

DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS: NA ERA DOS TALENTOS

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PEOPLE: THE ERA OF TALENTS

Ana Paula Barros da Silva¹

Camila Salles Marques¹

Raphaela Piran¹

Rose Ângela Passos Bueno²

Resumo: O presente artigo tem como objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre temas pertinentes à Psicologia Organizacional, bem como a respeito do setor específico dentro das organizações que esta se insere, no caso a Gestão de Pessoas. Atualmente, o que tem mobilizado esta área é a falta de pessoas para trabalhar. Diante deste quadro, surge a motivação para conhecer o tema retenção de talentos, uma vez que este é trazido como um mecanismo que pode ser utilizado para que as pessoas possam permanecer nas organizações. Desta forma, este artigo se propõe a pensar inicialmente sobre as pessoas nas organizações, o valor dos seus talentos e de suas competências nas mesmas, uma vez que são elas que diferenciam positivamente a empresa no mercado. O percurso deste artigo discorrerá desde as mudanças ocorridas no setor de RH até chegarmos no que atualmente chamamos de Gestão de Pessoas. Fez-se necessário também definir o conceito de competência e talento, enfatizando a importância das pessoas e sua retenção no ambiente de trabalho, bem como sua contribuição para os resultados efetivos que estas podem trazer à organização. Dentro do tema, ainda surge outros assuntos como “geração de pessoas com novos valores”, sendo estas transformações ocasionadas pelas novas tecnologias e que podem ser utilizadas como retenção de pessoas. Todo este percurso traz a ideia de que as empresas e os profissionais de RH precisam repensar seus tradicionais modelos de gestão de pessoas, pois os profissionais destas novas gerações só serão retidos se puderem ter prazer no que fazem.

Palavras-Chaves: Retenção. Competência. Talentos. Pessoas.

Abstract: This article aims to review existing literature on relevant topics to organizational psychology as well as the specific area within the organizations it

¹ Graduandos em Psicologia pela UNIVAG – Centro Universitário de Várzea Grande.

² Docente Especialista, do GPA de Saúde do UNIVAG – Centro Universitário. E-mail: psicoangel_1@hotmail.com

serves, in this case the Personnel Management. Currently, what is mobilizing this area is the lack of people to work. To observe this context is what gives the motivation to learn about retaining talent, once this is becoming a mechanism that can be used to keep the people in the organizations. This article, therefore, proposes initially think about people in organizations, the value of their talents and skills, once they are the positively difference of the company in the market. The route of this article will talk about the changes in the HR area until get what now is called the Personnel Management. It was necessary also to define the concept of competence and talent, emphasizing the importance of people and their retention in the workplace, as well as its contribution to the actual results that they can bring to the organization. Within this subject, although other issues arise as for example " the new generation of individuals with values", which are caused by new processing technologies wich can be used as a form as retention of people. This whole trip brings the idea that businesses and HR professionals need to rethink their traditional models for managing people, as well as the new generations of these professionals will only be retained if they can take pleasure in what they do.

Key-words: Retention. Competency. Talent. People.

INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema surgiu por termos optado pela área da Psicologia Organizacional para a conclusão da graduação em Psicologia, ofertado pela disciplina Estágio Supervisionado em Psicologia Organizacional e do trabalho. A partir desta disciplina iniciamos o processo de estágio em uma empresa. Sendo este um estágio obrigatório com duração de um ano. Neste, foram realizadas atividades do setor de RH, especificamente no processo de recrutamento e seleção de candidatos para fazer parte da equipe da organização, bem como outras atividades relacionadas ao departamento de RH.

Pelo fato do estágio realizar-se em um campo específico do RH denominado R&S ou Recrutamento e Seleção, e ser umas das áreas mais atuantes dos psicólogos organizacionais na atualidade que, foram chamados “[...] a colaborar com o intuito de encontrar as melhores pessoas para cada posto de trabalho, em

especial, através do desenvolvimento dos testes psicológicos” (SILVA e MERLO, 2007, p.03).

