

# **A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição**

*The perception of managers about the adopted talent retention practices into a logistics and distribution company*

Alexandre Rabêlo Neto<sup>1</sup>  
Adriana Carla Avelino Mazza<sup>2</sup>

## **Resumo**

Empresas capazes de configurar recursos e capacidades, distintivamente, deverão fornecer aos clientes mais valor do que os competidores (TEECE *et al.*, 1997). O objetivo da pesquisa foi descrever a percepção dos gestores quanto às práticas de retenção de talentos em uma empresa de Logística e Distribuição. Esta pesquisa é descritiva e qualitativa (SILVA; MENEZES, 2001). Coletaram-se os dados primários em maio de 2013. Buscou-se a entrevista como enfoque direto do estudo (YIN, 2005). Utilizou-se o *software* Atlas/ti 6.0 para associar dados. Como resultados, nota-se que a retenção de talentos tem várias acepções, por exemplo, desafios, desempenho, trabalho em equipe.

**Palavras-chave:** Retenção de Talentos, Organizações, Meio Psicológico.

## **Abstract**

*Companies able to configure features and capabilities, distinctively, should provide customers with more value than competitors (TEECE et al., 1997). The goal of this research was to describe the perceptions of managers and talent retention practices in a logistics and distribution company. This research is descriptive and qualitative (SILVA; MENEZES, 2001). Primary data collected in may 2013. He has been trying to interview as direct focus of study (YIN, 2005). We used the Atlas/ti 6.0 software to associate data. As a result, it should be noted that retaining talent has several meanings, for example, challenges, performance, teamwork.*

**Keyword:** Retaining Talent, Organizations, Psychological Means.

---

<sup>1</sup> alexandrenaka@hotmail.com, Brasil. Professor da Universidade Federal do Piauí – UFPI. Doutorando em Administração de Empresas na Universidade de Fortaleza – UNIFOR. BR 343, km 3,5, Meladão, CEP: 64800-000 - Floriano, PI – Brasil.

<sup>2</sup> adriana.a.mazza@gmail.com, Brasil. Professora do Centro Universitário Estácio do Ceará – ESTÁCIO. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Rua Vicente Linhares, 308, Aldeota, CEP: 60135-270 - Fortaleza, CE – Brasil.

Recebido em 26.07.2013  
Aprovado em 30.07.2014

## Introdução

As grandes mudanças organizacionais exigem, cada vez mais, das empresas, uma reavaliação na forma de sua gestão. A realidade do mercado atual estabelece que as organizações tenham o capital humano como fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, o maior problema para o preenchimento de vagas nas empresas é a falta de qualificação, segundo o SINE – Sistema Nacional de Empregos, há vagas que demoram quase um ano para serem preenchidas por falta de profissionais qualificados disponíveis no mercado (CASTRO, 2011).

O relacionamento entre as pessoas e as organizações mudou a partir do momento em que as pessoas começaram a ser tratadas como diferencial competitivo, em relação à concorrência, assim, os funcionários passaram a ser vistos como capital humano, composto de um indivíduo intelectual, social e emocional. Nesse sentido, quatro aproximações para a diminuição da dificuldade no gerenciamento do capital intangível das organizações foram evidenciadas: aproximação relativa ao contexto organizacional ou individual; ou se a gestão do conhecimento é imposta ou se há empoderamento por aproximação gerencial. Portanto, a dinâmica das empresas pode ser baseada na importância do capital humano, visto que esse tipo de capital tornou-se mais importante que o capital físico e o capital financeiro (GRATTON; GHOSHAL, 2003; ARMISTEAD; MEAKINS, 2002; MOHRMAN, FINEGOLD; KLEIN, 2002).

Conforme França Júnior (2010), não basta apenas oferecer uma remuneração diferenciada. Este tipo de profissional possui visão, objetivos e valores, necessitando sentir-se valorizado no ambiente de trabalho. A motivação, portanto, é fator essencial no alcance da produtividade e da satisfação dos talentos.

Diante da interdependência global em que vivemos o sucesso econômico não passa, apenas, por uma questão de cálculos exatos e rígidos, esse sucesso envolve, também, parâmetros não quantificáveis. Nesse sentido, a importância da formação, da qualidade do serviço ou da capacidade de inovar, tornou-se fundamental. Conforme Cabrita (2009), os fatores de competitividade vigentes na era industrial já não servem na era do conhecimento. Desse modo, a empresa que, pelas suas características únicas, for capaz de combinar e configurar seus recursos e capacidades de uma forma distintiva

deverá fornecer aos seus clientes mais valor do que os seus competidores (TEECE *et al.*, 1997).

O interesse por realizar esse estudo, na Treelog Logística e Distribuição, deveu-se ao fato de pesquisa realizada, com os funcionários em 2012, sobre o clima organizacional da organização, encomendada pela direção da empresa em todo grupo, a fim de avaliar a gestão de pessoas no que se refere aos talentos da organização. Diante do tema levantado, buscou-se essa empresa do ramo de distribuição e logística, a fim de procurar respostas, com ajuda de revisão bibliográfica, mediante pesquisa de campo, para o seguinte problema: Como se evidencia a percepção dos gestores em relação às práticas adotadas na retenção de talentos pela empresa Treelog Logística e Distribuição?

