

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Helen Honorato da Silva**

**FATORES RELEVANTES PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte

2015

**HELEN HONORATO**

**FATORES RELEVANTES PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em  
Administração do Centro Universitário UNA, como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Inovação e Dinâmica organizacional

Linha de pesquisa: Dinâmica organizacional, Inovação e  
sociedade

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Íris Barbosa Goulart

Belo Horizonte

2015

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

BIM	- Banco de Intenção de Movimentação
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos
PRV	- Programa de Reconhecimento e Valorização
PSIC	- Programa de Seleção Interna por Competências
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
CHA	- Conhecimentos, habilidades e atitudes

**LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Tabela 1-	Frequências absolutas.....	56
Tabela 2-	Frequências relativas.....	57
Tabela 3-	<i>Ranking</i> dos fatores pesquisados.....	60

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus primeiramente, sem o qual certamente não seria possível esta realização.

À empresa onde trabalho, apoio imprescindível a viabilização e conclusão do mestrado.

À Prof. Dr.<sup>a</sup> Íris Barbosa Goulart, pela sua valiosa orientação, pelo seu incentivo ímpar, durante todo o transcorrer do curso.

À minha mãe Adeilda pela orientação, estímulo e apoio que sempre recebi ao longo da minha vida.

Ao meu filho Guilherme, pela compreensão, apoio e motivação.

Ao Evandro, agradeço por sua participação em minha vida, pelo amor e companheirismo nesta jornada.

Um agradecimento especial aos meus sobrinhos Breno e Emmanuel, pelo incentivo inicial dessa realização.

## RESUMO

A partir da segunda metade do século XX, as mudanças ocorridas no cenário mercadológico indicaram a necessidade de as empresas utilizarem o conhecimento como o principal investimento. Isto as levou a valorizarem o seu capital intelectual, elemento considerado importante e distintivo para as organizações no ambiente de negócios contemporâneo. A identificação e a retenção de pessoas portadoras de talentos capazes de levar a organização a ser mais competitiva têm constituído preocupação dos setores de recursos humanos e dos gestores de modo geral. O objetivo deste trabalho consistiu em analisar os fatores mais relevantes para a retenção de talentos em uma empresa bancária segundo o ponto de vista do gestor responsável pelo projeto e de acordo com empregados reconhecidos como alta performance. Para alcançar tal objetivo utilizou-se uma pesquisa quali-quantitativa, que constituiu um estudo de caso, e foram adotados como instrumentos de coleta de dados documentos da organização e entrevista com o gestor do projeto, que foram submetidos à análise qualitativa de conteúdo e 1008 questionários aplicados a trabalhadores identificados como "alta performance", os quais foram submetidos à análise estatística. Os resultados obtidos indicam que as práticas comuns para a retenção de empregados como remuneração, concessão de benefícios, participação em lucros foram consideradas importantes e percebe-se, ainda, a valorização de aspectos ligados à imagem da empresa, ao bom relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho e ao desejo de atuar em trabalhos, que tragam reais contribuições para a organização.

**Palavras-chave:** instituição bancária, capital intelectual, alta performance, retenção de talentos

## ABSTRACT

From the second half of the XX century, changes that happened in the market environment showed the need for companies to use the knowledge as their chief investment. Because of that, they prioritized their intellectual capital which is considered essential and differential for the organizations in the current business environment. The identification and the retention of the people with talent to lead the organization to be more competitive has been a concern of the sectors of human resources and the managers altogether. The aim of this work was to analyse the most relevant factors for the retention of talents in a banking company considering the point of view of the manager responsible for the project and of the high performance employees. To achieve this goal a qualitative and quantitative research was used in a form of a study case, company's documental and an interview with the project manager were used as data collection instruments. This data was qualitatively analyzed and 1008 questionnaires were applied to high performance workers and analyzed statistically. The results indicate that the common practices for the retention of employees as remuneration granting of benefits, participation in profits were considerate important. It was also noticed the valuation of aspects related to the company's image, relationship between people in the work environment and the desire to do works that really contribute to the organization.

Key-words: banking company, intellectual capital, high performance, retention of talents.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Apresentação do problema .....	11
1.2	Objetivos .....	11
1.3	Justificativa .....	12
1.4	Estrutura do texto .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	A importância do conhecimento no mundo do trabalho contemporâneo .....	14
2.2	Capital Intelectual e sua importância .....	18
2.2.1	Capital Humano como diferencial competitivo .....	22
2.3	Talento: Conceito e evolução .....	26
2.4	A Gestão de Pessoas e a identificação e retenção de talentos de indivíduos com alta-performance .....	30
2.4.1	Fatores de retenção de pessoas nas organizações .....	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	41
3.1	Caracterização da pesquisa .....	41
3.2	Unidade de Análise e sujeitos de pesquisa .....	43
3.3	Instrumento de coleta de dados .....	44
3.4	Técnicas de interpretação de resultados .....	45
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS .....	47
4.1	Análise qualitativa dos resultados .....	47
4.2	Análise quantitativa dos resultados .....	54
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
	REFERÊNCIAS .....	65
	ANEXOS .....	70



## 1 - INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no ambiente mercadológico atual sinalizam às empresas para a necessidade do uso intensivo do conhecimento e de investimento cada vez maior em seu capital intelectual, elemento esse imprescindível e diferencial para as organizações no ambiente de negócios contemporâneo. Assim, as organizações por questões de sobrevivência neste contexto de globalização, necessitam enfrentar o desafiante objetivo de obter e reter profissionais detentores de talentos. (TARIQUE; SCHULER, 2010).

Esta dissertação constitui um estudo de caso de uma instituição bancária, sobre a qual incidiram os efeitos de mudanças operadas no cenário econômico global e de modo particular no setor bancário.

Nesse contexto, o capital intelectual ganhou valorização, conforme Stewart (1998):

“o Capital Intelectual equivale a um conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, que agregam ao produto e/ou serviços valores mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário”. (STEWART, 1998, P.25)

Para Edvinsson e Malone (1998), Capital Intelectual “é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil, sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural”.

Para esses autores, o Capital Humano é composto pelo conhecimento, capacidade, poder de inovação e habilidade individuais dos empregados para realizar tarefas, ou seja, são elementos que não pertencem à empresa, pois é resultado direto da soma das habilidades e especialidades de seus empregados. Já o Capital Estrutural, é formado pela infra-estrutura construída pela empresa a fim de apoiar a produtividade e geração de conhecimento, ou seja, é o ambiente real construído pela companhia.

O cenário globalizado e altamente competitivo que o mundo empresarial vem enfrentando faz com que as organizações valorizem cada vez mais o capital intelectual, sendo este o seu negócio mais importante. Na busca de diferencial competitivo, as organizações têm procurado investir em seu capital humano, buscando angariar inovações, conhecimentos e excelência no mundo dos negócios.

