessoas*- são utilizados para incluir novas pessoas na empresa, podendo ser denominado como recrutamento e seleção de pessoas. *Processo de Aplicar pessoas*- tem como objetivo desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, incluindo desenho organizacional de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho. *Processos de Recompensar Pessoas*- é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sócias. *Processos de desenvolver Pessoas*- utilizadas para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas inclui seu treinamento e desenvolvimento. *Processo de Manter Pessoas*- cria condições ambientais e psicológicas aceitáveis para as atividades das pessoas. *Processo de Monitorar Pessoas*- e utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (CHIAVENATO; 2004, p. 15).

### **Gestão de pessoas dentro das organizações**

Foi-se o tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, elas compõem não apenas a labor da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização.

Essa importância 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 história ao cotidiano da instituição, 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 assimilação de oportunidades de crescimento empresarial, criando um alicerce dentro da organização.

Chiavenato (2004,p.12), comenta que, as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo o mais importante aporte para as empresas: a inteligência que proporciona decisões racionais e que produz significado e direção aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual das empresas, as organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

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.

Kotler (1996,9.211), corrobora que o importante é que não é preciso ser grande para ser valiosa. O valor de uma organização não depende mais do seu tamanho, mais sim das suas estratégia de mercado suas ações, valorização das pessoas.

Gil (2006, p. 23-24) verifica que em algumas organizações a convergência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a conhecimento unida de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

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.

### **Talento humano e capital humano**

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

Lorsch e Tierney (2003, p. 85) afirmam que mesmo que as percepções das empresas quanto à importância das pessoas dentro da organização tenham se mostrado distintas, com algumas delas ainda não considerando os colaboradores como diferencial nas atividades das empresas, existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos.

Para Dessler, (1997, p.694) 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 possuir algum diferencial que a valorize.

Chiavenato, (2004, p.52) comenta que talento envolve três aspectos: *Conhecimento*- é o saber; constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento. *Habilidade*- é o saber fazer; significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. *Competência*- é o saber fazer acontecer; a competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Consequentemente, o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano, do qual é composto por dois aspectos: *Talentos* – dotados de conhecimentos e habilidades constantemente reforçados e recompensados, porém, não abordado em sistema fechado ou sozinho, pois precisa existir e

coexistir com liberdade, autonomia e retaguarda para expansão. E o *Contexto* – o ambiente para que os talentos floresçam de acordo com o desenho organizacional (divisão de trabalho), da cultura organizacional (democrática e participativa) ou estilo de gestão (descentralização de poder) (CHIAVENATO; 2004, p. 54).

### Programa de trainees

O programa de trainees desenvolvidos em algumas empresas no Brasil tem sido considerado uma estratégia na busca de vantagem competitiva para os próximos anos (COSTA; 1994, p. 02).

Serson (1973) (apud COSTA; 1994, p. 03) definiu a palavra trainee como aquela usada para "designar a situação em que fica a pessoa, com direitos trabalhistas, mas com salário inferior ao cargo que irá ocupar terminada a preparação profissional a ele ministrado pela empresa."

Tal programa constitui-se de uma estratégia das quais as empresas, sobretudo, os gestores de Recursos Humanos/Recrutamento e Seleção empregam para atrair jovens e identificar seus potenciais e talentos, bem como, aprimorar suas capacidades tendo como seu público alvo, consideravelmente, os universitários recém-formados ou em término de sua formação acadêmica.

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 (PELOSO, YONEMOTO, 2010, p. 07).

As empresas estão investindo pesado em programas de trainees, pois trata-se de um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano ao longo prazo e um programa da melhoria contínua da qualidade de pessoal (Chiavenato; 2004, p. 379).

Chiavenato (2004, p. 378):

*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, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento.*

Chiavenato (2004, p. 378) destaca, ainda, programas bem sucedidos de trainees, enfatizando, dentre elas, empresas como a Johnson & Johnson, Nestlé, Avon e Banco Itaú, marcas de grande destaque e impacto no mercado, além de cobiçadas como fonte empregatícia.