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo geral: Descrever a percepção dos gestores em relação às práticas adotadas na retenção de talentos pela empresa Treelog Logística e Distribuição. Os objetivos específicos do estudo são: a) Avaliar a percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos da empresa; b) Demonstrar se as práticas adotadas pela empresa evidenciam a relevância das pessoas na organização; c) Evidenciar como as práticas de retenção de talentos refletem a cultura da empresa pesquisada.

## **O Talento no Contexto Organizacional**

O conceito de talento, conforme Mendonça (2002), diz respeito aos empregados talentosos que fazem o diferencial das organizações, aos profissionais que possuem competências difíceis de serem adquiridas, sendo importantes para a estratégia das empresas. Michaels, Handfield e Axerold (2002) conceituam o talento como um conjunto de habilidades de uma pessoa, abrangendo os dons, o conhecimento, a experiência, a inteligência, o discernimento, a atitude, o caráter e os impulsos inatos, além da capacidade de aprender, portanto, pessoas dispostas a assumir desafios.

Segundo Wolffe (1969), filósofos, psicólogos e educadores têm lutado com o problema de definir a inteligência, aptidão, capacidade ou qual denominação se dê àquelas qualidades de algumas pessoas em executar, com maior perfeição, tarefas socialmente valiosas, mais rápido ou com mais energia do que outras. Paterson (1969) utiliza o termo “ajustamento profissional” para referir-se ao grau em que as

características particulares de uma pessoa estão em consonância com as exigências de curto e longo alcance da vocação ou da profissão em que ela se encontra.

No que se refere ao perfil do talento, Dreher *et al.* (1999) demonstram que a capacidade de mudar e de se adaptar a novos ambientes, boa visão de mundo e cultura geral, sólida formação acadêmica e capacidade de liderança, podem ser vistos como atributos básicos na identificação do talento humano.

Uma pessoa, ao evidenciar talento, o faz não simplesmente por desempenhar bem um determinado cargo, mas porque tem a capacidade de adaptar-se às mudanças ou de executar um grande número de tarefas. O talento tem capacidade cognitiva, iniciativa, autoconfiança. Essas características, somadas à capacidade de supervisão e de solução de problemas, são traços particulares que desempenham papel-chave nas funções gerenciais e são importantes aspectos do talento administrativo (GHISELLI, 1969).

Conforme Chowdhury (2003), talento é a capacidade aplicada à criação de valor que seja reconhecido e recompensado pelos principais envolvidos. Nesse sentido, as pessoas talentosas sabem como seus empregos encaixam-se na cadeia de valor da empresa e não somente desempenham bem as tarefas da rotina diária da empresa, como também se sobressaem nos componentes de alta potencialização de seus empregos, inovando e reagindo ao ambiente e à competitividade. Portanto, o talento energiza seus colegas, assume mais responsabilidades pelo sucesso e pelo fracasso, cria um senso de urgência.

### **Retenção de Talentos**

O desempenho no que diz respeito à estratégia de retenção dos talentos existentes nas empresas, a partir de seu modo de gestão de pessoas, é fundamental para as organizações. Diante disso, a maior responsabilidade para manter os empregados talentosos, é do gestor imediato, o qual deve estar comprometido e ciente do papel que desempenha na manutenção dos talentos nas organizações. Nessa mesma visão, os gestores mais eficazes são os que possuem habilidades específicas na retenção de colaboradores, por exemplo: a atração de pessoas talentosas, a identificação de sinais que manifestam de forma antecipada, quando um talento tem interesse em se desligar da organização e ainda, habilidades que proporcionem oportunidades aos talentos uma

progressão de carreira. Desse modo, identificar talentos é estudar de uma forma mais ampliada os traços de personalidade e as aptidões inatas que poderão ser desenvolvidos ao longo do tempo (KAYE; JORDAN-EVANS, 2000; MICHELMAN, 2007; RITTINER, 1994).

A gestão de talentos concentra-se em torno de práticas identificação e de retenção. No entanto, nota-se uma crescente preocupação relacionada aos aspectos de ambiente organizacional, carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento. Os pacotes de benefícios que procuram contemplar uma vida mais segura fora do trabalho podem se transformar, com o tempo, em um mecanismo de atração e retenção de talentos (CARMO, 2007; LIMONGI *et al.* Apud CASCIO, 2002).

As organizações bem-sucedidas serão aquelas que levarem a sério a crença de que sua vantagem competitiva se baseia no desenvolvimento e crescimento das pessoas dentro das empresas. Desse modo, a verdadeira genialidade de um líder bem-sucedido não será obter conquistas pessoais, e sim libertar o talento de outras pessoas (BENNIS, 1999). Portanto, o mundo deposita um grande valor no homem que é capaz de participar da reflexão coletiva e da ação unificada, havendo posições mais altas oferecidas a ele na empresa (FOLLETT, 1997).

Segundo Branham (2001), existem seis razões mais frequentes pelas quais os profissionais de talento deixam a empresa: eles não veem correlação entre seus salários e seu desempenho; não enxergam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento; não veem importância na contribuição de seu trabalho; seus talentos naturais não são explorados; suas expectativas são pouco claras ou irrealistas e eles não tolerarão abusos de qualquer espécie. Chowdhury (2003) afirma que muitos talentos não conseguem obter êxito porque carecem de liberdade política, social e econômica. Os talentos citam de forma consistente três necessidades acima de todas as outras: os colegas e também os líderes com quem podem desenvolver respeito e confiança mútuos, aprender, discutir ideias e colaborar; a libertação do micro gerenciamento e a terceira é a libertação do medo, retraindo-se de empresas que revelem medo, mesmo minúsculas.