Com a atuação na área de RH, percebeu-se que a principal dificuldade atualmente neste setor é encontrar pessoas “certas” ou as “melhores” para trabalhar. Mas onde estão essas pessoas? Quem são essas pessoas? Foram questionamentos como esse que levou-nos a aprofundar mais no assunto e levantar possíveis respostas. Para isso foi imprescindível voltar à história para compreender as mudanças e as necessidades atuais nesse setor específico.

A partir da Revolução Industrial de 1920, as pessoas dentro das organizações começam a ser vistas como operários que realizavam tarefas repetitivas. E com o passar do tempo elas constituem não apenas a mão-de-obra, mas sim, um componente essencial da organização. E o que seria essa mão de obra para a organização? Era o início da exploração do trabalho, devido à conquista da liberdade pelo homem negro, conseqüente do fim da escravidão. Foi neste período que, segundo Chiavenato (2009C),

“[...] as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho” (CHIAVENATO, 2009, p.10).

Foi também nesse mesmo período que as estruturas sociais do trabalho obrigavam as pessoas a trabalhar para a sua sobrevivência, tendo que realizar suas tarefas pelo salário e uma jornada diária, por determinação do patrão. Portanto, existia um abuso excessivo da mão de obra do trabalhador, sem nenhuma legislação pelo direito deste.

Segundo Freitas (1991), apud Silva (s/d, p.04), “[...] o homem passa a ser visto como uma ‘máquina’ no contexto organizacional, e passando a ser controlado pela própria mecanização do trabalho e pelos supervisores”.

A partir do início da década de 90, mudanças profundas e radicais com a evolução da tecnologia da informação surgem e conseqüentemente novas formas de gestão nascem e, com elas, a necessidade de tratar as pessoas não mais como recursos humanos, mas como elemento diferenciado para o sucesso organizacional. Sendo assim, surge o conceito de Gestão de Pessoas (GP) onde procuram mais do que satisfação, mas a felicidade de seus, agora, parceiros internos, e desta forma, atraindo e retendo os melhores talentos que serão os elementos – chaves para o sucesso da organização.

Segundo Leonardo (2002), atualmente com esta nova gestão, as organizações vêm se preocupando e tendo maiores cuidados com a retenção dos talentos, pois há evidências de um grande desajuste entre oferta e demanda disponível. As oportunidades de emprego ajustam-se cada vez menos às pessoas disponíveis, em razão das novas exigências qualificativas dos empregados.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo mostrar a importância da retenção de talentos para as organizações e identificando o que é necessário para mantê-los na empresa aos ganhos com a satisfação dos colaboradores em relação à empresa e às atividades que executa, como por exemplos: aumento na produtividade; redução de custo com admissão e demissão; melhoria do clima organizacional e satisfação do colaborador em relação ao seu trabalho etc.

Busca compreender a importância dos talentos dentro das organizações, e porque a retenção de talentos vem sendo um assunto muito discutido em conferências, palestras, congressos, nas empresas, e principalmente pelos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas.

Na primeira parte deste artigo procura demarcar as mudanças no cenário histórico do setor de Recursos Humanos percorrendo seu percurso até sua culminância atual na Gestão de Pessoas. O segundo momento, faz-se necessário conceituar competência, talento e geração de valores, para que a partir destes conceitos possamos entender porque os talentos nas organizações são importantes.

Nas considerações finais busca apresentar ao leitor uma reflexão sobre possíveis transformações que a organização deve ter ao apostar em reter seus talentos.

TRAJETÓRIA DO RECURSOS HUMANOS (R.H.)

A área de RH não foi sempre assim como a conhecemos hoje, passou por transformações ao longo dos anos. Segundo Chiavenato (2009B), a área de RH surgiu a partir do avanço e da complexidade das tarefas organizacionais. Sua origem se deu após o início do século 20, com o forte impacto da Revolução Industrial, sendo sua primeira denominação, Relações Industriais, que era um órgão interlocutor que tentava articular o capital e o trabalho, ambos interdependentes, mas conflitantes. Seu papel era tentar fazer com que tanto a organização como as pessoas que nela trabalham se entendessem, ou pelo menos, reduzissem suas

diferenças. O conceito de Relações Industriais mudou radicalmente, com o passar dos tempos sofreu uma extraordinária ampliação.

