



A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos

Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes¹; Gabriella Granel Martins²; Jéssica da Mata Mendonça³

Resumo: O presente estudo teve como propósito fazer uma investigação sobre a Retenção de Talentos nas Organizações e como objetivo, diagnosticar como é feito o processo de Retenção de Talentos nas Organizações atualmente, buscando delinear os fatores preponderantes para a retenção, com o propósito de atender às novas exigências para tal e continuidade de resultados almejados, diante do cenário desafiador de pandemia vivenciado nos últimos dois anos. Foram realizadas pesquisas exploratórias, por meio de uma revisão bibliográfica embasada nos conteúdos de autores da área, a fim de apresentar conceitos aprofundados sobre o tema em questão. Observou-se que embora, a retenção de talentos é um dos desafios do RH perante o “novo normal”, as ferramentas relacionadas à retenção de talentos das empresas evoluíram consideravelmente diante das circunstâncias, cenários atípicos e modificações no ambiente organizacional. O artigo resultou no melhor entendimento sobre o progresso organizacional e a transformação na visão dos talentos, os quais foram diretamente influenciados pela Covid-19. Por isso, almeja-se que este estudo contribua para o compartilhamento de conhecimentos interligados a essa nova realidade no mercado de trabalho durante e no pós-pandemia.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Talentos; Pandemia; COVID-19.

Talent Retention and the New Normal of Human Resources

Abstract: The purpose of this study was to investigate the Talent Retention in Organizations and to diagnose how the Talent Retention process is currently carried out in Organizations, seeking to outline

¹Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM. Graduada em Administração de Empresas pela UNIRP. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal- E-mail: ana.nunes@uemg.br.

²Graduanda do 8º período do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: gabriellagranel@hotmail.com.

³Graduanda do 8º período do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: jessicammjj@gmail.com.

the predominant factors for retention, to meet the new requirements for this and continuity of desired results, given the challenging pandemic scenario experienced in the last two years. Exploratory research was carried out, through a literature review based on the contents of authors in the area, to present in-depth concepts on the topic in question. It was observed that, although talent retention is one of the HR challenges facing the “new normal”, the tools related to talent retention in companies have evolved considerably considering circumstances, unusual scenarios, and changes in the organizational environment. The article resulted in a better understanding of organizational progress and the transformation in the vision of talent, which were directly influenced by Covid-19. Therefore, it is hoped that this study will contribute to the sharing of knowledge linked to this new reality in the labor market during and after the pandemic.

Keywords: People Management; Talents; Pandemic; COVID-19.

Introdução

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou a pandemia do novo coronavírus, sendo marco de um novo cenário e história mundial. Mesmo diante de um cenário entristecedor agravado pela pandemia, com aproximadamente 14,1 milhões de desempregados no Brasil - dados do IBGE do 3º trimestre de 2020 – as empresas ainda demonstram grande dificuldade em recrutar colaboradores que atendam as expectativas e exigências das vagas em aberto. Situação bem complexa, porém, é a realidade do mercado de trabalho: de um lado a taxa elevada de desemprego, constituída por pessoas disponíveis para contratações, sendo essas quase sempre desqualificadas, e do outro, as organizações com sua difícil missão de encontrar verdadeiros talentos para compor o quadro de funcionários. O mercado de trabalho tem apresentado constante aumento no nível de competitividade e exigência em relação a qualificação dos indivíduos que o compõe. Atualmente, as empresas estão em busca de profissionais extremamente capacitados, proativos, inovadores e grandes líderes de suas próprias carreiras, ou seja, não basta mais ser apenas um funcionário que realiza as rotinas habituais.

Chiavenato (2004) afirma que talentos, são os indivíduos compostos por três elementos: conhecimentos, habilidades, atitudes (o saber, o saber fazer e o saber fazer acontecer), “que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Ainda de acordo com o autor, a definição de talento está diretamente ligada ao capital humano, o qual tem se tornado cada vez mais essencial para o alcance de diferenciais organizacionais, competitividade e sucesso empresarial, assim, fica nítido que o indivíduo talentoso poderá se destacar profissionalmente e ficar à frente no mercado de trabalho, além de contribuir positivamente para os objetivos da

empresa. (CHIAVENATO, 2010). É evidente que diante de tantas mudanças globais e dos desafios organizacionais gerados pela Covid, as empresas estão apresentando contínua necessidade de tais profissionais, repletos de inovação, proatividade para antecipar acontecimentos, habilidades para desenvolver multitarefas, inteligência emocional para enfrentar as crises, etc.

O estudo tem como objetivo, diagnosticar como é feito o processo de Retenção de Talentos nas Organizações atualmente, diante do cenário atípico vivenciado. Em relação aos Objetivos Específicos, o trabalho enfatizará:

- Apresentar as técnicas utilizadas para desenvolver a retenção de talentos atualmente nas organizações, diante da pandemia Covid 19;
- Evidenciar os benefícios alcançados através da ação de manter os colaboradores com grandes diferenciais nas empresas;
- Relatar a importância da gestão de pessoas para gerir estrategicamente os talentos organizacionais no cenário mercadológico atual, visando sempre ambas as vertentes: empregado e empregador.