Para superar tais desafios organizacionais, emerge a demanda por profissionais que constituam o capital humano da instituição, ou seja, pessoas que pensem, avaliem, julguem,

inovem fórmulas e hipóteses. Mayo (2003) corrobora a importância das pessoas no contexto organizacional ao considerar que:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. (MAYO, 2003, p.26)

Nesse contexto, torna-se necessário saber como identificar e manter profissionais talentosos, ou seja, aqueles cujo perfil profissional indica investimento no trabalho e disponibilidade intelectual. Diante de um mercado em movimento constante, para as organizações que apostam na valorização do capital intelectual, gerir talentos é um grande desafio, e demanda planejamento e política de gestão de pessoas.

Os estudos e pesquisas que vêm se desenvolvendo sobre o capital intelectual e o capital humano são de grande relevância para a valorização e o desenvolvimento das organizações e, dentre elas, para as instituições bancárias. Nesse caso, o cumprimento de metas financeiras encontra-se vinculado a uma gestão estratégica que seja capaz de articular várias fontes de conhecimento ao planejamento estratégico da instituição. Terra (2001) entende que:

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou reengenheirado. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é, de certa forma, invisível, pois reside na cabeça das pessoas. (TERRA, 2001, p. 82)

Nas décadas de 1950 a 1970, o trabalho em instituições financeiras era considerado símbolo de status. Atualmente, contudo, as pessoas buscam oportunidades melhores e aqueles que se mostram talentosos nem sempre permanecem nas instituições na quais iniciaram sua atividade profissional.

As organizações enfrentam grande desafio quanto no alinhamento da política estratégica de Gestão de Talentos às metas organizacionais. Esta definição é pautada nas seguintes questões: como reter as pessoas talentosas? como manter esses profissionais motivados no alcance dos objetivos da empresa? Estas são questões que vêm sendo abordadas tanto na academia quanto no meio organizacional e para elas este trabalho busca respostas, a partir do

estudo de caso que é desenvolvido. Pretende-se contribuir com o debate sobre tendências em gestão de pessoas analisando em detalhes uma delas: Gestão de talentos.

### **1.1 - Apresentação do problema**

Neste panorama que foi descrito, percebe-se que uma gestão estratégica de pessoas, além de conseguir detectar os talentos existentes no corpo funcional de uma organização busca extrair ao máximo a capacidade intelectual desses profissionais, de forma a ampliar e fortalecer as capacidades cognitivas da equipe de trabalho, contribuindo para melhorias de práticas internas e convergindo para os objetivos da organização.

Esta pesquisa tem como questão norteadora a seguinte indagação: **Quais os fatores mais relevantes para a retenção de talentos em uma empresa bancária, segundo o ponto de vista do gestor responsável pelo projeto e de acordo com os empregados reconhecidos como alta performance?**

### **1.2 Objetivos**

Para responder à questão proposta, são propostos os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Analisar os fatores mais relevantes para a retenção de talentos em uma empresa bancária segundo o ponto de vista do gestor responsável pelo projeto e de acordo com empregados reconhecidos como alta performance.

- Objetivos específicos:**
1. Definir o sentido da expressão "alta performance" para a empresa.
  2. Descrever a importância da retenção de talentos para a empresa estudada e os fatores relevantes para assegurar tal retenção.
  3. Caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores de um projeto de retenção talentos segundo o ponto de vista do gestor responsável pelo programa.
  4. Identificar a importância relativa dos fatores relacionados pela organização segundo o ponto de vista dos funcionários caracterizados com alta performance.

Com base em resultados desta pesquisa, foi elaborado um relatório direcionado à empresa bancária estudada que visa contribuir com informações para melhoria dos processos de gestão de pessoas no tocante aos fatores prioritários para retenção de talentos.

### 1.3 Justificativa e relevância

O interesse por esse estudo deu-se em função do envolvimento profissional da autora do trabalho com a questão estudada, uma vez que a mesma atua numa organização bancária e acompanha o grande desafio que a empresa enfrenta a fim de identificar, estimular, desenvolver e manter seus talentos.

Segundo pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2012), dados de 2011 indicam que 43,39% do total de desligamentos nas instituições bancárias públicas e privadas ocorreram a pedido do empregado. Tem sido possível inferir que as organizações bancárias enfrentam grande dificuldade diante do novo contexto empresarial, onde as pessoas se configuram como principal fonte de competitividade e o maior desafio consiste em identificar e reter os melhores talentos, desenvolvê-los e estimular a geração de valores e de comprometimento dessas pessoas com a organização em que trabalham.

Nas organizações bancárias, detecta-se atualmente a saída de funcionários que tendo sido admitidos mediante processos seletivos, deixam os empregos quando se submetem a concursos para assumirem um cargo mais alto em outra organização. A alta rotatividade de empregados gera, dentre outros impactos negativos, a perda de competências desenvolvidas e de conhecimento adquirido. Logo, esta pesquisa é relevante para a organização estudada, podendo oferecer subsídios para a gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao processo de manutenção dos talentos identificados na organização. Além disso, a análise feita neste trabalho pode servir a outras organizações bancárias e/ou organizações públicas, onde a rotatividade atualmente tem sido bem elevada.

Identificar e reter talentos são ações fundamentais para a competitividade e o sucesso organizacional, uma vez que a contribuição dos talentos humanos, dentro das empresas exerce papel fundamental para o alcance de metas e objetivos projetados. A fim de garantir a efetividade na retenção de talento, as empresas precisam questionar a forma pela qual está gerindo o seu capital humano, a coerência com seu planejamento estratégico e como isso irá gerar valor de crescimento para a empresa. Assim, identificadas as dificuldades e obstáculos na Gestão de Pessoas, cabe à organização implantar alterações no processo de gestão, seja por meio de cursos capacitação de seus líderes e colaboradores, seja na melhoria da ambiência

organizacional, com objetivo de ampliar e fortalecer as capacidades intelectivas, transformando-as em competências que se coadunam com as metas estratégicas.

Para a academia, o projeto representa a oportunidade de se analisar o momento atual, denominado Era do conhecimento, onde a questão do capital humano é determinante de um novo modelo de valorização das organizações. Nesse sentido, o levantamento da produção científica sobre o tema poderá trazer contribuição relevante não só para o presente trabalho, mas também para outros que venham a ser desenvolvidos.

Para a sociedade, o trabalho constitui uma oportunidade de reflexão sobre a importância de se identificar, desenvolver e orientar os talentos humanos, percebendo-os como os mais importantes elementos do processo de desenvolvimento econômico e social.

#### **1.4 – Estrutura do texto**

Esta dissertação é estruturada nos seguintes capítulos: nesta Introdução aborda-se a relevância do tema, apresenta-se a questão de pesquisa, definem-se os objetivos e justifica-se o interesse pelo estudo que compõe o trabalho.