Entre as décadas de 50 e 60, este setor passou a ser denominado de Administração de Pessoal. Trabalhava-se não apenas a mediação de desavenças e a redução dos conflitos, como também a administração das pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgiam continuamente. As pessoas passaram a ser consideradas fundamentais para o sucesso da organização.

Finalmente, a partir da década de 1970, surgiu o conceito de RH, partindo do princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central de RH. Acreditava-se que a organização bem sucedida são aquelas que “administram com pessoas” e não “administram pessoas”, pois elas não são meros recursos, pelo contrário, as pessoas constituem em poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim, inicia-se um novo olhar, sobre as pessoas para ressaltar a administração com as pessoas, ou seja, com ajuda das pessoas, como parceiras - e não sobre pessoas -, como meros recursos organizações (Chiavenato, 2009B).

GESTÃO DE PESSOAS

A RH cedeu lugar a uma nova abordagem, a gestão de pessoas (GP) que passa a valorizar mais seus colaboradores, buscando novos métodos e conceito de atuação, procurando caminhar lado a lado, organização e pessoas.

Essa nova gestão vem com um conjunto integrado de atividades de especialista e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização, construindo talentos por meio de um conjunto integrado de processo e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (Chiavenato, 2010).

Neste novo conceito Chiavenato (2009A, p. 13) aponta três aspectos fundamentais da GP sobre as pessoas:

- a) *Pessoas como seres humanos*, diferentes entre si e dotados de personalidades próprias, possuidores de habilidades e conhecimento, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos

organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;

b) *Pessoas não como meros recursos organizacionais*, mas especialmente como os componentes impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e da aprendizagem indispensáveis em um mundo de mudanças e desafios. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;

c) *Pessoas como parceiros da organização* e capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento. Na expectativa de colher retornos desses investimentos. Pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Por muito tempo as funções do RH eram operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Com o surgimento da GP onde esta substitui os departamentos de RH, as práticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidas para terceiros. Assim, as equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna e a área possa assumir atividades estratégicas visando o futuro e o destino da organização e das pessoas (Chiavenato, 2010).

É neste momento que a organização e a GP evoluem, pois passam a ver as pessoas como pessoas e com isso compreendem que estas, ao terem oportunidade de mostrar seus conhecimentos e habilidades adquiridas durante a sua trajetória de vida, podendo escolher com o que querem trabalhar se sentem mais satisfeitas com as atividades e com o ambiente organizacional. Sendo assim, ambos lucram – pessoas e organizações.

Nesta nova forma de gestão surgem dois outros conceitos amplamente divulgados: competências e talentos. O que significam estes conceitos? Como se articulam nessa nova forma de olhar as pessoas nas organizações? É o que se propõe discutir neste artigo daqui por diante.

NA ERA DOS TALENTOS: A COMPETÊNCIA

Conforme Carbone et al (2009), no final da Idade Média, o termo competência pertencia principalmente à linguagem jurídica. Falava respeito à capacidade de atribuição a alguém ou a uma instituição para contemplar e julgar certas questões. No entanto, competência também tem outros significados. Segundo

o dicionário da língua portuguesa (BUENO, 1996, p. 151), significa: “idoneidade, aptidão, rivalidade, capacidade”.

Já para Silva (2006), o termo competência pode ser entendido como um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar determinado trabalho com nível superior de desempenho.

Percebe-se com isso, que a discordância entre alguns autores, em relação à competência, pois ela também, pode ser entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como afirma Carbone (2009), o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Entende-se com isso, que o indivíduo deve colocar suas competências humanas em prática, envolvendo diretamente sua equipe de trabalho por meio de sua atividade, uma vez que sua rotina implica um saber aprender permanente. O ser humano deve revelar-se apto a tomar a iniciativa e ter responsabilidades perante as situações profissionais com as quais se depara. [...] “A responsabilidade é sem dúvida a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão” (UBEDA apud UBEDA e SANTOS, 2008 p.190).

De acordo com os autores citados não se trata mais de efetuar ordens, mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da circunstância, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão proceder desta circunstância.

Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em determinado contexto que é marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, entre outros. (SILVA, 2006, p. 30).

Pode-se, portanto, falar de competência apenas quando há competência em ação, que se traduz em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. De acordo com Carbone et al (2009), a pessoa expressa competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, que segundo ele são os três conjuntos ou dimensões da competência.

Segundo Leme (2006), as definições existentes nas literaturas são extraídas pelos “pilares das competências”, que são formadas por três letras, que formam o **CHA**: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Saber	Competência Comportamental

Fonte: Carbone, 2009.

O conhecimento, de acordo com Leme (2006), corresponde ao saber, ao que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida, onde adquirimos muitos conhecimentos, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A habilidade, segundo Carbone et al (2009), está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, assim sendo, à capacidade de pessoas de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. A atitude por sua vez, “[...] é o que leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer” (LEME, 2006, p.03).

Portanto, o indivíduo expressando a competência do conhecimento “saber” e da habilidade “saber fazer”, desenvolve a competência técnica, que é tudo o que o profissional precisa ter para cumprir sua função. Já a competências comportamentais, segundo Leme (2006), é o diferencial competitivo de cada indivíduo e têm consequências em seus resultados, que são expressados pelo A do CHA, o “Querer Fazer”.

Para efeito deste estudo compreende-se competência como, conhecimentos adquiridos e aprendidos ao longo da vida, mas que não basta ter somente o conhecimento, mas também ter a habilidade de colocar esses conhecimentos em prática, ao colocá-lo em prática, mostra que tem atitude. Competência vem a ser o indivíduo que realiza com êxito o que lhe foi encaminhado, e que caminha sempre nesta linha.

Conclui-se, portanto, que além de competência há outro termo muito utilizado na área organizacional e que as pessoas tem ressaltado também sua importância, o talento. O indivíduo precisa ser competente e talentoso para que realize suas tarefas fazendo a diferença, para si e para a organização. Mas surge nesse momento uma inquietação: que diferença tem o talentoso e o competente?

NA ERA DOS TALENTOS: OS TALENTOS

Neste modo de gestão de pessoas moderno e atual há outras formas de se fazer gestão, conhecida por gestão por competência ³ que contém os perfis de pessoas que apresentem características que contemplem o C.H.A. e que gerem resultados alcançados pelos *talentos*.

“Talento” significa uma pessoa portadora de amplos conhecimentos e habilidades, sendo o tipo de funcionário que emprega sua energia e competência em qualquer trabalho que lhe couber, construindo um legado profissional e pessoal formado de conhecimentos, competências e atitudes (MOREIRA e SOARES, S/A, p.04).

As organizações, que já estão voltadas para formas de gestão mais modernas, como a citada acima, buscam pessoas que possuem além das competências essenciais ao seu papel, tenham a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes em resultados que agreguem valor ao negócio e as pessoas. Essas pessoas são estimuladas pelo prazer de gostar daquilo que fazem e promovem a diferença. E por isso, de acordo Chowdhury (2003), elas precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que os resultados positivos, que somente os talentos podem alcançar, sejam elevados ao máximo.

No mercado de trabalho atual, o capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Tal importância tem se intensificado pelo motivo de as pessoas serem uns dos grandes diferenciais dentro das empresas.

Gusmão (2005) afirma que frente ao avanço da competitividade no mercado, as organizações necessitam cada vez mais obter resultados e qualidades nos serviços através das pessoas. Precisa de velocidade de forma cada vez mais crítica e inovação, agilidade. “[...] Assim, assume a “pole position” aquela empresa que possuir em seu heardcount⁴ excelentes talentos, verdadeiros parceiros do negócio” (GUSMÃO, 2005, p.17). Precisam sempre buscar as boas “plantas”, cultivando

³ Gestão por Competência: é um modelo de gestão que permite que as empresas tenham uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para exercícios das funções, ou seja, as competências que uma função precisa; a que competências o colaborador possui e posteriormente fazer o cruzamentos das informações quanto às competências exigidas pelas funções versos competências do colaborador (BELFORT, SANTOS e TADEUCCI, 2012, p. 41).