Conforme Vroom (1964), o fator de retenção das pessoas no emprego é a satisfação com o trabalho mediante os seguintes fatores: o relacionamento com o supervisor direto; trabalho em grupo; contentamento com o emprego (considerado o

status conseguido por meio do emprego, a especialização, o controle sobre os métodos de trabalho, o controle sobre o ritmo de trabalho, o sucesso ou fracasso em atingir determinado desempenho e a interrupção do trabalho); salários; oportunidades de promoção e horas de trabalho.

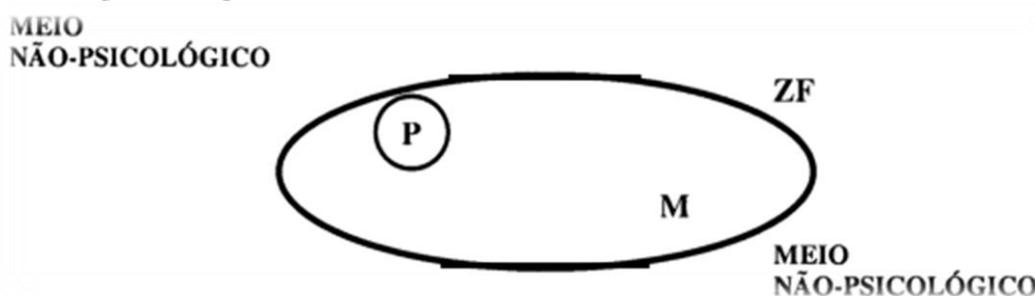
### **O meio Psicológico, Social e a Relação Sujeito e Objeto como Variável de Retenção de Talentos**

Pessoa e meio, segundo Lewin, In Garcia-Roza (1972) são "partes constituintes" e não elementos que se adicionam, não sendo razoável, portanto, dissociá-los. Ambos constituem uma única realidade que é o espaço de vida. Nesse sentido, a realidade precisa ser percebida pelo indivíduo como parte da sua realidade psicológica. Diante disso, tudo que faz parte do mundo físico e social que não é psicologicamente percebido pelo indivíduo, naquele determinado momento, não faz parte de seu espaço de vida, não influenciando, portanto, seu comportamento.

Lewin (1965) explica que o meio físico é o meio geográfico que possui características idênticas sempre que se repetam as condições anteriores. Por outro lado, o meio psicológico é encarado como o meio comportamental e faz parte do espaço de vida de uma pessoa naquele momento. O espaço de vida é separado do meio não-psicológico por uma fronteira, onde incidem as variáveis não-psicológicas.

Passado e futuro psicológicos, são, portanto, partes simultâneas do campo psicológico, num determinado tempo  $t$ , sendo a perspectiva de tempo mutável continuamente. Todas as variáveis presentes, no espaço de vida de um indivíduo, afetam, conseqüentemente, seu comportamento naquele momento. A Figura 1 apresenta o espaço de vida, conforme Lewin (In:Garcia-Roza, 1972,p.180) com sua zona limítrofe, onde partes do mundo físico e social interferem no mundo psicológico.

**Figura 1:** Espaço de vida conforme Kurt Lewin



**Fonte:** Mendonça (2002), adaptado de Garcia-Roza (1972, p.180)

**Legenda:** pessoa (P), meio (M), zona de fronteira (ZF) - zona de incidência de variáveis não psicológicas, como variáveis físicas, sociais, biológicas.

Pode-se dizer que o efeito de um determinado estímulo como, por exemplo, um elogio ou uma punição, produzirá resultados diferenciados, dependendo do estado e do meio psicológico em que a pessoa se encontra. Nesse contexto, o contrato psicológico existente entre o talento e o meio organizacional se cumprirá de acordo com o significado que sua consciência lhe atribui, sua percepção e valores pessoais. Quanto mais ligado psicologicamente o indivíduo estiver com a organização, mais chance essa organização terá em retê-lo (MENDONÇA, 2002).

A visão da psicologia individual é levada por Lewin (1965) para a dinâmica dos grupos. O campo social resulta da inter-relação de grupos, subgrupos, membros e canais de comunicação que trocam e estimulam necessidades psicológicas. Encontra-se dentro do campo social toda a dinâmica grupal, com leis e forças impulsionadoras ou contrárias à vontade do indivíduo, que, quando percebidas como relevantes, tendem a provocar alterações em seu comportamento. A maioria dos comportamentos pode ser caracterizada como desejos de pertencer ou não a determinados grupos. Lewin (1965) explica: "Pertencer ou não pertencer ao grupo equivale a ter uma posição dentro ou fora do grupo. Esta posição determina os direitos e deveres do indivíduo e é decisiva na ideologia desse indivíduo".

