

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: RESULTADOS PRELIMINARES¹

Gilberto Freitas², Profa. Dra. Adm. Denize Grzybowski³.

¹ Artigo Realizado no Mestrado em Desenvolvimento 2015

² Aluno da Pós Graduação Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

³ Professora orientadora

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: resultados preliminares

Introdução. A atração e a retenção de talentos nas organizações é o tema desse estudo. A origem da palavra talento vem do grego (tálantos) e do latim (talentum) e deixou de significar dinheiro para ser considerada uma aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional de uma pessoa (GRETZ, 1997), razão pela qual é tema amplamente discutido na ciência do esporte (ALBUQUERQUE; FARINATTI, 2007; CHAGAS; FLEITH, 2011). No campo de estudos da Administração, talento refere-se a um conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias em uma pessoa para o desempenho satisfatório no trabalho (BERGER; BERGER, 2004). Assim, o debate sobre gestão de talentos no universo organizacional encontra-se presente nas linhas de pesquisa sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, como apontam Ferrazza, Burtet e Scheffer (2015). A retenção de talentos, por sua vez, faz parte da retórica dos empresários pela perspectiva da remuneração. De acordo com Santos (2007), o uso da remuneração variável como fonte de motivação e engajamento dos talentos às estratégias organizacionais tem sido apontado como um mecanismo de retenção, mas o mesmo autor alerta que a remuneração não pode ser considerada o principal fator na retenção de talentos, pois estes têm visão, objetivos e valores que superam a representatividade da remuneração. O presente estudo se justifica pelos dados apontados no relatório “Rotatividade Setorial: Dados e Diretrizes para Ação Sindical”, publicado pelo Dieese (2014). Há elevado índice de turnover nas organizações, com prevalência entre os trabalhadores jovens, que podem apresentar aptidão natural ou inteligência excepcional de uma pessoa talentosa, mas que está sendo “dispensada” ou não reconhecida pelos empresários. Portanto, a partir do fenômeno rotatividade, insere-se o debate sobre atração e retenção de talentos nas organizações. O objetivo é investigar como as organizações identificam talentos e como definem as estratégias de atração e retenção de talentos.

Metodologia. Trata-se de uma pesquisa descritiva, desenvolvida pelo método estudo de casos múltiplos nas regiões Corede Missões e Fronteira Oeste, com abordagem qualitativa dos dados (GIL, 2009; BAUER; GASKEEL, 2012). Foram selecionados seis casos dos diferentes setores da atividade econômica (indústria, comércio, prestação de serviços e cooperativa), como mostra o Quadro 1.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Quadro 1 – Perfil dos casos selecionados para o estudo.

Casos	Localização	Atividade	Porte	Numero funcionários	Nível
A	Fundição	Grande900	Ensino fundamental		
B	Indústria de Implementos Agrícolas		Médio 120		Segundo grau
C	Prestadora de serviços	Grande700	Ensino fundamental		
D	Comércio de Pneus	Médio 290	Graduação		
E	Comércio Máquinas Agrícolas	Médio 140	Segundo grau completo		
F	Cooperativa de Eletrificação	Médio 210	Ensino fundamental		

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os dados foram coletados por meio do instrumento questionário semi-estruturado, enviado aos empresários por e-mail com o prazo de uma semana para responder. Os questionários respondidos foram tabulados manualmente e analisados pelo método análise de conteúdo. Para tanto foi utilizada a categoria analítica talento e as variáveis: reconhecimento, retenção, atração.

Resultado e discussões. A abordagem dos respondentes foi a partir da exposição da preocupação científica com a rotatividade (turnover) crescente nas organizações contemporâneas no contexto brasileiro (DIESSE, 2014). Os questionamentos partiram da capacidade da organização em reconhecer (ou não) talentos e uma vez reconhecido, como fazia-se a gestão dos talentos. As organizações objetos de estudo percebem que há correlação entre os talentos e a cultura organizacional, a qual pode ser um fator de atração de talentos. No entanto, nem todas as empresas investigadas demonstraram ter interesse em manter ou atrair talentos. Há discordância entre os respondentes sobre os atributos utilizados para reconhecer talentos. A empresa F considera o nível de escolaridade suficiente, enquanto as empresas A e D consideram as experiências anteriores, o comprometimento e o engajamento em detrimento do nível de ensino formal. As empresas B, C e E consideram perícia, dedicação, eficácia, satisfação, capacidade para aprimorar processos e resolver problemas como atributos fundamentais. Chagas e Fleith (2011) sustentam teoricamente a percepção das empresas B, C e E ao afirmarem que as características cognitivas e acadêmicas (autodidatismo, facilidade para aprender e dedicação aos estudos), bem como as características afetivas e sociais (determinação, timidez e preferência pelo isolamento social), somados aos fatores promotores do desenvolvimento do talento (suporte familiar e cursos/capacitações especializados) são marcadores importantes para reconhecer talentos.