O segundo capítulo trata do referencial teórico e compõe-se dos seguintes títulos: A importância do conhecimento no mundo do trabalho contemporâneo, o Capital Intelectual e sua importância na atualidade, e trata o conceito de Talento e a evolução desse conceito e ainda faz referência a um tópico relevante da Gestão de Pessoas, que é a identificação e retenção de talentos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, detendo-se na caracterização da pesquisa, referência à unidade de análise e sujeitos de pesquisa, apresentando o instrumento de coleta de dados e a técnica de interpretação de resultados.

O quarto capítulo aborda a análise e interpretação de resultados, detendo-se na relação entre eles e os objetivos pré-definidos.

O quinto capítulo apresenta as Considerações finais, comentando os objetivos alcançados, as limitações da pesquisa e as sugestões de novos trabalhos que possam vir a ser desenvolvidos sobre o tema.

## 2 . REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização do estudo que ora se apresenta, são abordadas as seguintes temáticas, que servem como referência para a interpretação dos resultados: A importância do conhecimento no mundo do trabalho contemporâneo; o capital intelectual e sua importância na atualidade; o conceito de talento: origem e evolução; a gestão de pessoas a identificação e retenção de indivíduos com alta performance e fatores que influenciam a permanência numa organização.

### 2.1 – A importância do conhecimento no mundo do trabalho contemporâneo

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem, tendo constituído o tema central da filosofia e da epistemologia desde a Grécia antiga. Entretanto, a atenção que o tema vem merecendo recentemente está associada aos estudos sócio-econômicos de autores como Peter Drucker e Alvin Toffler, que chamaram atenção para a importância do conhecimento como recurso gerencial. Outros autores de organização industrial, gerenciamento de tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional também começaram a se ocupar com os estudos sobre a administração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.12).

É consenso entre muitos teóricos de que a Era Industrial se esgotou e que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômica social (DRUCKER, 1999).

Desde meados da década de 60 até hoje, temos vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. E mais do que isso, os próximos 25 anos nos prometem novas mudanças ainda mais rápidas, repletas de turbulências e tensão. Nesse período, grandes empresas que levaram um século para ser construídas desapareceram em um ano. Países em que ninguém mais acreditava começam a emergir como novas forças na economia mundial. (...) Os avanços tecnológicos nos computadores, comunicações, materiais e biotecnologia proliferam a uma velocidade cada vez mais crescente. Estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia global. Enquanto os países do Terceiro Mundo passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimentos. (GRAWFORD, 1994:15)

Segundo Takeushi e Nonaka (2008), tem-se estabelecido uma distinção entre Informação e Conhecimento. A informação, por si só, não gera novos conhecimentos. Informação gera conhecimento quando algo de novo for criado a partir das suas possíveis interpretações. Quando a empresa identifica e adquire os conhecimentos que estão lhe faltando e compartilha esses conhecimentos com os outros, aí sim, o seu capital humano começa a crescer em competência e conhecimento.

A conceituação de conhecimento é algo que vem sendo estudado há séculos. Um conceito extraído de Davenport e Prusak (1998, p.6) diz que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Essa conceituação de Davenport e Prusak (1998) leva à concepção do conhecimento pessoal como algo oriundo das experiências, e do conhecimento organizacional como algo já explicitado por meio de relatórios, documentos, bancos de dados. Já Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam o lado humanístico do conhecimento e o desafio da extração ou criação do conhecimento das pessoas que está calcado nas experiências individuais e em todos modelos mentais existentes.

O período que se convencionou denominar Era do Conhecimento corresponde ao momento histórico em que a informação tem se transformado em conhecimento, tornando-se muito importante para diversos segmentos da sociedade. No meio organizacional, criam-se novos conhecimentos a partir do processamento de informações advindas do ambiente interno e externo. Para Nonaka e Takeuchi (1997) as organizações recebem conhecimentos e informações do meio, se adaptam a eles e criam, de dentro para fora, novos conhecimentos e informações, recriando assim seu meio. Nesta perspectiva, Davenport e Prusak (1998), corroboram que a informação e conhecimento possuem uma ligação singular, pois através da informação origina-se o conhecimento, sendo, portanto, matéria-prima para este.

Costuma-se mencionar a Era do conhecimento como uma fase posterior à Era Industrial, uma vez que o foco de cada uma delas é bem diferente. Entretanto, pode-se afirmar que essas duas eras convivem na atualidade, embora exista uma clara tendência a valorizar mais a referência ao conhecimento. Drucker (1999) afirma que a “sociedade do conhecimento” é a grande transformação do século XIX até os dias de hoje. Porém, essa nova forma de sociedade trouxe consigo a velocidade do tempo real, com amplas possibilidades de controle, armazenamento e acesso a múltiplos conjuntos de informações, que são mais valorizados do que outros aspectos.

A existência de uma nova era fica confirmada quando se compara a evolução do homem com o trabalho em momentos anteriores: na era agrícola, esta relação se estabelecia entre o homem e a terra; na era industrial, a relação do homem se estabelecia de modo mais forte com

a máquina, que evoluiu requerendo do ser humano uma preparação cada vez mais elevada; finalmente, na Era do conhecimento o que se exige do homem no trabalho é a capacidade de criar, produzir algo novo, dominar as possibilidades de solução de problemas. De acordo Bezerra (2010), a pesquisa realizada pela OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, indica que cerca de 55% da riqueza do mundo depende do conhecimento e do uso adequado da tecnologia, como afirma – Sindicato das Indústrias de Informação e Conhecimento do Distrito Federal.

O diferencial entre as empresas não é mais constituído pelas máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim pelo somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1995) e Davenport e Prusak (1998) desenvolveram modelos para explicar, respectivamente, como o conhecimento é criado e apropriado pelas empresas. Para Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é classificado em duas categorias: – o conhecimento tácito ou inconsciente e o conhecimento explícito, sendo estes responsáveis por gerar valor econômico para a empresa e sua origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa.

Para esses autores, o conhecimento proveniente da experiência tende a ser tácito e subjetivo, e o conhecimento da racionalidade tem propensão a ser explícito e objetivo. O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. Desta forma, a geração do conhecimento na organização ocorre quando se importam os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito presente nos indivíduos para o conjunto da organização, na forma de conhecimentos explícitos (codificados).

No contexto desta nova era, o conhecimento torna-se um dos vetores mais importantes na definição da produtividade e das economias nacionais. Desse modo, na dinâmica organizacional, o conhecimento configurou-se como principal ativo das empresas e países na busca por maior competitividade e a gestão deste conhecimento se transformou em um recurso estratégico para o controle dos processos pelas organizações. (DRUCKER, 1999)

Com as transformações que vêm ocorrendo no panorama organizacional, o capital intelectual é colocado em evidência; pode-se dizer que o distintivo das organizações é o



conhecimento e a efetiva gestão e aplicação desse elemento na expectativa de sua conversão em resultado. Diferentemente do que ocorria na Era Industrial, a Economia contemporânea não é mais unicamente baseada em recursos naturais; eles são gradualmente substituídos pelos recursos intelectuais.