Portanto, sentir-se membro de um determinado grupo fornece significados importantes para o indivíduo, dentre eles, sentimentos de segurança. Segundo Lewin (In: Garcia-Roza,1972): a) O grupo é o chão sobre o qual a pessoa se sustenta. Assim, a estabilidade ou instabilidade do comportamento do indivíduo depende da sua relação com o grupo; b) O grupo como instrumento, onde o indivíduo aprende desde cedo a

utilizar o grupo como um instrumento para satisfazer suas necessidades físicas e sociais;

c) O grupo como uma totalidade da qual o indivíduo é uma parte. Nesse sentido, uma mudança na situação do grupo, afeta diretamente a situação do indivíduo. Desse modo quando uma ameaça recai sobre o grupo, o indivíduo se sentirá também ameaçado, assim como sua segurança e seu prestígio aumentam ou decrescem na medida em que o mesmo acontece com o grupo; d) O grupo como parte do espaço de vida. Nesse contexto, para o indivíduo, o grupo é parte do espaço de vida em que ele se movimenta. Desse modo, o talento pertence, simultaneamente, a vários grupos sociais, exercendo papéis diferenciados em sua maioria, o que afeta seu espaço de vida.

Katz & Kahn (1974) explicam que as organizações e os cargos diferem na totalidade do envolvimento que solicitam e os indivíduos diferem na magnitude de envolvimento que julgam aceitáveis. Nesse sentido, a variedade de papéis organizacionais algumas vezes proporciona vias de escape para as necessidades das personalidades dos indivíduos. Desse modo, um talento (indivíduo) só é reconhecido quando demonstra vínculos psicológicos com a organização em que se insere, priorizando seu comprometimento com os resultados organizacionais. Em contrapartida, o talento tem outros envolvimento além de seu papel organizacional, como família e amigos.

O grupo também tem sua importância na retenção de talentos nas organizações. Diante disso, na medida em que o indivíduo percebe-se como parte do processo grupal, em que sua participação é bem definida e aceita, sente-se estável e dependente do grupo, extraíndo dele recursos para satisfação de suas necessidades motivacionais (KATZ & KAHN, 1974). Nesse sentido, como um processo de comprometimento não pode ser unilateral, ele se dá entre o trabalhador e a organização, a partir de um compartilhamento de objetivos comuns que não pode ser imposto. Portanto, pelo lado do talento, a recompensa passa a ser a satisfação em fazer parte daquela organização. Com objetivos alcançados, o talento sente-se recompensado. Pelo lado da organização, estímulos reforçam o sentimento de satisfação e a manutenção do esforço coletivo, garantindo a motivação, a permanência e o comprometimento dos talentos, por meio da criação de condições e incentivos.

Na visão de Katz & Kahn (1974), as diferentes modalidades de necessidades psicológicas, ao serem satisfeitas, possibilitam a sedimentação da estrutura cognitiva do talento. Assim, quanto mais autoestima mais segurança as pessoas empreenderão para o alcance de seus objetivos por meio da organização. Quanto mais satisfação o ambiente organizacional lhe trazer, maior o desejo dele permanecer nela.

Segundo Dejours (1987) é preciso que haja uma convivência saudável entre indivíduo e organização. Entretanto, quando esta relação é impedida surge o sofrimento, assim, no momento em que há a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir o talento deixa a organização, e a relação sujeito e objeto chega ao fim, não sendo mais uma relação recíproca e significativa.

O sujeito só é sujeito para um objeto e o objeto só é objeto para um sujeito. Ambos são o que são apenas na medida em que o são um para o outro (HESSEN, 1999). Desse modo, a função do sujeito é apreender o objeto; a função do objeto é ser apreensível e ser apreendido pelo sujeito. Diante disso, na relação organização/indivíduo, vista a partir do objeto, o sujeito deve cumprir regras e gerar resultados para a organização; vista a partir do sujeito, o trabalho deve transcender o seu sentido de tarefa e ser fonte de reconhecimento, realização e satisfação. Portanto, as organizações são objetos de seus sujeitos; um não se dissocia do outro. O indivíduo talentoso vem sendo disputado por organizações no contexto competitivo em que vivemos, mas a organização que os possui que os preserve, se quiser manter-se no mercado (HESSEN, 1999).

## **Metodologia**

Esta é uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa (SILVA; MENEZES, 2001). A coleta dos dados primários e secundários ocorreu no mês de maio de 2013. Os dados secundários coletados para esse estudo foram: levantamento bibliográfico por meio de artigos científicos, Teses e dissertações, *papers*, livros, sites sobre o tema do estudo. De acordo com Yin (2005), a utilização de documentos como fonte de dados na pesquisa dá-se pela estabilidade, podendo ser revisado inúmeras vezes, pelo detalhamento que apresenta dos eventos pesquisados e pela ampla cobertura de tempo dos eventos e ambientes distintos. Cabe ressaltar que dados secundários são estatísticas

obtidas não para o estudo atual, e sim, para outro propósito. Em contra partida, os dados primários são gerados por um pesquisador especialmente para determinado estudo (MALHOTRA, 2001; AAKER *et al*, 2001).