⁴ HEARDCOUNT: números de pessoa que trabalham em determinada equipe ou grupo.

dentro de padrões de excelência, resultados de boa procedência. Necessitam de pessoas que são capazes de pensar e criar saídas inovadoras para problemas até agora jamais apresentados e que utilizam seus conhecimentos somente como elemento de referência para colocar e resolver equações.

Nesta era tão competitiva, o crescimento de qualquer empresa é proporcional ao crescimento do seu talento, com isso a empresa deve preocupar-se em retê-los, evitando assim o aumento da rotatividade e a perda da experiência que este profissional adquiriu durante seu período de atuação na organização. Esses talentos, de acordo com Silva (2006, p.20), “[...] são funcionários que por meio de opiniões e, principalmente, das ações desenvolvidas por eles, impulsionam a empresa no sentido da eficácia e do lucro”.

Mendonça apud Silva (2006) afirma que colaboradores talentosos são os que praticam o diferencial das empresas. São profissionais que detêm competências de difíceis obtenções e de importância arduosa para a competitividade, sequência ou até mesmo para a sobrevivência de determinadas organizações. Portanto, faz-se extremamente necessário, conhecermos nosso talento, valorizar e investir em seu crescimento e sucesso.

Depois que as organizações perceberem a importância dos seus talentos, e que a melhor maneira de ter seus colaboradores talentosos produzindo e satisfeitos é investindo em programas de retenção, buscando reconhecer seu potencial de crescimento e motivá-los. Com isso, passaremos a falar de retenção de talentos, da importância de mantê-los na empresa e quais os benefícios que a mesma possa a ter, não só ela, mas também seus colaboradores.

A retenção de bons colaboradores é incontestavelmente um dos elementos fundamental para o sucesso organizacional na economia atual do conhecimento. Sem qualquer dúvida são as pessoas, e não máquinas ou ativos financeiros que são capazes de arquitetar, que utilizam as experiências alcançadas e que as organizações dependem para resistir e prosperar em momentos de mudanças rápidas (Silva, 2006).

Reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não deixá-las. A retenção de talentos é a capacidade que determinada empresa possui em manter pessoas que ajudarão a essas organizações a permanecerem competitivas e se perpetuar em um mundo de rápidas mudanças (MENDONÇA, apud SILVA 2006. P. 23).

De acordo com Gusmão (2005), muitas organizações têm em suas equipes legítimos talentos que estão ocultos. Ao não produzirem oportunidades para a manifestação dos mesmos, não acrescentam valor à missão e aos objetivos corporativos. Desde modo, a retenção e o desenvolvimento de colaboradores talentosos precisam ser preocupações contínuas das empresas que possuem uma filosofia voltada para talentos.

As organizações devem buscar crescimento e produtividade para a sua empresa, devendo acompanhar o crescimento das pessoas, pois elas vêm se preparando para o mercado de trabalho, para que ao invés destas pessoas precisarem da empresa, a mesma precise dos seus serviços que ele possa transmitir para a organização. A empresa deve ficar atenta com os colaboradores que não estão sendo devidamente reconhecidos por seus gestores imediatos, visto que não havendo este reconhecimento eles vão em busca de novos desafios, já que são indivíduos da nova geração, que estão mais confiantes e sem medo de seguir em frente.

Gusmão (2005 p. 23) afirma que:

O crucial na tarefa de gerir talentos, neste processo, é estimular a criatividade e capturá-la; o talento tem de crescer pessoal e profissionalmente. A primeira tarefa é identificar talentos, aos poucos os colaboradores construirão uma carreira, crescerão na empresa, com a empresa e com o grupo.

Segundo Fuks, apud Gusmão (2005), em diferentes momentos, o setor de recursos humanos tem a função de promover a ação da retenção de pessoal, ainda que para o completo desempenho desta função, a responsabilidade deve estar nas mãos dos gestores e das próprias equipes.