Segundo Takeushi e Nonaka (2008), as organizações são concebidas como "entidades criadoras de conhecimento", e de acordo com seu modelo teórico, a gestão do conhecimento refletirá a capacidade organizacional para criar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo nos seus processos, produtos e serviços. Essas atividades definem a organização criadora do conhecimento, cuja orientação nuclear é a inovação contínua. Esta capacidade só é alcançável mediante a ação individual e grupal, já que os atores organizacionais são a fonte e o motor de todo o processo criativo. Conforme Stefano *et al.* :

Como o conhecimento, o aprendizado pode ser tratado como parte da capacidade de absorção de uma organização. A aprendizagem fornece um amplo conjunto de habilidades que permite lidar com ambos os componentes explícito e tácito do conhecimento, situados interna e externamente. A capacidade de absorção determina o nível de integração do conhecimento e aprendizagem em uma organização. Assim, a aprendizagem é um canal que transmite o conhecimento a partir de recursos internos e externos. Aprendizagem excessiva não resulta necessariamente em um aumento correspondente no capital de conhecimento. (STEFANO *et al.*, 2014, p.31)

A mudança mais relevante que se estabeleceu nesta nova era consiste, portanto, na exigência de conhecimento para a realização de qualquer atividade nas organizações e isto aponta para a necessidade de aprendizagem contínua, para que as pessoas consigam atingir os objetivos previstos. Até mesmo as tarefas mais simples requerem que os trabalhadores se mantenham informados, construam conhecimentos e busquem aprender novas formas de solucionar as situações que se apresentam.

A união entre a aprendizagem e conhecimento é importante para oferecer competências organizacionais necessárias a rotinas dos negócios, que por sua vez são baseados em vários tipos de interações entre os requisitos do conhecimento, e a capacidade de implementar mudanças. O Capital Intelectual possibilita facilitar o aprendizado quanto: instigar a criatividade, desenvolver a capacidade individual e grupal, e originar um diferencial de competência para as organizações que estão direcionando cada vez mais a este capital.(STEFANO *et al.*, 2004, p.31)

Logo, na Era do conhecimento estima-se a capacidade do Capital Intelectual de uma organização através de seus ativos intangíveis, tais como: decisões lógicas, mais ajustadas; estruturação apropriada e eficiência dos processos produtivos; eficácia de sistemas gerenciais; capacidade e competência dos colaboradores; bom relacionamento com os clientes, fornecedores e colaboradores; soluções inovadoras, entre outros.

## 2.2 – Capital intelectual e sua importância

A capacidade intelectual nunca foi tão importante, notadamente neste século em que o conhecimento tornou-se o ativo mais importante para as organizações. Hoje as empresas valem o que possuem de capital intangível de qualidade, que é o capital intelectual da empresa, sem ele tornaria a empresa somente em estruturas de concretos. "O tamanho das instalações industriais e dos edifícios administrativos de uma empresa, deixaram de ser uma medida confiável de sua importância ou capacidade industrial" (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Klein e Prusak (1994) definem o Capital Intelectual como sendo o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. Assim, esse material torna-se capital ao ser capturado, descrito e compartilhado para ser desenvolvido e utilizado em benefício da criação de valor para a empresa, sempre alinhado com seus objetivos estratégicos.

Stewart (1998) afirma que o Capital Intelectual “é a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir [e até mesmo de superar] as exigências do mercado”.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual “é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”. Os autores comparam a organização à figura de uma árvore, a fim de facilitar o entendimento do conceito de Capital Intelectual. A parte visível, constituída por tronco, galhos e folhas, representa o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrações financeiras e outros documentos; as raízes, parte invisível, que nutre a árvore, compõem o Capital Intelectual formado por fatores dinâmicos ocultos que embasam a organização visível.

Conforme esses autores, o Capital Intelectual é composto por dois fatores dinâmicos ocultos que são: capital humano e capital estrutural, pois o ser humano sendo possuidor de conhecimento e intelecto, são necessárias ferramentas e recursos para utilização e aplicação dos mesmos. Assim, eles concluem que o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento acumulado, habilidade, poder de inovação e experiências dos empregados de uma organização para realizar as tarefas diárias. No entanto, o capital humano que gera riqueza para a organização é certamente aquele que exige habilidade e criatividade nas tarefas designadas.

Já o Capital Estrutural, na visão de Edvinsson e Malone (1998), é representado pela estrutura e processos de funcionamento que apóiam o capital humano, tais como: capacidade organizacional, qualidade dos sistemas internos, a imagem da empresa, e inclui, também, o valor do relacionamento com os clientes, ou seja, a relação dos clientes com a organização.

O desempenho das organizações é determinado, em grande parte, pelo seu Capital Intelectual. As organizações só poderão identificar o verdadeiro valor do seu Capital Intelectual por meio de uma gestão adequada e da utilização de métodos de mensuração. Pois, sem padrões os gestores não conseguem encontrar o nível de investimentos e nem, o valor de uma organização no mercado.

Na economia moderna, o conhecimento e as habilidades técnicas individuais são vistas essencialmente como uma forma de capital, denominada capital humano, pela capacidade de geração de riquezas ou satisfações futuras que as pessoas qualificadas podem gerar dentro de uma organização. O Capital Humano é considerado como a alma das organizações agregando três componentes distintos: competências, atitudes e agilidade intelectual. Conforme Bucker (2010) as competências dizem respeito ao conhecimento tácito e as aptidões mais visíveis dos indivíduos. As atitudes traduzem uma dimensão comportamental, encontrada nas motivações e nos comportamentos.

Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. O capital humano inclui também a criatividade e inovação organizacional. Resumidamente, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para casa no final do expediente ( STEWART, 1998).

O capital humano é o ponto principal na transformação global. De acordo com Crawford (1994), as mudanças que vem ocorrendo são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior possibilidade de sucesso.

De acordo com Sullivan (1998) a parte racional da Gestão de Capital Intelectual é o processo de criação e extração de valor do conhecimento e os ativos intelectuais e tem 2 fases:

a) Criação de valor: a retenção do conhecimento se dá de forma codificada, para que se agregue à organização. Diz respeito à produção de novos conhecimentos e sua transformação em inovações com valor comercial. Atividades de criação de valor incluem a formação,

educação, conhecimento, inovação, construção de estruturas organizacionais, prospecção de clientes, desenvolvimento de relacionamentos organizacionais e individuais e os valores de gestão e cultura.

b) Extração de valor: foca em grande parte do conhecimento codificado criado pelo Capital Humano de uma organização. Fazem parte processos de avaliação, decisão, bancos de dados, capacidades, mecanismos de conversão, e sistemas de gestão de ativos.

Conforme Stefano *et al.*(2014) diferente do que ocorre com o conhecimento tácito, o codificado é fácil de transferir, armazenar, transformar e valorizar. Desta forma, esse conhecimento constitui o “estoque” de produtos e de recursos, ou seja, um bem econômico, que se tratado de forma eficiente, pode ser transacionado no mercado.