Em relação aos dados primários, essa pesquisa buscou a entrevista como forma principal de enfoque direto do tópico do estudo, já que as mesmas se apresentaram direcionadas e perceptivas (YIN, 2005). Em cumprimento aos objetivos específicos levantados neste estudo, aplicou-se, nos dias 21 e 23 de maio de 2013, entrevista seguindo roteiro estruturado, que foram gravadas com prévia autorização dos participantes, aplicadas a cinco gestores da empresa Treelog Logística e Distribuição. A DGB, holding de logística e distribuição do Grupo Abril, foi criada em outubro de 2007, consolidando as quatro empresas do grupo atuantes no setor: Dinap, FC e Magazine Express - todas voltadas à comercialização e distribuição de revistas e publicações - e a Treelog, operador logístico que viabiliza as operações das demais. Ao longo dos últimos anos, a Treelog expandiu sua atuação, conquistando mais de 40 clientes entre editoras (como Seleções do *Reader's Digest*, *Spring* e Nova Cultural), agências de comunicação (como a New Content) e grandes empresas de bens de consumo (como Natura e Unilever). Além disso, instituições de ensino e editoras de material didático terceirizaram suas operações de armazenagem, manuseio e transporte com a Treelog. A estrutura logística da Treelog conta com: Centros de Distribuição e Filiais totalizando mais de 54 mil m<sup>2</sup>; 1,3 mil funcionários; frota própria e terceirizada composta por 400 caminhões e mil veículos leves e uma rede de 248 distribuidores regionais. Durante os finais de semana, um exército de 5,3 mil entregadores conclui a entrega de 780 mil exemplares de revistas em todo o Brasil em apenas 16 horas. É a maior e mais rápida operação de entrega expressa do país.

Denominaram-se os gestores entrevistados, para utilização na análise dos resultados de G1, G2, G3, G4 e G5. G1 exerce cargo de gestora de RH da área operacional, G2 exerce função de supervisor de logística, armazenagem, manuseio e NA, G3 exerce cargo de supervisor de logística reversa (devolução) da área operacional, G4 coordenador da área operacional e G5 supervisor da área de processos e lançamentos.

De forma geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso na medida em que a maioria trata de questões humanas. Nesse contexto,

utilizaram-se entrevistas abertas e focadas com os gestores, na cidade de São Paulo. Foram feitas as seguintes perguntas com a finalidade de satisfazer as necessidades de investigação do estudo, de uma forma espontânea e informal, com o objetivo de identificar as opiniões e interpretações dos respondentes em relação ao objeto do estudo: Qual a importância de reter talentos para a empresa? Como você define uma pessoa talentosa para empresa? Como definir isso? Como a empresa faz para reter esse talento? Quais as vantagens da empresa que busca a retenção de talentos? A Treelog investe na identificação de talentos? A Treelog valoriza a qualificação profissional de seus funcionários? A Treelog possui política de carreira?

A análise de conteúdo organizou-se em torno de três polos cronológicos. O primeiro foi a pré-análise, que é simplesmente a organização do material. O segundo foi a descrição analítica, onde o corpus, que é o campo no qual os pesquisadores devem fixar sua atenção, é submetido a um estudo aprofundado, orientado em princípio, pela questão de pesquisa e revisão da literatura. O terceiro referiu-se aos procedimentos, como a codificação, a classificação e a categorização, que são básicos nesta instância do trabalho e, à interpretação inferencial, fase que se inicia já na etapa da pré-análise e é a reflexão apoiada nos materiais de informação (TRIVIÑOS,1995). Utilizou-se o *software* Atlas/ti 6.0 para armazenar, gerenciar, codificar e associar dados, facilitando a localização de trechos específicos das falas, automatizando as tarefas mecânicas do processo de análise qualitativa. A categorização teve como primeiro objetivo prover, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (BARDIN, 1977). Assim, como sugerido por Vergara (2005), primeiramente, realizou-se uma categorização fundamentada na revisão da literatura e orientada pelos objetivos deste trabalho, no entanto, cientes de que categorias a posteriori poderiam surgir do campo. Na identificação das características que permitissem descrever a retenção de talentos na empresa pesquisada definiram-se as categorias: Remuneração, custo, desafio, talentos, desempenho, conhecimento, trabalho em equipe e capacitação. Nesse sentido, buscou-se uma categorização de critério léxico (classificação das palavras segundo seu sentido) por meio das etapas de inventário e da classificação dos elementos.

## **Análise dos resultados**

A seguir, serão apresentados os resultados da análise de conteúdo feita mediante as entrevistas colhidas junto aos gestores da Treelog Logística e Distribuição. Vale ressaltar que todas as categorias definidas para o estudo foram contempladas nas entrevistas.

Quanto à importância da retenção de talentos para a empresa pesquisada, ao longo das entrevistas dos gestores, percebeu-se que a retenção de talentos é importante para a empresa no que se refere à aquisição de conhecimento, sobrevivência no mercado. Por outro lado, os gestores destacaram o alto custo do desligamento de um talento, não somente financeiro como a perda de conhecimentos, e o tempo para treinar outro indivíduo para função como aspectos que devem ser levados em consideração pela empresa, conforme as falas a seguir:

Se gente não tem a retenção temos um custo muito alto com desligamento, [...] com as verbas rescisórias, então têm um custo. O segundo custo é o custo da perda do conhecimento porque até você contratar outro funcionário, treinar e ele ganhar o conhecimento que o outro funcionário que foi tinha, então às vezes você passa meses para conseguir uma reposição de um funcionário de uma forma adequada (G1 – Gestor de RH).