Conforme Pfeffer apud Kurzhals e Mondini (2012, p. 134), as empresas podem adotar medidas para manter seus talentos na organização e obter vantagem sobre a concorrência, dentre as medidas os autores destaca que a empresa precisa:

- Proporcionar aos seus colaboradores estabilidade, adotando também outras medidas para que não ocorra acomodação;
- Melhorar a seleção na admissão, visando contratar candidatos mais experientes, dedicados e comprometidos;
- Salários condizentes à qualificação, como forma de valorização;
- Benefícios não financeiros, como credibilidade, orgulho, ética, desenvolvimento profissional, respeito etc.;
- Programas de participação nos lucros ou acionária, para aumentar a produtividade e comprometimento;
- Transparência, ou seja, divulgação de informações para que todos saibam dos seus objetivos e o que a empresa espera destes, além de maior acesso aos gestores;

- Estimular e descentralizar os processos decisórios;
- Fortalecimento de equipes e reformulação de processos, para criar laços sociais entre os funcionários e pessoas-chave da empresa.

As empresas devem ainda reter seus talentos oferecendo treinamento como uma maneira de desenvolver os talentos e suas habilidades; disponibilizar rodízio de tarefas, promovendo desafios e novos contatos dentro da empresa, de certa forma criando transparência nos processos; para criar oportunidades de integração e interação entre os colaboradores e a gestão, de forma mais descontraída, a empresa necessita oferecer espaço de lazer; deve diminuir o foco nas questões salariais, dando ênfase na importância do trabalho, criando assim ambientes de qualidade para o trabalho (Pfeffer apud Kurzahls e Mondini, 2012).

Devem também proporcionar aos seus colaboradores;

[...] promoções internas, para o aproveitamento dos talentos internos; avaliação constante dos resultados, preferencialmente de longo prazo, da empresa; feedback constante de avaliação das práticas adotadas; coerência entre os objetivos da empresa e políticas da administração; recolocação de pessoal, adotada pela empresa para os funcionários desligados com a finalidade de reduzir o impacto sobre os funcionários que permanecem (PFEFFER apud KURZHALS e MONDINI, 2012, p. 135).

Contudo, para uma política de retenção eficaz, cabe às empresas se preocuparem de forma contínua em atingir uma convergência entre os desejos do colaborador e o que a mesma tem a oferecer, possibilitando assim uma união entre a necessidade da empresa e da pessoa com sua paixão e seu talento. Entendendo as necessidades e mudanças das gerações que compõem a organização, abrindo os olhos para os seus talentos, ao invés de continuar recrutando outros colaboradores para fazer parte da equipe, pois ocupa tempo e investimento, tanto para desligar ou contratar um novo colaborador. Podemos apontar que talento é o profissional que reúne o maior número de competências técnicas e comportamentais, mantendo a empresa em um ritmo crescente de desenvolvimento e competitividade.

ENTENDENDO OS TALENTOS: GERAÇÃO BABY BOOMERS, X E Y

Para entender este novo perfil da era do conhecimento, que vem surgindo a cada geração, faz-se necessário fazer um breve resumo sobre a divisão das gerações, sendo elas as gerações baby boomers e X, consideradas a geração passada, e Y sendo a geração dos dias atuais.

Quando pensamos em pessoas devemos estar atentos quanto à sua geração, em qual tempo se desenvolveram, quais suas características principais, suas motivações, seus valores e enfim o cenário de trabalho dessas pessoas. Essas são classificadas como as gerações baby boomers, X e Y.

A geração baby boomers são pessoas que nasceram logo após a Segunda Guerra Mundial, essas tinham como projeto de vida agir para a reconstrução do mundo. Para eles o trabalho era considerado a atividade mais importante do mundo, o emprego era a sua identidade. Esta foi uma geração norteada pelos pais a preservar o emprego garantido e seguro, para que atuassem neste até o dia de sua aposentadoria. Muitos dos baby boomers construíram grandes empresas e atuam até os dias atuais no auge dos cargos da companhia (Viana, 2008).