Ainda, conforme a autora, a criação de valor no Capital Intelectual ocorre através de uma gestão do conhecimento eficiente e formal em favor da própria organização, dos empregados e clientes. Desta forma, gerir o Capital Intelectual é observar de forma atenta às pessoas, cultura e estrutura organizacional, bem como a tecnologia para compartilhar o conhecimento com eficácia.

A gestão do Capital Intelectual compreende a experiência na convergência da estratégia, organização, processos e tecnologia. Informações associadas não se convertem, automaticamente, em Capital Intelectual; ele é obtido nas mentes humanas. Dessa forma, Gestão do Capital Intelectual é a prática de identificar, captar, avaliar, sistematizar e aplicar informações e conhecimentos com o propósito de induzir o desempenho estratégico do negócio.

Stewart (1998) enfatiza que nem toda habilidade contida nas pessoas possui igual valor para a organização e que para gerenciar e desenvolver o capital humano, a empresa deve claramente identificar quais as pessoas que possuem habilidade proprietárias e cujo conhecimento contribui estrategicamente para a criação de valor pelo o qual os clientes pagam. Assim, os talentos deverão ser cuidadosa e rigorosamente selecionados considerando as competências que possuem alinhadas à competências essenciais que sustentam o negócio da organização, sua capacidade empreendedora e comportamento inovador.

O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento; logo, as organizações devem reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e

cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de ativos mais tangíveis. Hoje as empresas precisam aprender gerenciar o conhecimento. (BOLGAR, 2002, p.1)

Para Davenport e Prusak (1998), a circulação de conhecimentos não é um processo natural; sua dinâmica guarda similaridade com os padrões de circulação de outros ativos. Nesse “mercado” de conhecimentos, elementos como capacidade de codificação, relações contratuais e direitos de propriedade. Assim, métodos e técnicas, utilizados na Gestão do Conhecimento, estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, e pressupõem que as estruturas organizacionais devam evoluir em consonância com as características e necessidades do capital intelectual. A identidade das competências essenciais de uma organização passa pelo reconhecimento da pertinência e importância de cada indivíduo que a compõe, e a Gestão de Conhecimento pode cumprir um importante papel nesse sentido.

Davenport e Prusak (1998) reforçam a importância da existência de mecanismos de coordenação entre diferentes competências e instâncias, no sentido de efetivar a apropriação dos conhecimentos pela empresa. Uma das questões que se coloca é de que forma as empresas podem conciliar o conhecimento que se encontra na cabeça dos seus funcionários com as informações existentes em suas bases de dados, nos papéis, planilhas e relatórios por ela gerados, transformando-os em ferramenta geradora de vantagem estratégica para o negócio. Outra questão diz respeito a como reter esse conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa, isto é, capital estrutural. Ao mesmo tempo, experimenta-se um novo renascimento da importância do ser humano como principal personagem da economia, pois é ele quem detém o principal recurso competitivo das organizações: o conhecimento.

Assim, é um grande desafio para a gestão de pessoas das organizações garantir um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão da organização e, conseqüentemente disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos. O esforço interno para que isso ocorra depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambientes de trabalho motivador. São as pessoas que trazem valor à organização através de suas competências e da interação mútua que ocorre entre elas no cotidiano. Por esse motivo, as pessoas que trabalham numa organização não devem ser consideradas como custos operacionais e sim como fontes de receita.

### 2.2.1 Capital Humano como diferencial competitivo

Numa linha de raciocínio que leve em conta a valorização de pessoas, Gellerman (1976) assim se expressava:

“O indivíduo é motivado pela necessidade de estar junto e ser reconhecido socialmente. As recompensas são simbólicas e não financeiras.”(GELLERMAN, 1976, p.34)

Mais recentemente, diante da perspectiva organizacional apresentada, as empresas preocupam-se em traçar políticas estratégicas para identificar e reter talentos humanos, pautadas em processos que envolvam motivação, investimentos em capacitação profissional e desenvolvimento de habilidades pautadas em ações capazes de envolver seus empregados, visando atingir seu desenvolvimento no mundo dos negócios. Dessa maneira, é importante observar que as organizações buscam talentos, profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem dentro da organização, pessoas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, a fim de que empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional.

Davenport (1998) afirma que o mais difícil na administração informacional é o forte tempero humano. Os recursos humanos são a fonte mais óbvia e difícil de potencial de valor corporativo para se reconhecer e alavancar. Nesse contexto, é de suma importância que as organizações reconheçam que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas.

Estudos demonstram o efeito positivo de Capital Humano no desempenho organizacional. As pessoas são um importante recurso das organizações. E as organizações cuja estratégia é focada na gestão de Recursos Humanos, reconhecendo que as pessoas possuem habilidades preciosas, conquistam vantagem competitiva contínua. Ordonéz de Pablos (2002) aponta que as organizações que operam em vários contextos elegem indicadores de Capital Humano como o mais importante para ser relatado. Na realidade o Capital Humano é um pré-requisito para continuar a aprender e auxilia na acumulação de novos conhecimentos e habilidades dentro da organização.

O desempenho e a eficiência de uma empresa moderna dependerá intensamente da formação de funcionários qualificados e, principalmente, com o potencial de aperfeiçoamento contínuo, que possam atuar nos mais diferentes contextos de trabalho. Uma maior

competitividade das empresas, adaptação a técnicas que favoreçam a motivação dos profissionais para a busca de produtividade e qualidade.

A sobrevivência das empresas vai depender da sua capacidade de transformar os novos conhecimentos em competitividade, que, por sua vez depende de sua capacidade de aprender constantemente para adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado.(URBINA & NOGUEIRA, 2002:01)

Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998) e Sveiby (2001) destacam a importância do conhecimento tácito como elemento estratégico na composição do capital intelectual, considerado em seus trabalhos como o principal ativo das organizações.

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. [...] O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza (...)

Uma vez que o descobrimos e exploramos, somos vitoriosos. [...] A gerência dos ativos intelectuais se tornou a tarefa mais importante dos negócios porque o conhecimento tornou-se o fator mais importante da produção. [...] O capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva (STEWART, 1998, p. 11-23).

Os investimentos em capital humano tornam-se importantes porque possibilitam às empresas uma sensível melhoria do grau de capacitação de seus trabalhadores e técnicos, aumentando assim sua satisfação e o seu grau de dedicação, o que se refletirá nos níveis de produtividade e qualidade como também na própria capacidade inovadora da empresa, pois a competitividade e lucratividade não são conseguidas somente mediante processo, mas, sobretudo, por intermédio de pessoas. (DAHLMAN, 1993).

Davenport (1998) reconhece que os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos baseados em: conhecimento, habilidade técnica, projeto de produto, apresentação de marketing, criatividade e inovação. Ao contrário dos ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado e utilizado: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com sua fonte, bem como com seu receptor.

Conforme Ponchirolli (2000):

“As empresas necessitam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da cooperação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem o valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los, formam uma

parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais que os outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual” (PONCHIROLI, 2000, p.33).