Metodologia

A Metodologia tem caráter qualitativo, sendo revisão bibliográfica, embasada em autores da área de Gestão de Pessoas, Retenção de Talentos e Administração de Capital Humano, bem como, artigos e conteúdos disponíveis para análises no ambiente eletrônico.

Segundo Demo (2002, p. 16), “Pesquisa é o processo que deve aparecer em todo o trajeto educativo, como princípio educativo que é base de qualquer proposta emancipatória”.

Amaral (2007, p.1) afirma que a pesquisa bibliográfica “é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho.”

Serão explanados conceitos que norteiam o surgimento da valorização do capital humano e como no decorrer das mudanças mercadológicas, as pessoas passaram a ser consideradas talentos preciosos dentro das organizações. Durante o desenvolvimento do artigo será apresentado como é feita a retenção de talentos nas empresas, explicitando as ferramentas que podem ser usadas para isso e os inúmeros benefícios ocasionados com a implantação desta. Será

evidenciado como a gestão de pessoas auxilia positivamente o gerir desses talentos nas organizações, fazendo com que essa ação proporcione o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais de cada colaborador. Além disso, o artigo apresentará como essa gestão contribui de maneira significativa diante de cenários de crises organizacionais e mundiais.

Capital Humano: Recurso Primordial

De acordo com Chiavenato (2009), o capital humano é formado por ativos intangíveis (capital interno, externo e humano) e invisíveis, e é composto pelos indivíduos que fazem parte de uma empresa, sendo estes, recursos intelectuais essenciais que devem ser mantidos na organização. O autor ainda afirma que o capital humano não é algo precioso, mas sim, pessoas valiosas que devem ser desenvolvidas para que através disso adicionem valor nas instituições assegurando a sobrevivência dessas. Portanto entende-se que o capital humano possui competências únicas que devem ser incentivadas. Mas esse conceito nem sempre foi disseminado dessa forma dentro das organizações, já que os indivíduos não foram valorizados desde o princípio da história das empresas, e tiveram que passar por muitas dificuldades até conquistar o atual reconhecimento de seu real valor.

A trajetória do evoluir histórico da gestão de pessoas, e as mudanças no ato de valorizar os seres humanos, são marcados por três eras organizacionais - Industrialização Clássica (1900 – 1950), Industrialização Neoclássica (1950 – 1990), Era da Informação (após 1900) – sendo cada uma delas compostas por características individuais que influenciaram fortemente no modo como os indivíduos eram tratados no ambiente empresarial. A era clássica, é caracterizada por uma estrutura centralizada, burocrática e inflexível, onde os indivíduos eram vistos como meras máquinas e a principal preocupação eram os resultados. O período neoclássico é conhecido pela fase em que as pessoas eram consideradas recursos organizacionais que precisavam ser administrados abandonando a antiga visão das Relações Industriais. Já a era da Informação, é caracterizada por mudanças significativas, com uma estrutura empresarial repleta de flexibilidade, descentralização e equipes multifuncionais, compostas por conhecimentos, habilidades e proatividade.

Após tantos avanços nos métodos de gerir pessoas, o capital intelectual tem sido reconhecido como recurso primordial para o desenvolvimento das organizações, visto que ele é o verdadeiro motivo do sucesso organizacional. Atualmente, diante do contexto de pandemia vivido, em que a tecnologia e a inovação passaram a ser considerados fatores

indispensáveis nas empresas, o capital humano qualificado tem se mostrado ainda mais necessário e importante para o desenvolvimento dos negócios. Vale salientar, que os colaboradores fornecem todo amparo para o alcance de resultados satisfatórios nas corporações. Chiavenato (2004, p. 08) expressa com bastante sabedoria, o significado do capital humano para as organizações atuais:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras de organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Contudo, é possível distinguir as diversas diferenças da gestão de pessoas no decorrer da história, ficando claro que as organizações modernas têm a ciência de que para serem bem-sucedidas precisam dos recursos humanos.

Definição de Talentos nas Organizações

Antigamente acreditava-se que as pessoas já nasciam com “dons” e por isso, eram consideradas talentosas, diferentes das demais que por não os possuir, nunca se destacavam. Em meados da década de 90, o conceito de talento passou a ser usado com maior frequência, visto que nesse período a área de recursos humanos passou a desempenhar estrategicamente a ação de gerir pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais (SANTOS, 2014, p. 03 e 04).

De acordo com Micheletti (2006), a definição de talento está relacionada aos indivíduos compostos por competências intelectuais e técnicas, que demonstram proatividade e interesse pela organização, apresentam alto nível de resiliência, adaptação e flexibilidade e ainda desenvolvem os relacionamentos interpessoais de forma equilibrada.