Costa (1994, p. 05) explana a reportagem da Revista Exame (1989), que afirma que ser escolhido como trainee de uma grande empresa, significa receber uma espécie de passaporte para o futuro, com garantia de rápida ascensão profissional. Isto não significa, entretanto, que devam considerar a vida ganha. Os critérios de seleção de trainees são extremamente rigorosos em todas as empresas, seja pelo reduzido número de vagas oferecidas, seja pelos altos investimentos exigidos na sua formação.

A PCF Consultores (1992) identificou que as empresas adotam o Programa de Trainees como estratégia de mudança/ inovação ou renovação de seu quadro gerencial. Constataram a partir da pesquisa, preocupação das empresas em inserir no seu quadro funcional talentos de mercado que poderiam provocar o aprimoramento da qualidade dos recursos humanos da organização e, conseqüentemente, de seus produtos e serviços. (COSTA; 1994, p. 03).

Costa (1994, p. 07) apud Política Nacional de Trainee e Manual de Procedimentos (1992/1993); e Entrevistas (1993) destaca o perfil dos trainees definidos pela empresa, estando entre eles, o dinamismo, a postura empreendedora e a iniciativa. Na mesma pesquisa, o perfil definido pelos próprios trainees elencam, além do dinamismo e da postura empreendedora, a boa capacidade de comunicação, dentre outros.

Para Peloso e Yonemoto (2012, p. 07) 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.



Quanto à remuneração, o trainee, ao ser posicionado, passa a perceber um salário compatível com o cargo a ser exercido, sem levar em consideração o tempo de experiência acumulada. Portanto, passa-se a privilegiar critérios de competência (COSTA; 1994, p. 11).

Vale destacar que há importância de que o trainee se identifique com o perfil da empresa, sendo condizente aos objetivos, missão, visão e valores da mesma, para que coloque em prática seu potencial com excelência, ou seja, para que não se descaracterize de sua prática profissional e das metas e expectativas da empresa com relação ao novo funcionário.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por conseguinte, diante da análise quanto à atração, desenvolvimento e retenção de talento dentro de uma organização, considera-se que as novas tendências da gestão de pessoas no ambiente empresarial, bem como o novo papel exercido por seus colaboradores, sendo fundamentais para o seu funcionamento, visto que as pessoas têm adquirido maior importância no crescimento e desenvolvimento das empresas.

No que diz respeito à gestão de pessoas, observou-se uma nova tendência relacionada à gestão de recursos humanos, refletida na valorização das pessoas dentro das organizações já que o capital humano tem-se caracterizado como um grande diferencial das empresas para que as organizações se destaquem no competitivo mercado.

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 grande potencial, e foram investidos muitos recursos no seu processo de capacitação.

Essa nova tendência procura não apenas atrair pessoas para comporem as equipes de trabalho dentro da empresa, mas pessoas com grande potencial profissional, ou seja, trazer talentos para expansão das organizações.

Portanto, vê-se a influência de investimento no talento e capital humano diferenciado, ou seja, nas pessoas, dentro da organização, além de analisar os meios de identificar, atrair, treinar, desenvolver e reter esses talentos na empresa para o sucesso da instituição.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de, ALMEIDA, Sonia Triguero de, LEITE FILHO, Carlos Alberto Pereira, OLIVEIRA, Alysson André Regis de. **Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Elsevier, 2004. Rio de Janeiro. 2ª edição. 8ª tiragem.

COSTA, Ana Elisa Fontes Villas. **PROGRAMA TRAINEE: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA**. Faculdade de Ciências Econômicas - FACE. Universidade Federal de Minas Gerais. Rua Curitiba. 832 - Centro - Belo Horizonte – MG. Dissertação de Mestrado.1994.

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.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

LORSCH, Jay William; TIERNEY, Thomas J. **Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

PELOSO, Ayslan Cavalcante, YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498, Vol. 6, No 6 (2010).