Portanto, os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, através de treinamento e integração social dos indivíduos, motivação, participação e remuneração digna. Existe um certo consenso no sentido de que a organização que não propiciar a seus membros condições para satisfação das suas necessidades enfrentará sérios problemas de desempenho e eficiência.

Segundo Branham (2002), se a empresa valoriza o empregado, investe nas pessoas como a principal vantagem competitiva e comunica sua visão e missão de forma clara, tem como benefícios uma mão de obra comprometida, com alto desempenho e possui uma vantagem competitiva duradoura.

Conforme Friedman *et al* (2000) , “ as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização”.

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia, portanto, no capital humano ou ainda no **conhecimento tácito** que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e ‘re-engenheirado’. É ao mesmo tempo individual e coletivo , leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na ‘cabeça das pessoas’(TERRA, 2001).

Conforme Brandalize *et al* (2005), os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem vantagem competitiva que fazem a diferença e a personalizam. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback e possam externar suas opiniões. Assim, investimentos para desenvolver recursos essenciais não são despesas; constituem aquilo que será necessário para assegurar vantagem com o tempo. O aprender a conhecer, a fazer, a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo.

A vantagem competitiva encontra-se não somente no cabedal de conhecimentos que a empresa possui e gerencia, mas fundamentalmente em sua capacidade de articular o Capital Humano entre os diversos atores da rede de valor da organização, de forma que estes possam redundar na criação de novos conhecimentos e seus subprodutos: soluções inovadoras. Para que isto ocorra, é necessário que as empresas incorporem, na gestão estratégica do capital humano



e inovação, práticas administrativas que contemplem as competências de todos os participantes da empresa ampliada, e criem e capturem mais valor na inovação através de parcerias estratégicas e acordos colaborativos (JONASH & SOMMERLATE, 2001).

Segundo Terra (2001), para o conhecimento ser sistematicamente criado, toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora, e que a alta direção necessita reconhecer que “[...] o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido com autonomia e recursos( tempo, pessoas e capital)”.

### **2.3 Talento: conceito e evolução**

O assunto essencial desta pesquisa reside na exploração do tema Gestão de Talentos, uma vez que o desenvolvimento de um programa de identificação e desenvolvimento de funcionários de alta performance numa instituição bancária constitui o eixo estruturante do estudo realizado. A partir da exploração do conceito de talento no contexto acadêmico geral, este trabalho busca apontar definições conceituais e aplicações do termo Talento através de diferentes perspectivas e em diferentes períodos históricos.

Os testes de inteligência, criados em Paris na década de 1900, para explicar o sucesso/insucesso de alunos do ensino fundamental, foram se aprimorando ao longo dos anos, principalmente nos Estados Unidos da América, onde tornou-se relevante a identificação dos talentos tanto nas escolas quanto nas empresas. No período das duas grandes guerras mundiais, testes de inteligência e de aptidões específicas foram incrementados e desenvolvidos, para oferecer recursos destinados a recrutar pessoas que apresentavam performances especiais e colocá-las nas diversas funções.

Conforme Goulart (2008), a inteligência é considerada uma aptidão geral e costuma ser denominada fator G, ou seja, fator geral, enquanto as aptidões específicas são denominadas fatores S e são: raciocínio verbal, raciocínio numérico, raciocínio abstrato, fluência verbal, memória, entre outro, variando as modalidades conforme os autores. Embora os estudiosos não tenham chegado a um consenso sobre o que constitui a inteligência, tem-se adotado a definição sugerida por Gates *et al.* (1948), citado por Mouly (1960, p. 182) e adotado por especialistas na medida da inteligência:

“inteligência é um composto ou organização de capacidades para aprender, apreender, com vivacidade e precisão, fatos amplos e sutis, especialmente os

abstratos, para exercer controle mental e apresentar flexibilidade e invenção, ao procurar solução para problemas.”

A insatisfação com o conceito de Q.I. levou alguns estudiosos como Thrustone (1935) a criticar seriamente esse conceito de inteligência, sugerindo que o equipamento mental de uma pessoa seja composto de várias capacidades, que foram medidas por ele mediante análise fatorial. Atendendo à sua proposta, Thurstone (1943) criou um instrumento de avaliação da inteligência denominado Teste de avaliação de habilidades mentais primárias de Chicago.

Terman (1954) ao pesquisar os aspectos relacionados à identificação e formação de Talentos, constatou que o QI, Quociente de Inteligência e as conquistas dos indivíduos estavam longe de serem correlacionados. Ele ainda identificou que fatores externos e internos que interferem no desenvolvimento e ação dos talentos, e realçou que a mensuração dessa influência figura entre os principais problemas que permeiam este tema.

Mackinnon (1962) pesquisou sobre o Talento Criativo, observando a relação entre inteligência e criatividade e considerou que a criatividade é um processo caracterizado pela originalidade, e que possui como resultado um produto que está relacionado ao criador enquanto indivíduo que, em seu trabalho criativo, atua como um mediador das necessidades e metas definidas externamente.

Embora esses instrumentos tenham sido elaborados há quase um século, constituem tentativas de se definir o que é o talento humano e por este motivo merecem ser lembrados. Ao longo dos anos de pós-guerra, os testes de inteligência e os testes de aptidões específicas foram amplamente utilizados nas empresas, passando a constituir instrumentos valiosos para os gestores, que procuravam obter o máximo de rendimento colocando as pessoas de mais alto nível intelectual em postos de trabalho nos quais pudessem utilizar sua capacidade e aqueles que tinham aptidões específicas de nível mais elevado eram encaminhados a trabalhos nos quais precisassem utilizá-las.

Uma nova visão do talento humano foi trazida por Gardner (1995), através da teoria das inteligências múltiplas. Para o autor, os testes e suas correlações deveriam ser abandonados e se deveria partir para observar as fontes de informações mais naturalistas a respeito de como as pessoas, no mundo todo, desenvolvem capacidades importantes para seu modo de vida. Nessa direção, o autor considera que a inteligência é a capacidade de solucionar problemas ou elaborar

produtos que são importantes em um determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite às pessoas abordar situações, atingir objetivos e localizar caminhos adequados a esse objetivo.

Para alcançar o campo da cognição humana, Gardner aponta a necessidade de “ (...) incluir um conjunto muito mais amplo e mais universal de competências do que comumente se considerou”. Assim, Gardner (1995, p.7) revoluciona o campo da psicologia cognitiva através da Teoria da Múltiplas Inteligências apresentando que :

“(...) existem evidências persuasivas para a existência de diversas competências intelectuais humana relativamente autônomas abreviadas daqui em diante como ‘inteligências humanas’. Estas são as ‘estruturas da mente’ do meu título. A exata natureza e extensão de cada ‘estrutura’ individual não é até o momento satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Parece-me, porém, estar cada vez mais difícil de negar a convicção de que há pelo menos algumas inteligências, que estas são relativamente independentes umas das outras e que podem ser modeladas e combinadas numa multiplicidade de maneiras adaptativas por indivíduos e culturas.”