Diante de tantas mudanças ao longo do tempo, as quais refletiram diretamente nas estruturas organizacionais e na forma de enxergar as pessoas no ambiente corporativo, os indivíduos que demonstravam maiores competências e habilidades passaram a se destacar no mercado de trabalho, desenvolvendo assim grande diferencial competitivo e se na visão de seus empregadores talentos indispensáveis os quais valem a pena investir. Portanto, foi ficando claro que já não bastava ser um simples empregado que segue as regras, mas sim, era necessário inovar na realização das tarefas, ter uma visão sistêmica dentro da empresa, ser

proativo antecipando futuros problemas, desenvolver multitarefas, apresentar bom relacionamento interpessoal, possuir potencial para crescer com o negócio etc.

De acordo com o autor Chiavenato (2010, p.53), pessoas consideradas como talentos são:

Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, só se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.

Como já foi citado no decorrer do artigo, pessoas competentes estão se destacando cada vez mais no ambiente mercadológico. Chiavenato (2009) afirma que o indivíduo que possui competências é aquele que consegue agir em várias situações, independentemente do quão complexa, seja no desenvolvimento de ativos tangíveis ou intangíveis. Ainda de acordo com o autor, ter pessoas não é o bastante, é preciso investir em estratégias e na criação de um clima organizacional positivo que impulse os indivíduos, sendo possível utilizar ao máximo os talentos existentes na empresa, assim como, suas competências.

Devido ao cenário inesperado que as empresas estão enfrentando desde 2020, a percepção dos gestores em relação aos talentos sofreu transformações e novas habilidades passaram a ser valorizados. Atualmente, colaboradores que demonstram inteligência emocional para encarar os conflitos, competências relacionadas a tecnologia e aos meios digitais, resiliência e flexibilidade diante das mudanças constantes, criatividade e liderança; tendem a se destacar, pois são vistos como grandes diferenciais nas organizações. Poli (2021) afirma que, para ter sucesso no “novo normal” os profissionais considerados como talentos deverão apresentar cinco aspectos que definem a inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidade na construção de relações interpessoais.

Recrutando de Forma Assertiva

O que a maioria não imagina, é que a retenção de talentos nas organizações começa antes mesmo do colaborador ser admitido. O recrutamento e a seleção são ferramentas importantíssimas para iniciar a missão de manter os talentos, pois para que eles façam parte da organização primeiramente é necessário recrutá-los, ou seja, o desafio da gestão de pessoas começa em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas (PONTES, 2010). Mas antes de selecionar os funcionários, é preciso definir com clareza e exatidão o perfil do

colaborador que se busca e estabelecer a descrição do cargo, já que esse é o referencial mínimo para colocar em prática um bom processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Chiavenato (2006), a descrição de cargos é o procedimento realizado com a finalidade de delinear as atribuições que compõem um cargo, fazendo com que esse possua características únicas o distinguindo dos demais. Essa definição contribui para o direcionamento mais assertivo nos processos seletivos. Quando os profissionais responsáveis por gerir o capital humano não realizam com eficiência a estruturação das definições dos cargos, isso pode gerar desligamentos precoces devido a incompatibilidade do perfil do indivíduo selecionado com o desejado. Além disso, é comum profissionais talentosos participarem dos processos de seleção, porém, por não haver uma definição de perfil para a vaga, os selecionadores não conseguem identificá-los.

De acordo com Knapik (2008), há várias técnicas que auxiliam os profissionais de recursos humanos a selecionar pessoas, as quais contribuem para que ocorra a observação e análise dos participantes do processo seletivo, comparando sempre com as exigências do cargo em aberto. Os métodos devem identificar características pessoais, prevendo futuros comportamentos do indivíduo como funcionário da empresa, de maneira prognóstica. Ainda segundo o autor, as principais ferramentas utilizadas são: entrevistas de seleção, provas situacionais, provas específicas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos etc. Essas técnicas estão progredindo constantemente em parceria com a tecnologia, ao ponto que muitas empresas já adotaram as entrevistas online, aplicação de provas através do meio eletrônico, dinâmicas por vídeos conferências, entre outras metodologias inovadoras. O uso desses recursos digitais para recrutar indivíduos tornaram-se ainda mais visíveis e presentes nas rotinas dos gestores após o COVID-19, já que, todos os processos tiveram que ser realinhados e adaptados de acordo com a nova realidade vivenciada mundialmente. As novas formas de recrutamento geraram maior agilidade nos processos, além de contribuir para diminuição dos custos.

Desenvolvimento e Planos de Carreira

Como já foi dito anteriormente, ao longo dos anos houve inúmeras transformações nos métodos de gerir pessoas e retê-las. A visão dos talentos em relação a suas prioridades e fatores que despertassem valorização e interesse em continuar fiel a empresa, também mudou e atualmente diversos elementos influenciam a escolha do empregado em permanecer em uma

organização, sendo as oportunidades de desenvolver-se e crescer profissionalmente, um dos fortes motivos para as tomadas de decisões.

Sobre o assunto, a autora Hofmeister (2009, p. 19) faz a seguinte definição:

O plano de carreira é uma ferramenta utilizada pelas empresas para reter talentos. Os profissionais são estimulados a desenvolver-se, almejando melhora em seu status profissional. Deve adicionar uma estratégia de negócio como ferramenta do desenvolvimento profissional aliado à competitividade e desenvolvimento organizacional.