Baby boomer (1945 a 1960) – 51 a 66 anos: O final da segunda guerra mundial é seu marco. Nesta geração existe a predominância da carreira e não da família, aumento do poder feminino no mercado de trabalho, são políticos, formam alianças e criam seus feudos para atingirem seus objetivos, valorizam status, são fiéis às organizações que trabalham; necessitam de justificativas convincentes e estruturadas para tomada de decisão importante, uma geração que aumenta o número de divórcios (SILVA, PAVANATO e BRITO, S/D, p. 06).

Logo em seguida surgiu a geração X, esta que é caracterizada pelos movimentos hippie e a revolução sexual, indivíduos estes com características fortes em defender a paz e a liberdade. Algo que marcou a geração X é o fato das mulheres estarem se inserindo no mercado de trabalho, conseqüentemente não tinham mais o mesmo tempo para os cuidados com a casa e os filhos. Essa geração também é caracterizada por ficar um longo período na organização, seu objetivo era o de seguir o modelo de trabalho dos pais, valorizam o trabalho e a estabilidade financeira, são independentes e empreendedores (Viana, 2008).

A atual geração Y foi marcada pela prosperidade econômica e o avanço tecnológico. Conta com pessoas que possuem a habilidade de executar várias atividades ao mesmo tempo, como por exemplo, falar ao telefone, escrever e-mails, conversar com várias pessoas nos bate-papo, ler jornais eletrônicos e escrever o relatório do trabalho. Foi criada por terceiros, assim sofrem com a ausência dos pais por força do trabalho, como isso fez com eles se transformassem em uma geração muito exigente quanto ao seu trabalho e a sua qualidade de vida (Matta, 2013).

Essas características marcantes fazem com que sua rotatividade nas empresas sejam maiores do que as dos seus pais e avós. Seu cenário de trabalho é

bastante variável, podemos encontrar pessoas dessa geração com suas carreiras profissionais bem sucedidas, como também existe aquela ainda que ainda vivem as custas de seus pais (Viana, 2008).

Na globalização já se iniciou as várias mudanças que hoje estamos presenciando no âmbito profissional. As informações rápidas, o avanço da tecnologia, a era da internet, colaborou com que desencadeasse hoje o que chamamos da Geração Y. Isso fez com que as empresas, e os profissionais de Recursos Humanos repensassem seus tradicionais modelos de gestão de pessoas, pois a Geração Y que com suas características já definidas em geral são:

ousados, impacientes, gananciosos, competentes, desejo de realização imediata, sem medo de experimentar novos desafios, insatisfeitos, orientados para não perderem tempo, visão ampliada e totalmente rápidos nas decisões(SILVA, PAVANATO e BRITO, S/D, p. 07).

Segundo Nascimento, Santos e Campos (2010), as características da geração Y são representados abaixo pelos seus pontos fortes x pontos fracos, sendo eles:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Flexíveis	Insubordinados
Inovadores	Impacientes
Inteligentes	Imediatista
Autoconfiantes	Infiéis
Boa aceitação de diversidades e mudanças	

Fonte: Nascimento, Santos e Campos, 2010.

No entanto, cabe ressaltar a importância das empresas em se adaptarem a um novo ambiente de trabalho, mesclando gerações, inovando, tendo em vista as novas tecnologias e formas de comunicação, que estão em constante mudança, caso contrário, as empresas correm o risco de perder excelentes colaboradores e clientes (Castro, 2011).

Estas gerações são de pessoas que mudam rapidamente de empregos, buscando sempre novas oportunidades, dar voz a estes profissionais e possibilitar uma flexibilidade de horário, são atitudes importantes do gestor “[...] o profissional precisa se sentir motivado, caso contrário, pode sair em busca de oportunidades que atendam suas necessidades” (SILVIA, PAVANATO E BRITO, S/A, p.09). Para isso

as empresas precisam estudar esta geração, seus valores, gostos e preferências para que acertem em suas contratações e realmente possam reter os talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado com o intuito de tentar entender juntamente com os estudiosos e teóricos essa transformação que as organizações terão de enfrentar se realmente quiserem pessoas que possam se comprometer com os objetivos organizacionais e contribuir com sua produtividade. Para tal, é necessário que as empresas façam algo para manter, encontrar e reter essas pessoas consideradas “talentosas”.