A idéia principal da Teoria das Inteligências Múltiplas é a de que as pessoas possuem habilidades diferenciadas para cada tipo de atividade e, portanto, possuem mais de um tipo de inteligência, embora todos os tipos estejam interligados.

Segundo Gardner, as capacidades dos seres humanos podem ser agrupadas em sete inteligências abrangentes:

1. Inteligência Lingüística: característica dos poetas e escritores, entre outros.
2. Inteligência Lógico-Matemática: relacionada à capacidade lógica e matemática.
3. Inteligência Espacial: capacidade de delinear um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo (Marinheiros, Engenheiros, cirurgiões, aviadores geralmente possuem esta capacidade)
4. Inteligência Musical: possuir o dom da música como Mozart e músicos em geral.
5. Inteligência Corporal-Cinestésica: capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos utilizando o corpo (Dançarinos, Atletas, artistas, entre outros).
6. Inteligência Interpessoal: capacidade de compreender outras pessoas (Vendedores, Políticos, Professores, especialistas em relações humanas e relações públicas)

7. Inteligência Intrapessoal: capacidade correlativa, voltada para dentro. Capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida.

O termo talento tem sido usado mais recentemente, em geral a partir dos anos 1980, e geralmente vem associado às atividades que se desenvolvem nas organizações. A literatura tem utilizado a terminologia talento para designar habilidades inatas para realizar determinadas atividades de forma extraordinária. Ao recorrer à etimologia e à origem do termo, a origem latina, *talentum*, deriva do grego *talanton* (CUNHA, 1982).

No campo da economia, Murphy *et al* (1991) pesquisam a questão da alocação de Talento como influenciadora no crescimento econômico de um país e sugerem que os incentivos privados que regem a distribuição de talentos em todas as profissões podem não coincidir com os incentivos sociais.

Howe, Davidson e Sloboda (1998) adotam para o termo Talento a definição:

Certas armadilhas devem ser evitadas na resolução sobre a definição de talento. Uma definição muito restrita pode tornar impossível de demonstrá-lo para qualquer evidência concebível. Por exemplo, algumas pessoas acreditam que talento é uma capacidade inata que torna certo de que seu possuidor irá se sobressair. Este critério é muito forte. No outro extremo, seria possível fazer a definição de talento tão vaga que sua existência seria trivialmente assegurada; talento poderia implicar que aqueles que atingem altos níveis de realização seria de alguma forma indefinida biologicamente diferentes dos demais. (HOWE, DAVIDSON, SLOBODA, 1998, p. 399-400)

Oliveira (2005) considera o talento como algo inato, ou seja, como uma capacidade que todos os indivíduos tem, mas para desenvolvê-lo depende do interesse e do aperfeiçoamento de cada um. Segundo o autor, talentos não são gênios nem são possuidores de dons especiais; são apenas pessoas comuns.

Conforme Teixeira (2002), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender.

Micheletti (2006) caracteriza talento como aquela pessoa que agrega várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, capacidade de adaptação rápida, flexível e sabe lidar com pessoas.

Através das definições acima é possível concluir que somente quando a expressão do talento individual está nivelada aos valores, missão, visão e necessidades da organização, é que é plausível dizer que foi encontrado o talento desejado. Nesse sentido, é possível inferir que a expressão "alta performance" emergiu na organização estudada nesta pesquisa e adequa-se ao que se tem denominado talento. Portanto, no presente trabalho, o conceito de talento está associado ao que a instituição bancária estudada denominou "Alta performance" e que, como se verá pela análise da fala do gestor entrevistado, é a expressão usada para caracterizar o empregado que gera valor sustentável em função de suas capacidades, desempenho e potencial. Logo, as pessoas que apresentam desempenho excepcional são consideradas talentosas, mesmo que usualmente não se utilize na organização o termo talento.

#### **2.4 - A gestão de pessoas e a identificação e retenção de indivíduos com alta performance**

Cabe à área de Gestão de Pessoas a função de humanizar as empresas, sendo-lhe atribuída a grande responsabilidade na seleção, o desenvolvimento e a constante avaliação do profissional que a instituição deseja, levando em conta tanto o encaminhamento tanto da instituição como do funcionário visto como colaborador para adquirir os resultados esperados. Assim, a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e progresso do bem mais importante de uma organização que é o Capital Humano.

O grande desafio das empresas é alinhar os seus objetivos à crescente demanda por um clima organizacional, onde trabalho seja sinônimo de satisfação e realização pessoal e profissional. Segundo Knapik (2008), um grande número de empresas ainda conserva um sistema autocrático, mecanicista e fechado e resiste em adotar uma gestão mais moderna.

O valor das pessoas na organização é enfatizado por Mayo (2003, p. 26), que afirma :

[...] a incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patentado [...]

Diante desses fatos, é importante que as empresas se preparem para o cenário que se apresenta, a fim de que consigam reter os colaboradores que apresentam "alta performance" de uma forma inovadora e eficiente. Davenport (2001), no trecho a seguir, complementa a

abordagem sinalizando a importância do equilíbrio entre os interesses da empresa, de um lado, e dos seus colaboradores, de outro, e como ele pode sustentar a retenção dos mesmos.

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições. (DAVENPORT, 2001, p.210)

Conforme Ingham (2006), é importante a identificação dos Talentos na organização, porque esse talentos merecem e exigem um suporte mais intenso que os demais empregados. Para isso, a área gestora de pessoas a fim de conhecer a performance dos empregados pode utilizar das seguintes ferramentas de identificação: avaliação de performance, previsão de potencial, escalas de medição de potencial e desempenho, além do mapeamento das competências.(BERGER; BERGER, 2004)

Após identificar e desenvolver seus profissionais, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade, pois quando a instituição perde um talento para o mercado está perdendo também capital intelectual, além de todo o tempo e recursos que foram investidos nesse colaborador, que leva consigo a experiência profissional.

A gestão de talentos torna-se uma tarefa cada vez mais difícil com a redução das fronteiras e o aumento da mobilidade da força de trabalho. Atualmente, as organizações competem globalmente em seus mercados e também por talentos, esforçando-se para conseguir funcionários mais talentosos (LOSEY; MEISINGER; ULRICH, 2005).

Vale destacar o estudo de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), que identifica os fatores mais importantes para a retenção de talentos nas organizações, a saber: satisfação com o trabalho, remuneração extrínseca, relações no trabalho, compromisso organizacional, entre outros. Atualmente as organizações estão convencidas de que identificar e reter talentos vai muito além de pagar os melhores salários do mercado, pois pesquisas neste sentido comprovam o fato de que salário não é apontado como o principal motivo para as pessoas decidirem mudar de emprego, e pior do que isto é constatar que alguns colaboradores na verdade não se desligam da organização e sim de seus gestores.