Ainda de acordo com Hofmeister (2009, p. 19) as empresas exercem responsabilidade importante no desenvolvimento profissional dos colaboradores, visto que, a gestão das carreiras começa no ato de alinhar o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a constituem. Isso possibilita que sejam definidos direcionamentos assertivos as carreiras, ocasionando vantagens competitivas a todos os envolvidos.

Na mesma linha de raciocínio, Schuster (2012, p. 2) complementa:

O plano de carreira pode apresentar ao colaborador um caminho para sua evolução dentro da organização e até mesmo dentro de sua vida profissional, uma vez que buscará o seu desenvolvimento para galgar novos cargos e também estará trabalhando sua empregabilidade. O uso ou não dessa ferramenta dentro de uma estrutura organizacional pode significar diferenças de gestão e resultados para colaboradores e organização.

Lembrando que o processo de desenvolvimento dos Planos de Carreira realizados pela área de pessoas da organização, precisa ser elaborado com muita transparência e feedbacks para que os empregados tenham total acesso a informações relacionadas as oportunidades de carreira e ao desempenho nas atividades. A empresa deve ter em mente que é essencial buscar profissionais no mercado que demonstrem potencial de acordo com diferentes áreas de atuação, para que seja possível constituir projetos de desenvolvimento de talentos. É importante que o RH atue com extremo profissionalismo e empatia, para direcionar os funcionários aos setores que esses apresentarem maior identificação e melhor desempenho, pois isso também influencia muito no aproveitamento de chances para crescer profissionalmente. Atualmente os principais projetos de desenvolvimento e planos de carreira são as definições de níveis Junior, Sênior e Pleno, os estágios, programas trainees e a rotação de funções na empresa.

Sendo assim, fica evidente que a gestão moderna considera os indivíduos como recursos essenciais e repletos de habilidades, os quais merecem ser desenvolvidos. Os talentos são atraídos por empresas que concedem oportunidades de crescimento profissional, visto que, a maioria das pessoas talentosas não planejam ficar estagnadas em um cargo por muito tempo, independentemente da remuneração recebida. Isso acontece pelo fato de serem compostos pelo desejo de uma constante ascensão profissional, sentimento esse que ocasiona grande satisfação aos indivíduos que se destacam no mercado de trabalho, por isso, as organizações que optam por essa estratégia na retenção de talentos, tendem a obter inúmeras vantagens competitivas.

Os desafios enfrentados em razão da recente epidemia só demonstram com maior clareza o quanto é importante nesse momento desenvolver com eficiência a retenção dos talentos nas organizações, já que, é essencial que as empresas busquem estratégias para obter estabilidade e diferenciais diante dessa crise agressiva, e contar com profissionais extremamente capacitados e que agreguem ao negócio contribui muito para que as dificuldades sejam superadas com maior facilidade.

Motivação e Clima Favorável

Tão importante quanto os aspectos já mencionados, a motivação e o clima organizacional também exercem grande influência na retenção de talentos, uma vez que, esses elementos estão sendo a cada dia mais valorizados pelos colaboradores. Os talentos estão sempre em busca de locais que gerem bem-estar, satisfação e reconhecimento, caso contrário, novas oportunidades passam a ser consideradas e atrativas.

Segundo Bernardino e Santos (2015) o conceito de motivação está relacionado ao processo de gerar intensidade, direção e persistência nas ações dos indivíduos para o alcance de objetivos, ou seja, é o que influencia uma pessoa esforçar-se mantendo o foco nos resultados individuais e coletivos da organização. Por isso, fica claro que através de estratégias que ocasionem a motivação nos colaboradores, diversos benefícios poderão ser adquiridos e com certeza a permanência dos talentos na organização é um deles. Robins (2005) afirma que alguns programas podem auxiliar no envolvimento dos funcionários, deixando-os motivados, como por exemplo: Programas de Reconhecimento, Planos de envolvimento dos colaboradores, Remuneração variável, Remuneração por habilidades, Benefícios Flexíveis etc.

Além de contribuir para o alcance dos resultados, colaboradores motivados ocasionam um clima organizacional favorável, fazendo com que, os bons funcionários sintam-se satisfeitos e realizados por pertencer àquele ambiente. Uma empresa até pode oferecer aos funcionários remuneração atrativa, benefícios diferenciados e ferramentas inovadoras, mas se o ambiente na organização for negativo e gerar insatisfação entre os colaboradores, todos esses elementos não serão suficientes. Isso ocorre pelo fato de que um clima organizacional desfavorável a longo prazo, faz com que os colaboradores desenvolvam altos níveis de estresse, desmotivação e até mesmo doenças ocupacionais, ou seja, os indivíduos considerados como talentos, não aceitam essa realidade profissional por muito tempo, entrando para o mercado de trabalho em busca de uma organização com estrutura para a permanência de profissionais diferenciados. Nesse sentido o autor Chiavenato (2009) afirma que, para reter os talentos as empresas precisam investir na criação de um ambiente interno que seja agradável, saudável e gere segurança ao colaborador, além de proporcionar aos empregados remunerações e benefícios atrativos, ou seja, transformar a organização em um local onde as pessoas querem trabalhar e permanecer

Durante a pandemia, observou-se uma mudança considerável sobre os elementos motivacionais nas organizações, principalmente relacionados a qualidade de vida no trabalho. As pessoas começaram a valorizar com maior intensidade locais que promovem flexibilidade, satisfação, saúde física e emocional e bem-estar aos trabalhadores. A COVID-19 fez com que os colaboradores desenvolvessem a percepção de que, os recursos financeiros não merecem tanta importância, pois pode ser que a vida seja mais breve do que o esperado, assim, viver de forma prazerosa é uma recompensa que na maioria das vezes gera maior realização.