Essa transformação seria a quebra do paradigma homem-máquina introduzido na gestão Taylorista e que não se mantém nos dias atuais onde temos um cenário de informação e conhecimento que foge do modelo industrial. As organizações terão, não só de enxergar as pessoas como seres humanos, mas ainda com competência, desejos, talentos e que é isso que pode produzir resultados eficazes.

Essa transformação, além de estar relacionada à mudança de gestão, precisa se importar com os valores individuais, pertencentes a uma geração que se preocupa muito mais com a qualidade de vida, que preferem trabalhar por prazer e que escolhe seu trabalho ao invés de ser escolhido.

As organizações precisam perceber as transformações que ocorrem no dia-a-dia para poderem aproveitar as pessoas em todo seu potencial pelo tempo que esta quiser ficar. Por que também como fruto desta era, as relações não são mais eternizadas. Essa característica está ligada ao contexto social que se vive hoje, a qual não se tem mais relações duráveis e sim intensas. As organizações precisam se atentar para as transformações trazidas neste contexto sócio-cultural, político e econômico atual.

REFERÊNCIAS

BELFORT, Rhecycelle. M; SANTOS, Ediana F. M. S; TADEUCCI, Marilsa de Sá. R. Gestão por competência: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, nº 02, p. 39-53, Maranhão, 2012.

BUENO, Francisco S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo, FTD, 1996.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

CASTRO, Danielle de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: < www.excelenciaemgestao.org> Acesso em: 03.10.2013 as 10:01.

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, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed., rev. e atual. Elsevier, Rio de Janeiro, 2009 A.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. Revisado e atualizado, Manole, São Paulo, 2009 B.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009 C.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo, Pearson Education, 2003.

GUSMÃO, Maria L. T. B. A retenção de talentos como valorização profissional, Recife, 2005. Disponível em: < www.libertas.com.br> Acesso em 03.09.2013 às 10:00.

KURZHALS, Roseli e MONDINI, Luis C. Reter talentos na empresa: vantagem competitiva. Maiêutica – **Processos gerenciais**, 2012. Disponível em: < publicacao.uniasselvi.com.br > Acesso em: 03.09.2013 às 09:50.

LEONARDO, Jefferson M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, Santa Catarina, 2002. Disponível em: <www.scielo.com.br> Acesso em: 20.08.2013 às 08:10.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

MATTA, Villela. Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Gerações X, Y e Baby Boomers. **Sociedade Brasileira de Coaching**, 2013. Disponível em: < www.sbcoaching.com.br> Acesso em: 19.06.2013.

MOREIRA, Marcos Muniz; SOARES, Carlos Alberto P. **Motivando e Retendo Talentos nas Organizações**. Fluminense, S/A. Disponível em: <www.aedb.br> Acesso em 02.10.2013 às 14:30

NASCIMENTO, Vânia. S; SANTOS, Erika; CAMPOS, Maria A. Retenção de jovens talentos nas empresas modernas: quem são esses profissionais e o que os motiva a permanecer nas organizações. **II Seminário ENIAC**, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://ojs.eniac.com.br>> Acesso em: 02.10.2013 às 09:57.

SILVA, Elson M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br> Acesso em: 15.08.2013 às 15:06.

SILVA, Patrícia C; MERLO, Álvaro, R.C. Prazer e sofrimento de Psicólogos em empresas privadas. **Psicologia Ciência e Profissão**, Rio Grande do Sul, 2007.

SILVA, Regiane C; PAVANATO, Tatiane S; BRITO, Osvaldo. Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: uma pesquisa descritiva nas empresas de londrina. **INESUL**, Londrina, S/A. Disponível em: <www.inesul.edu.br> Acesso em: 23.10.2013 às 14:47.

UBEDA, Cristina L; SANTOS, Fernando C. A. S. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão Produção**. V.15, n.1, São Carlos, 2008. Disponível em: <www.scielo.com.br> Acesso em: 21.08.2013 às 15:07.

VIANA, Fernando. Os novos tempos: a convivência das gerações X e Y nas empresas. **Infonet**, 2008. Disponível em: <www.infonet.com.br> Acesso em: 19.06.2013.