A empresa que queira garantir a sobrevivência em um mercado competitivo tem que ter a preocupação em reter os bons profissionais, aqueles talentos de “dentro de casa”. Logo, eu acredito se uma empresa não tiver essa preocupação, não irá sobreviver nesse mercado que está cada vez mais concorrido (G2 – Supervisor de logística).

Sabe-se que as empresas giram em torno de resultados e lucros. Reter talentos no qual você está fazendo a pergunta. É relativo a dinheiro ou oportunidade? Hoje, na verdade para você reter talentos você precisa de recurso (G3 – Supervisor de logística reversa).

É importante para se manter aquelas pessoas que conhecem do processo, pois, quando tem uma diminuição considerável de talentos nós percebemos que com a saída daquelas pessoas que tinham o conhecimento de como realizar determinadas tarefas tornam-se exaustivo para a Treelog ensinar para os que estão iniciando (G5 – Supervisor de processos).

As colocações dos gestores quanto aos talentos emergentes na empresa corroboram as explicações de Lewin (1965) e Katz e Kahn (1974) no que se referem à necessidade psicológica dos indivíduos de pertencimento a um grupo, para que vínculos mais duradouros sejam construídos com a organização:

Percebe-se um talento quando o mesmo faz coisas no qual é superior ao cargo que ocupa. [...] Eu os vejo como aquele que entregam não somente os serviços de

conferente, ele faz algo a mais. Então, você percebe que aquele funcionário tem um diferencial. Ele conclui o trabalho dele, procura interagir com outras pessoas, ajudar as outras pessoas a aprender o trabalho de conferência e faz um trabalho diferenciado. [...] Então esse funcionário identifica-se como um talento diferenciado (G<sub>3</sub> – Supervisor de logística reversa).

Talento importante é aquele que se identifica com a empresa, são os funcionários engajados em ajudar a organização a atingir seus objetivos, e esse funcionário servirá também como exemplo para os demais funcionários, esse colaborador vai falar a mesma língua das diretrizes da empresa e o retorno que a empresa terá sobre esse funcionário será fantástico (G<sub>4</sub> – coordenador operacional).

Eu defino talento como aquele que veste a camisa da empresa, esse é o funcionário que os gestores têm o dever de segurar ele de qualquer forma, pois é o funcionário que tem a empresa no coração (G<sub>5</sub> – Supervisor de processos).

Na fala dos entrevistados ficou evidente que, em relação às práticas de retenção de talentos adotadas pela empresa, atividades desafiadoras têm uma importância fundamental. Assim, como antecipado por Branham (2001), percebe-se que oportunidades de crescimento e de desenvolvimento, além da possibilidade de explorar seus talentos naturais, são razões frequentes pelas quais os profissionais se mantêm na empresa:

Talento precisa ter desafio, talento ele vai buscar desafio, vai buscar formas de experimentar coisas diferentes, experimentar coisas que possam fazer com que ele sinta desenvolvido, então talvez o segredo seja procurar envolvê-lo em projetos que ele se sinta desafiado, em outras atividades que ele se sinta desafiado (G<sub>1</sub> – Gestor de RH).

[...] a retenção pode vir também por meio de desafios onde você dá para os colaboradores a oportunidade de aprender, desenvolver-se e usar sua criatividade. (G<sub>2</sub> – Supervisor de logística).

Nesse contexto, as metas devem ser claras para que haja um envolvimento total das pessoas nas tarefas, o *feedback* deve ser imediato sobre como se está desenvolvendo a atividade, deve existir um equilíbrio entre oportunidade e capacidade no que se refere à viabilidade da atividade, deve haver um aprofundamento da concentração com o objetivo de atingir um modo de agir mais espontâneo, deve-se focar o presente, por consequência, tem-se um forte sentido de controle da situação e, por fim, tem-se que a noção de tempo se altera (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

A remuneração também é compreendida como um importante fator de retenção de talentos, pois corresponde às recompensas, ao reconhecimento dos resultados conseguidos pelos talentos humanos. Vroom (1964) destaca a importância do status

conseguido por meio do emprego, dos salários e das oportunidades de promoção. Como forma de remunerar com base na gestão das competências, busca-se a remuneração por competências, que avalia de forma mais aprofundada as pessoas e todo o seu potencial de desempenho, nos âmbitos técnico e humano, sustentando novas estratégias organizacionais (DESSLER, 2003; BRANHAM, 2001). Desse modo, é possível perceber no discurso dos entrevistados a importância da remuneração como forma de retenção de talentos e de desempenho na empresa pesquisada, conforme os exemplos a seguir.

O grande segredo de reter talentos é reconhecer as pessoas talentosas, vale ressaltar também que as políticas de remuneração também são importantes (G<sub>2</sub> – Supervisor de logística).

O que mais se vê hoje nas empresas ao falar de retenção tem-se o dinheiro como fator principal. Dessa forma fica difícil de você conseguir beneficiar o colaborador financeiramente falando, porém você consegue motivar ele e gera uma esperança assim que você tiver as condições financeiras de retê-lo você conseguirá. E se você não tiver condições financeiras de reter esse talento e ele receber proposta melhor no mercado não temos o que fazer, é só desejar boa sorte e dizer “vai com deus” (G<sub>3</sub> – Supervisor de logística reversa).