Importância da Liderança para Reter Talentos

O líder exerce papel fundamental no desenvolvimento e sucesso organizacional, sendo assim, contribui fortemente para a retenção dos talentos na organização. É essencial que a liderança conheça e compreenda as habilidades e competências de cada talento, podendo traçar o perfil e proporcionar suporte adequado para que o colaborador desempenhe suas funções com eficiência, gerando os melhores resultados possíveis aos negócios. De acordo com Escorsin e Walger (2017, p. 29), o conceito de liderança está diretamente relacionado com a influência que o gestor pratica sobre seus subordinados. Nesse sentido, os líderes são responsáveis por identificar, capacitar, direcionar e motivar os talentos na execução das atividades, extraindo destes as aptidões diferenciais que possuem.

Ainda em relação as responsabilidades dos gestores sobre os talentos da organização, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 185), afirmam que:

Identificar e desenvolver o talento das pessoas é um papel que todos os gerentes devem assumir com seriedade. À medida que conduzem avaliações formais, devem preocupar-se com o potencial de seus subordinados para posições gerenciais ou para assumir cargos técnicos avançados e incentivar o crescimento deles nessa direção.

O Cenário de pandemia fez com que a liderança se tornasse ainda mais importante para o amparo e direcionamento dos colaboradores, ou seja, evidenciou-se com maior nitidez o quão indispensáveis são os bons líderes para a manutenção da gestão organizacional. Em meio a uma realidade lamentável, onde inúmeras empresas fechavam suas portas devido à baixa na economia, a quarentena se estendia de forma frequente e as pessoas continuavam adoecendo, a liderança foi elemento importante para o enfrentamento e superação dos desafios. Foi necessário que a gestão desenvolvesse imensa inteligência emocional, não só para sobreviver as exigências desse “novo normal”, mas também para auxiliar os demais colaboradores da melhor forma, com entendimento, empatia e humanidade.

Em virtude a todas essas dificuldades enfrentadas, a qualidade de vida passou a ser um dos focos principais ao gerenciar os recursos humanos das organizações. Nesse sentido, Poli (2021, p. 47-48) afirma que as lideranças precisaram desenvolver maior apoio nos seguintes aspectos:

- À compreensão das necessidades dos colaboradores; - à manutenção de um ambiente de trabalho colaborativo, com novos planos de trabalho e procedimentos dentro das organizações; - ao desenvolvimento dos líderes quanto ao aprendizado sobre como gerir não só as tarefas e entregas, mas, também, as emoções dos funcionários.

Nesse período observou-se ainda como as emoções dos colaboradores assumiram o comando nas ações e no desempenho das funções. Os funcionários demonstraram intensa fragilidade diante de tantas crises e notícias alarmantes sobre a situação mundial da saúde, além do que, a frente de toda essa situação estavam apenas inúmeras incertezas. Perante isso, foi necessário que os líderes tomassem o controle da situação, desenvolvendo mecanismos de apoio que contribuiriam para que os funcionários conseguissem assimilar essa nova realidade com maior tranquilidade e esperança de dias melhores. Nessa perspectiva, tornou-se essencial a ampliação de uma escuta ativa, em que, os líderes demonstrassem frequentemente estar a disposição dos colaboradores em qualquer circunstância, seja apenas para ouvi-los, ou para identificar possíveis indícios de descontroles emocionais.

As transformações no modo de liderar pessoas, foram intensas e quase imensuráveis, onde as evoluções aceleraram de forma que, mudanças que demorariam anos para acontecer, em apenas dois anos de pandemia vieram à tona. Antes da Covid-19 as organizações ainda eram grande parte movidas pelos resultados, fazendo com que, o empenho dos líderes permanecesse nos lucros e alcance das conquistas financeiras. Sendo assim, 2020 e 2021 na história organizacional, ficaram marcados pela queda desse paradigma, em que foram promovidas uma maior humanidade ao gerir as pessoas, foco nas necessidades dos colaboradores, elevação dos níveis de empatia, preocupação com a qualidade de vida e a saúde dos indivíduos. Por tudo, é possível concluir que todo mal ocasionado pela pandemia gerou efeitos positivos: gestores mais humanos e uma inovação benéfica na gestão de pessoas, com a preocupação em formar e capacitar a sua equipe e desenvolver suas habilidades, muitas vezes por meio do trabalho com coaching, pois estes profissionais utilizam conhecimentos em diversas áreas e preparam pessoas para desenvolver melhores competências no mercado de trabalho.