Uma vez que o talento é reconhecido pelas empresas, adotam as seguintes estratégias para atraí-los ou mantê-los: Nível de escolaridade suficiente, experiências anteriores, o comprometimento e o engajamento em detrimento do nível de ensino formal, perícia, dedicação, eficácia, satisfação, capacidade para aprimorar processos e resolver problemas.

No Quadro 2 apresenta-se a síntese dos dados, por empresa.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Quadro 2 – Síntese dos dados coletados

Variáveis de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Reconhecimento de talentos	Sim	sim	Sim	sim	sim	sim
Atributos para reconhecer talentos	Experiência					
Comprometimento						
Engajamento	Escolaridade					
Conhecimentos teórico e prático						
Sociabilidade						
Comprometimento	Comprometimento					
Autodidatismo	Experiência					
Comprometimento						
Engajamento	Experiência					
Escolaridade						
Comprometimento						
Engajamento						
Capacidade para resolver problemas						
Responsabilidade	Nível de escolaridade					
Estratégias para retenção ou atração	Cursos e treinamentos					
Auxílio para o aprendizado	Cursos e treinamentos					
Auxílio para o aprendizado						
Bom ambiente de trabalho	Cursos e treinamentos					
Plano de carreira.	Cursos e treinamentos					
Auxílio para o aprendizado	Cursos e treinamentos					
Auxílio para o aprendizado						
Incremento de benefícios com base na avaliação						
Feedback	Cursos e treinamentos					
Percepção de engajamento à cultura organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Nível de interesse em manter ou atrair talentos	Elevado		Alto	Alto	Elevado	
Baixo	Moderado					

Quanto ao nível de interesse em manter ou atrair talentos, a maioria das empresas considera alto ou a empresa encontra-se em processo de revisão das políticas de gestão de pessoas e os talentos passaram a ser contempladas nelas. No entanto, chama a atenção a compreensão do empresário da empresa A à respeito do tema. Ele afirma que tem interesse em ter talentos na empresa, mas que esses precisam desenvolver suas atividades com perícia, dedicação e eficácia de forma a satisfazer, ao mesmo tempo, a empresa e o cliente. Essa estratégia por ele declarada é pragmática e

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

funcionalista, a qual certamente vai resultar em afastamento dos talentos e não em sua retenção. A compreensão sobre o tema e as estratégias pensadas pela empresa C, no entanto, é a que mais apresenta potencial para efetivamente reter talentos, quando afirma que buscará estabelecer uma sincronia entre os objetivos organizacionais e individuais com vistas a criar um ambiente de sinergia para os talentosos expandirem suas capacidades.

Conclusões. Para empresas industriais, a experiência e o engajamento dos funcionários são atributos importantes para detectarem seus talentos, enquanto que empresas comerciais identificam talentos pelo comprometimento com os objetivos organizacionais; nas empresas industriais, o nível de escolaridade é fator determinante para tal reconhecimento. Todas as empresas demonstram interesse em reter e atrair talentos. Para as empresas A e B, a experiência e a perícia aparecem como adjetivos para talentos, isso decorre das características técnicas da atividade econômica. Nas empresas C, D e E, empresas comerciais, o atingimento das metas organizacionais, por meio do engajamento, são fatores relevantes para implementação estratégias de retenção/atração de talentos. E, na F, uma organização cooperativa, não há uma definição clara a respeito da gestão de talentos. Conclui-se, portanto, que as empresas investigadas identificam talentos principalmente pelo grau de comprometimento (5) do trabalhador com os objetivos organizacionais, seguido do engajamento (3), experiências anteriores (3) e escolaridade (2). Autodidatismo, capacidade para resolver problemas, sociabilidade, responsabilidade e conhecimentos teórico-prático são considerados em apenas uma empresa.

Palavras chave: Gestão de talentos; talentos; retenção; atração

Referências bibliográficas:

ALBUQUERQUE, P. A.; FARINATTI, P. T. V. Desenvolvimento e validação de um novo sistema de seleção de talentos para a ginástica olímpica feminina: a Bateria PDGO. Revista Brasileira de Medicina do Esporte, v. 13, n. 3, p. 157-164, jun. 2007.

BAUER, M. W.; GASKEEL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York: McGraw-Hill, 2004.

CHAGAS, J. F.; FLEITH, D. S. Perfil de adolescentes talentosos e estratégias para o seu desenvolvimento. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 27, n. 4, p. 385-392, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722011000400001>.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2014.

FERRAZZA, D. S.; BURTET, C. G.; SCHEFFER, A. B. B. O que as organizações entendem por gestão de talentos? READ, Porto Alegre, v. 21, n. 1, abr. p. 222-247, 2015.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.

GRETZ, J. R. Viabilizando talentos. Florianópolis: GB Comunicações, 1997