Quando se fala em reter pessoas na Treelog a meu ver devemos dar atenção à remuneração, se o que pagamos não é compatível com capacidade desse funcionário, certamente ele irá embora (G<sub>4</sub> – coordenador operacional).

[...] por outro lado, têm-se o lado financeiro que por meio deste, possibilita segurar um pouco mais esses funcionários. Mais digo, nós estamos perdendo funcionários bons para o mercado devido aos salários não serem compatíveis com as suas funções (G<sub>5</sub> - Supervisor de processos).

Sim, nós temos esse trabalho que é o trabalho de avaliação de desempenho operacional. [...] a Treelog discute com um comitê de gestores todas as avaliações em especial avaliação dos gestores ela não fica uma avaliação só do gestor, nós discutimos com outros gestores e existe uma avaliação de um comitê de gestores e uma avaliação final (G<sub>1</sub> – Gestor de RH).

Notou-se no decorrer das entrevistas uma importância significativa a manutenção do conhecimento dos processos operacionais da empresa. Isso ocorre pelo fato do conhecimento ser um processo dinâmico de justificação de crenças pessoais em busca da verdade. Portanto, está essencialmente relacionado com a ação humana e ocorre sempre em um contexto social e histórico específico. Nesse contexto, o conhecimento organizacional é um processo que expande o conhecimento criado pelos indivíduos e o institucionaliza na organização. É fundamental, para o processo de criação de conhecimento organizacional, a distinção entre conhecimento tácito (conhecimento

pessoal, não codificado) e explícito (conhecimento sistematizado ou codificado) (NONAKA; TAKEUCHI, 1999; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Manter o conhecimento. Não perder o conhecimento que você tem de um processo de uma atividade, ter um histórico de conhecimento, ter pessoas engajadas em fazer acontecer, tem pessoas interessada em assumir desafios, porque eu enxergo um talento como uma pessoa preparada e interessada em assumir desafios [...] então eu acho que além de você perder gente e que tem condições de fazer acontecer, você perde conhecimento, sem dúvida (G1 – Gestor de RH).

Portanto, o conhecimento da operação é essencial na hora de executar as tarefas, caso contrário, erros durante o processo geram custos altíssimos para empresa, além de ser quase impossível de se reverter (G2 – Supervisor de logística).

É importante para se manter aquelas pessoas que conhecem do processo, pois, quando tem uma diminuição considerável de talentos nós percebemos que com a saída daquelas pessoas que tinham o conhecimento de como realizar determinadas tarefas tornam-se exaustivo para a Treelog ensinar para os que estão iniciando (G5 - Supervisor de processos).

O trabalho em equipe pode gerar resultados onde a intencionalidade de um agente não explica totalmente o resultado de uma ação. Assim, se um indivíduo tenciona algo e como resultado de sua intenção inicial acaba gerando algo diferente daquilo que almejava, mesmo assim ele é agente em relação a esse resultado não-desejado. Em alguns casos, a simples justaposição de ações individuais pode gerar efeitos coletivos e individuais que, mesmo não necessariamente indesejáveis, não foram incluídos nos objetivos explícitos dos agentes. em alguns textos, usa a expressão efeitos de composição ou efeitos não-desejados. Portanto, efeitos não previstos podem ser tanto positivos quanto negativos, do ponto de vista do equilíbrio social (GIDDENS, 1989; BOUDON, 1979). Conforme Furtado (2008), uma forma de ver a participação, é separar aqueles fatores mais ligados aos agentes daqueles ligados à estrutura. Os fatores ligados aos atores humanos seriam: crenças e valores de todos os agentes envolvidos (trabalhadores, trabalhadores-gerentes, acionistas e líderes, empresariais ou sindicais) e qualificação dos trabalhadores. As falas dos entrevistados confirmam a relação entre as crenças e os valores dos gestores da empresa pesquisada sobre o trabalho em equipe realizado, mesmo que o resultado da ação se dê de forma intencional ou não, pelos colaboradores.

[...] o que tem que existir é um colaborador que “põe a mão na massa”, que ajuda o colega, que chegam no horário, esses acontecimentos que fazem um negócio ir para frente e alcançar o cumprimento de nossos resultados, ter menos perda no dia-a-dia e poder bater metas, isso e que faz sentido de verdade na operação (G1 – Gestor de RH).

Ele conclui o trabalho dele, procura interagir com outras pessoas, ajudar as outras pessoas a aprender o trabalho de conferencia e faz um trabalho diferenciado (G<sub>3</sub> – Supervisor de logística reversa).

A vantagem é exatamente esse o retorno que esse funcionário vai dar para empresa é muito grande. [...] O que ele representa para toda a equipe se tem espírito de liderança, então você precisa reter esses talentos, e ao mesmo tempo, fazer com que aquela equipe identifique que aquele funcionário é realmente um talento, e que você deseja que os outros se comportem da mesma forma também caminhando para ser um talento (G<sub>4</sub>- coordenador operacional).

Conforme Lewin (1965) o pertencimento ou não a um grupo social determina os direitos e deveres do indivíduo, conseqüentemente, sentir-se membro de um determinado grupo fornece significados importantes para o indivíduo, por exemplo, sentimentos de segurança.