Retenção de Talentos em Tempos de Pandemia

Atualmente, para conquistar o sucesso nas organizações, não basta apenas atrair indivíduos considerados talentos, são necessárias diversas estratégias para desenvolvê-los e retê-los nas empresas, pois como dito anteriormente, talentos são joias raras no ambiente mercadológico. A retenção de talentos pode ser considerada uma ferramenta aliada da atração e desenvolvimento do capital humano na organização. Mas como fidelizar os empregados diante da realidade que a pandemia ocasionou, um mercado extremamente competitivo e repleto de empresas lutando pelos melhores colaboradores para agregar nas corporações? Realmente é uma tarefa árdua, fazendo com que as instituições renovem constantemente suas estratégias para atrair e reter seus talentos.

O mercado de trabalho mudou bastante, e com isso a forma de pensar das pessoas também. No passado os indivíduos valorizavam fortemente os bens materiais que poderiam conquistar a partir dos salários e remunerações concedidas pelas empresas, ou seja, o que importava de fato era a quantia recebida no final do mês trabalhado, e quanto maior o valor, mais motivado era o trabalhador dessa época. Com o passar do tempo, os empregados passaram a valorizar outros benefícios tangíveis e intangíveis que as organizações poderiam disponibilizar, e esses passaram a ser grandes combustíveis para que os indivíduos permanecessem nas organizações.

De acordo com Oliveira et al (2013) após tantas mudanças, o processo de retenção de talentos passou a ser relacionado com ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, o planejamento de carreira, a higiene e segurança, o ambiente organizacional, a motivação constante dos colaboradores, a imagem que a organização transparece, a missão, visão e valores, e ainda está vinculada as gestões eficientes. Portanto, através desses elementos é possível perceber como o ser humano passou a considerar necessários outros aspectos completamente diferentes de antes, em que prevalecia os ganhos financeiros.

Desde o ano de 2020 devido ao surgimento da pandemia, ocorreram novas transformações no contexto organizacional, onde os colaboradores ampliaram os elementos de valorização profissional que fizessem estes permanecerem retidos nas empresas. Nesse sentido, Pereira (2020) afirma que as organizações estão vivenciando uma nova época de grandes aprendizados, em que as informações, as percepções e os conhecimentos interligados, geram para as corporações caminhos únicos que promovem a identificação dos talentos e oportunidades de negócios promissores.

Diante de tantos acontecimentos inesperados as empresas precisaram adaptar-se as atuais exigências dos talentos, para evitar a fuga dos bons empregados das organizações. No atual cenário, foi necessário desenvolver uma gestão que contribuísse para a saúde mental e física dos colaboradores, visto que, o momento gerou demandas de cuidados profundos em relação ao psicológico das pessoas. Sendo assim, algumas instituições criaram ações internas para discutir questões de cunho emocional e também passaram a disponibilizar serviços psicológicos como auxílio aos funcionários. Os talentos começaram a enxergar essas empresas de modo diferenciado, uma vez que, elas demonstravam preocupação com aqueles que constituem a organização e contribuem para o sucesso da mesma. Assim, as empresas perceberam que essa visão humanizada se transformou em uma ferramenta para a retenção de talentos no atual cenário crítico vivenciado.

A tecnologia nas organizações também foi fortemente influenciada pela Covid-19, ocasionando progressos significativos que demorariam anos para acontecer em um cenário mercadológico estável e sem crises. Houve a necessidade de identificar e desenvolver novas estratégias e ferramentas digitais que possibilitassem que as empresas continuassem realizando suas atividades, evitando altos índices de demissões em massa nas corporações. A técnica que mais se destacou durante esse período, foi o trabalho Home Office, que permitiu a continuidade de vários negócios, mesmo diante das rígidas exigências na quarentena. Inicialmente esse método obteve diversas críticas mediante a resistência dos colaboradores

sobre esse avanço tecnológico, uma vez que, a situação psicológica das pessoas já não estava favorável e ainda tiveram que se adaptar a várias mudanças. Porém ao longo do tempo, os colaboradores passaram a enxergar essa ferramenta como algo positivo para a execução das tarefas e maior bem-estar nas rotinas, fazendo com que, atualmente a maioria dos talentos prefiram essa forma de trabalho e escolham fazer parte de empresas que disponibilizem o Home Office ou o trabalho híbrido.

Na visão dos talentos, a nova ferramenta é um diferencial, já que possibilita o trabalho realizado no conforto de casa, é possível aproveitar mais o tempo em família, gera redução de despesas com transporte e refeições externas, promove maior flexibilidade nos horários e ainda diminui o intervalo gasto na locomoção para a organização. Além disso, esse método contribui para praticidade no desenvolvimento de reuniões e treinamentos, que agora podem ser realizadas virtualmente. Todos esses fatores advindos do teletrabalho, ocasionam a retenção dos talentos nas empresas, uma vez que, esses valorizam intensamente as novas vantagens. Segundo pesquisa realizada pelo site de recrutamento Vagas.com, as ofertas de trabalho no estilo home office cresceu mais de 300% durante o cenário de Covid-19. Ainda nesse sentido, de acordo com uma pesquisa da FolhaPress publicada em setembro de 2021, foi revelado que aproximadamente 66% dos colaboradores, buscam empresas flexíveis em relação a presença física no local de trabalho, ou seja, é alta a taxa de empregados que estão valorizando o fato de trabalhar de forma híbrida.

Contudo fica nítido que esse período atípico vivenciado mundialmente, fez com que a área de Gestão de Pessoas nas empresas precisasse desenvolver novas condições para que os talentos permanecem fidelizados nas organizações. Outro fato que merece ser destacado, é em relação aos recentes diferenciais que passaram a ser valorizados pelos talentos no ambiente organizacional, fazendo com que, a permanência dos bons colaboradores nas empresas dependesse dessas novas vantagens:

- Saúde e Segurança;
- Benefícios para cuidados psicológicos;
- Incentivo a Aprendizagem;
- Reconhecimento e Valorização;
- Ambiente Harmônico e Saudável;
- Alternativas de Home Office e Trabalho Híbrido;
- Horários Flexíveis;

- Maior Autonomia;
- Entre outros.

Fatores que Levam o Egresso dos Talentos

A retenção de talentos evita um fato importante e que preocupa muito os gestores das organizações, que é a rotatividade dos colaboradores, visto que quando uma empresa perde um talento para o mercado, não está perdendo algo simples, mas sim, um capital que exigiu tempo e recursos investidos para ser desenvolvido, e ao deixar a empresa, leva consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) diz:

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

Uma empresa sem diferenciais, não conseguirá atrair e muito menos reter talentos, permanecerá nela apenas as pessoas comuns. Os verdadeiros talentos, sempre avaliam as organizações com o olhar no potencial que essas possuem em proporcionar boas condições de trabalho, oportunidades de desenvolver carreira e benefícios satisfatórios.

De acordo com o autor Branham (2002), alguns elementos contribuem e motivam a fuga de talentos nas organizações agindo como fator determinante na decisão dos empregados, sendo os principais: insatisfação salarial diante das atividades desempenhadas; ausência de oportunidades para o desenvolvimento de carreira, falta de reconhecimento e valorização, clima organizacional desfavorável, líderes abusivos, falta de expectativas sobre o futuro na organização, ausência de liberdade para expressar ideias, etc.

Mediante os fatores mencionados, é possível compreender que a área de pessoas desempenha papel fundamental na forma de gerir os colaboradores, uma vez que, quando os profissionais desenvolvem uma gestão adequada, possivelmente esses elementos negativos não existirão na organização.

Devido ao cenário mundial de pandemia, ocorreram transformações importantes na visão dos talentos em relação ao que influenciava a saída destes das organizações, e alguns fatores passarão a ser priorizados. As pessoas passaram a optar por fazer parte de empresas

que asseguram ambientes organizacionais saudáveis, já que esses contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores, e nesse sentido, os benefícios como os planos de saúde, planos odontológicos, seguros de vida, etc., começaram a ser extremamente valorizados. Em relação a flexibilidade, os talentos atualmente consideram a versatilidade de horários um fator decisor ao escolher a empresa que querem trabalhar, pois diante de tantos óbicos e desafios enfrentados durante a Covid-19, os indivíduos passaram a priorizar o tempo livre com a família, a disponibilidade para o lazer, esportes e cuidados necessários com a saúde. Assim, a maioria dos colaboradores estão escolhendo deixar as empresas que demonstrem inflexibilidade, ausência da qualidade de vida, clima organizacional negativo e falta de prioridade na saúde dos funcionários e seus dependentes.

Considerações Finais e Resultado Obtidos

Contudo é possível concluir durante a realização das pesquisas e análises do cenário atual das organizações, que os recursos humanos estão sendo cada vez mais valorizados e reconhecidos como elementos primordiais para o sucesso organizacional, ainda mais, quando estes apresentam habilidades e competências que apenas colaboradores talentosos possuem. Até mesmo as empresas tradicionais precisaram modificar a abordagem e o entendimento do conceito de “trabalho”, assim como, a tecnologia foi a base para o crescimento de alguns setores e serviços, como a otimização dos processos de recrutamento e seleção.

Observou-se com clareza o quanto é importante que as empresas invistam frequentemente nos meios de atração e retenção de talentos, uma vez que, as participações desses recursos nas organizações contribuem intensamente para a execução dos objetivos pré-definidos nos planejamentos e no alcance de resultados satisfatórios. No que se diz respeito ao crescimento das empresas, isso só é realizável por meio da integração com colaboradores que agregam e dedicam-se aos objetivos comuns, e fica na responsabilidade da organização abrir espaço para que seus empregados possam se manifestar com novas ideias e melhorias, para assim evoluírem juntos.