## **Considerações Finais**

Ciente de que os relacionamentos analisados neste trabalho estão limitados a um único contexto, uma empresa de logística e distribuição de revistas, e que esta limitação favorece a seleção de uma amostra, não se pretende generalizar os resultados obtidos neste estudo. No entanto, a confiabilidade deste trabalho está associada à consistência com que as categorias de análise foram definidas, permitindo uma conexão clara entre a revisão da literatura e os achados no campo. Neste sentido, as considerações aqui apresentadas permitem que se estenda o olhar para as múltiplas dimensões envolvidas, tomando a organização e o indivíduo como estreitamente inter-relacionados, tendo como base inicialmente os achados da revisão da literatura, é possível colocar como primeira contribuição teórica deste trabalho que retenção de talentos, para esse estudo, apresenta acepções diferentes, onde:

Desafios – pode ser visto como buscar formas de experimentar coisas diferentes, experimentar coisas que possam fazer com que as pessoas se sintam desenvolvidas, procurar envolver as pessoas em projetos com diferentes níveis de dificuldades e em outras atividades para que elas se sintam desafiadas.

Conhecimento – está relacionado com o conhecimento dos processos operacionais, com o histórico do conhecimento que pode ser utilizado futuramente pela organização, está relacionado com a manutenção do capital intangível da organização.

Trabalho em equipe – tem um enfoque voltado para a cooperação entre os colaboradores, está voltado para os resultados e metas da empresa, diz respeito aos aspectos de liderança exercidos pelos membros das equipes de trabalho.

Desempenho – está relacionado com as avaliações sistemáticas exercidas pelos gestores, e com remuneração.

Remuneração – Está intimamente ligada a salário e remuneração por competências.

Uma limitação do estudo foi a impossibilidade de buscar a visão do colaborador da empresa pesquisada para o problema da pesquisa, visto que o pesquisador não dispunha de tempo e capital para permanecer em São Paulo para continuar o estudo.

Para futuros estudos sugere-se uma abordagem voltada para a teoria do flow defendida por (CSIKSZENTMIHALYI, 2004), que tem como objetivo principal uma conexão entre felicidade e negócio como forma de obter uma liderança visionária, voltada para o bem-estar e a felicidade das pessoas no contexto organizacional.

## Referências

- ARMISTEAD, C.; MEAKINS, M. A Framework for Practising Knowledge Management. *Long Range Planning*, 35 (1), p. 49-71, Feb 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997. 226p.
- BRANHAM, Leigh. *Keeping the people who keep you in business: – 24 ways to hang on to your most valuable talent*. 1. ed. Nova York: Broadway, 2001.
- CABRITA, M.R. Competir com o Capital Intelectual. *Recursos Humanos Magazine*, no 65, pp.26-30, Nov/Dez, 2009.
- CARMO, Romeu Mendes do. *A Importância do Talento Humano como Recurso Estratégico: um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação*. Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília, 2007.
- CASTRO, Margareth. Mercado de trabalho: há vagas faltam profissionais. *Revista Mercado*, Ed. 41, abril, 2011. Disponível em: <<http://www.revistamercado.com.br/destaques/mercado-de-trabalho-ha-vagas-faltam-profissionais/>>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- CHOWDHURY, Subir. *A era do talento, obtendo alto retorno sobre o talento*. 1. ed. São Paulo: 2003.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicologia do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FOLLETT, Mary P. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANÇA JÚNIOR, Nelson Rocha. *Retenção de talentos: considerações de aspectos determinantes na empresa Volvo S/A*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Federal do Paraná, 2010. 96p.

GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. *Psicologia Estrutural em Kurt Lewin*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1972.

GHISELLI, Edwin E. O talento Administrativo. In: WOLFLE, Dael. *A descoberta do talento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lidador, 1969.,p. 191-215.

GRATTONN, Lynda; GHOSHAL, Sumantra. Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer Employee, *European Management Journal*, (21), p.1-10, Feb,2003. Disponível em: <http://www.scirus.com>. Acesso em 05/07/2013.

HESSEN, Joahannes. *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

KAYE, Beverly ; JORDAN-EVANS, Sharon . Retention: Tag, you're it! *Training & Development*, p. 29-34, April, 2000.

KATZ, Daniel & KHAN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1974.

LEWIN, Kurt. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. *Retenção de Talentos por Meio de Reconhecimento e Recompensa*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Curso de Mestrado Executivo Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2002.

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

MICCHELMAN, Paul. Why retention should become a core strategy now. *Harvard Management Update*. P.,3-6, October, 2003.

MOHRMAN, S.A.; FINEGOLD,D.; KLEIN,J.A. Designing the Knowledge Enterprise: Beyond Programs and Tools. *Organizational Dynamics*, 31 (2), p.134-150, Oct 2002. Disponível em: <http://www.scirus.com>. Acesso em 05/07/2013.

NONAKA, I. E TAKEUCHI, H. *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES Estera Muszkat: *Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação*. 3ª ed. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Laboratório de Ensino a Distância, Florianópolis, 2001.

TEECE, D.J.; PISANO,G.; SHUEN, A. Dynamicis Capabilities and Estrategic Menagement. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

- VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em Administração*, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K. E NONAKA, I. *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press. 2000.
- VROOM, Victor H. *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.
- WOLFLE, Dael. *A descoberta do talento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lidador, 1969. p. 121-145.