Durante a elaboração do trabalho, tornou-se nítido como a pandemia ocasionou mudanças na forma de gerir as pessoas nas organizações. A inteligência emocional passou a ser fator determinante dentro das empresas diante de tantas dificuldades, incertezas e mortes devido a essa doença devastadora. Foi necessário que os gestores desenvolvessem maior empatia e controle emocional, para conseguir proporcionar o suporte ideal e apoio as equipes,

que se viram fragilizadas por uma realidade completamente diferente. Os negócios foram revistos e adequados para continuarem mediante diversas exigências relacionadas a saúde, e ainda, transformações ligadas a tecnologia digital foram realizadas para que as empresas não parrassem 100% suas atividades. Até as empresas mais conservadoras, precisaram realizar mudanças para sobreviver no mercado durante a Covid-19.

Nesse novo cenário, houve também alterações nas ferramentas para reter os talentos, visto que, as pessoas mudaram suas visões e passaram a valorizar elementos que anteriormente não eram tão essenciais. Empresas que reconhecem e valorizam seus funcionários, proporcionam cuidados a saúde e psicológicos (planos de saúde, odontológicos, atendimentos com psicólogos etc.), oportunidades em permanecer no trabalho remoto, horários flexíveis etc.; foram indicadas como as organizações ideais para permanecer na concepção dos talentos. O bem-estar tornou-se protagonista nessa nova realidade e tem tudo para continuar no comando como principal ferramenta para atrair e reter os melhores funcionários do mercado de trabalho.

O Pós-covid-19 ainda causa muitas dúvidas, porém existe a certeza de que as organizações nunca mais serão as mesmas. Nesse período, houve evoluções que demorariam anos para acontecer, resultando um saldo positivo em meio a tantas tragédias e perdas. As organizações foram obrigadas a repensar os relacionamentos com os empregados, avaliar o bem-estar de seus talentos, proporcionar ambientes mais saudáveis e cuidados emocionais. Além disso, ferramentas que antes existiam e não eram utilizadas, por exemplo o Home Office, puderam manifestar-se como diferencial nas empresas, onde muitas delas vão continuar com os meios digitais para melhor satisfação dos talentos. De todo mal enfrentado nos últimos dois anos, existem detalhes importantes e vantajosos para toda a sociedade.

Referências

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>> Acesso em: 07 dez. 2021.

BERNARDINO, Susana; SANTOS, José Freitas. **Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social**. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, v. 1, n. 2, 2015. Disponível em [http://u3isjournal.isvouga.pt /index.php /PJFMA/article/view/103](http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/view/103). Acesso em 30 ago. 2021.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização.** São Paulo, Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** São Paulo, Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** 7ª. ed. São Paulo, Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato.** 9ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

DEMO, Pedro. Pesquisa: Princípio Científico Educativo. 9. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

DESCONHECIDO, Autor. **Retenção de talentos é novo desafio das empresas após início da pandemia.** Out. 2021. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2021/10/retencao-de-talentos-e-novo-desafio-das-empresas-apos-inicio-da-pandemia/>> Acesso em 30 nov.2021

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

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipe.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

FOLHAPRESS. **No pós-pandemia, trabalhadores querem mais flexibilidade no trabalho.** Set. 2021. Disponível em <<https://www.otempo.com.br/interessa/no-pos-pandemia-trabalhadores-querem-mais-flexibilidade-no-trabalho-1.2537456#>> Acesso 29 nov.2021.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento de Carreira.** Curitiba. IESDE Brasil S.A,2009.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e Seleção de Talentos.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

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

MICHELETTI, Camila. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm > Acesso em 06 dez. 2021.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O Engajamento dos Trainees nas Empresas**. In: V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

PEREIRA, Daniel César. **Retenção de Talentos**. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos+-+Guia+de+Crescimento.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

POLI, Fernanda et al (org). **RH E O NOVO NORMAL NAS ORGANIZAÇÕES**. Porto Alegre: TotalBooks, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVEIRA, Daniel; NAIME, Laura. **Desemprego fica em 11,8% em setembro e atinge 12,5 milhões, diz IBGE**. 2019. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/10/31/desemprego-fica-em-118percent-em-setembro-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos et al (org). **Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS Valéria da Veiga. **Plano de Carreira Nos Sistemas de Gestão Público E Privado: Uma Discussão a Luz Das Teorias Motivacionais**. Revista de Administração IMED, vol. 2, no. 1, 30 mar. 2016, p. 1-17. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>> Acesso em 06 abr. 2021.

SILVÉRIO, Zélia Maria de Matos Frazão. **Gestão e Retenção de talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidade Dinâmicas**. Dissertação (Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização) Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017

SOLUTIONS, Exame. **Estudo mostra como a pandemia afetou a experiência do colaborador em 2020**. Mar. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/estudo-mostra-como-a-pandemia-afetou-a-experiencia-do-colaborador-em-2020/>> Acesso em 30 nov. 2021.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira; MARTINS, Gabriella Granel; MENDONÇA, Jéssica da Mata. A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. **Id on Line Rev. Psic.**, Dezembro/2021, vol.15, n.58, p. 391- 409, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 26/11/2021;

Aceito 15/12/2021;

Publicado em: 30/12/2021.