Segundo Davenport (2001), um acordo equilibrado, que pondere os interesses do indivíduo e da organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de

pessoas. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também o comprometimento com a empresa, já que é necessário envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Na chamada sociedade do conhecimento, o talento humano e suas diferentes manifestações são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho. Embora volume de produção e faturamento se mantenham relevantes, tem-se disseminado uma perspectiva mais moderna, uma mudança de paradigma que prioriza a motivação e a qualidade de vida do trabalhador como fatores que tornam a organização mais competitiva.

#### **2.4.1 - Fatores de retenção de pessoas nas organizações**

Alguns fatores associados à organização, outros associados às necessidades individuais têm sido pesquisados como influenciadores do interesse do trabalhador em permanecer numa empresa. Entre os fatores relacionados às necessidades e interesses individuais merece destaque a **motivação**.

O tema motivação tem sido muito debatido no âmbito organizacional, uma vez que o comportamento de seus funcionários é o que impulsiona cada empresa para o sucesso ou não.

Conforme Brunelli (2008), quando se tem conhecimento e suprimento das necessidades dos indivíduos, cria-se a possibilidade de mantê-los motivados. Dessa forma, a grande preocupação da administração não deve consistir apenas em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas primordialmente, oferecer um ambiente de trabalho no qual se possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de cada função.

De acordo com Ferreira (2011), trata-se de um assunto complexo sobre o qual diferentes teorias foram desenvolvidas, na tentativa de entender como ocorrem os processos motivacionais de pessoas em seu ambiente de trabalho e quais fatores influenciam este processo.

A abordagem de motivação mais utilizada nas organizações é constituída pela teoria de Maslow, que mesmo constituindo uma abordagem clássica, desenvolvida em meados do século XX, se apresenta como a de análise mais abrangente, pois interpreta a motivação no trabalho como sendo uma variável dependente do nível de obtenção das necessidades dos indivíduos. Segundo Bowditch (2006), a principal qualidade dessa abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades dos indivíduos para o propósito de motivar comportamento.

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, apresentou uma teoria para explicar o comportamento motivacional, segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis, numa disposição desde necessidades mais básicas, como a fome e a sede, até as mais elevadas, como a necessidade de estima e de auto-realização ( BOWDITCH, 2006).



Figura 1- Fonte: Elaborado a partir de Bowditch (2006)

Conforme Sampaio (2009), as necessidades fisiológicas “compreendem aos impulsos , acrescidos do processo de regulação do equilíbrio do organismo e da idéia de apetite (que introduz a escolha de alimentos pela pessoa ao tema da fome).” As necessidades de segurança aparecem após as necessidades fisiológicas serem supridas, ou seja, “referem-se às necessidades de estabilidade, de segurança física contra perigos, privações, doenças, inadequada retribuição salarial, entre outros.” (FALLER, 2004). As necessidades sociais surgem quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas, podem ser representadas, por exemplo, pela necessidade de associação e de aceitação por parte dos outros indivíduos. As necessidades de estima correspondem a forma pela qual o ser humano se vê e se avalia, envolve tanto fatores internos, como o censo de competência, a autonomia, quanto externos, como reconhecimento e status. E por fim, no ápice da hierarquia das necessidades de Maslow, estão as necessidades de auto-realização que encontram-se relacionadas com a necessidade de cada indivíduo realizar sua capacidade de trabalho e de auto-desenvolvimento.(FURTADO, 2004).

De acordo com Sampaio (2009), a teoria de Maslow é conhecida como aquela em que as necessidades humanas obedecem a uma ordem, ou seja, possui uma hierarquia de valores a serem superados. No entanto, partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade de



hierarquia superior. Entretanto, esta hierarquização é questionável, pois muitas pessoas, cujas necessidades básicas não estão satisfeitas, perseguem objetivos elevados, associados a necessidades de auto-realização, estima e prestígio.

Além da motivação, existem outros fatores que influenciam a permanência numa organização. Décadas atrás, para satisfação de um empregado, um pequeno aumento de salário era o bastante, justificando que até o final do século XX a remuneração deveria ser suficiente para cobrir gastos como alimentação, plano de saúde e aposentadoria complementar. Atualmente, contudo, o cenário tornou-se bem diferente.

A partir da globalização da economia, as mudanças processadas tanto nas organizações quanto no mundo do trabalho determinaram transformações culturais e de valores e fizeram com que mudassem também as necessidades e ideais dos trabalhadores. Hoje não basta o reajuste salarial; existem outros fatores que vieram contribuir para o contentamento e o progresso nos resultados do empregador e do empregado.

De acordo com Branham (2002) atualmente apenas adoção de uma política salarial mais agressiva já não faz a diferença para manter bons profissionais, que querem autonomia, desafios novos, valorização do que realizam na empresa.

Carvalho (1989) já se preocupava em descobrir o que as pessoas buscam no trabalho que fazem e realizou uma pesquisa, na qual entrevistou milhares de funcionários e pôde listar os resultados, em ordem de importância: segurança pessoal, em primeiro lugar; clima de trabalho, salário adequado, reconhecimento, imparcialidade, participação, carreira e, por último, treinamento.

De forma mais ampla, alguns motivos são evidenciados em estudos e pesquisas como impulsionadores do processo de *turnover* nas organizações de profissionais considerados talentosos. Desenvolvimento, carreira, benefícios monetários e não monetários, recompensas e ambiente de trabalho, pressão e estresse, estilos de liderança e de trabalho, desafios e até localização do trabalho são fatores mencionados como os de maior relevância no processo de retenção (BRANHAM, 2002; DUTRA, 2011)

Nesse contexto, onde a retenção de pessoas talentosas é perseguida nas organizações, várias são as pesquisas realizadas no intuito de identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas que podem ser eficientes na retenção dos talentos. Os fatores de maior relevância são apresentados seguir.

- **Remuneração**

O termo “remuneração” pode ser compreendido, segundo Dutra (2006), como a forma de reconhecimento do trabalho dos colaboradores pela empresa, e essa recompensa deve satisfazer expectativas e necessidades particulares, tais como: econômicas, desenvolvimento pessoal e profissional, estabilidade, projeção social, valorização, autonomia, entre outros. Para Hipólito (2002), além de proporcionar poder aquisitivo ou o de padrão de vida, o salário tem sua importância vinculada ao “valor” que o indivíduo representa para a organização. No entanto, as práticas de recompensas devem se basear no perfil de valores que a organização considera imprescindível em seus profissionais, de modo a estimular condutas e atitudes que gerem valor e resultado positivo ao desempenho à organização.

Nas pesquisas de satisfação no emprego, a remuneração e o pacote de benefícios aparecem sempre como os fatores de menor favorabilidade, mas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de habilidades e capacidades já podem ser consideradas tão importantes quanto. Salienta-se que, quando o empregado sente que sua remuneração é compatível com o trabalho realizado, e que a empresa se apóia em boas práticas de gestão de pessoas, a possibilidade de uma remuneração maior em outra organização não lhe representa um atrativo.(BRANHAM, 2002).

BOWEN (2008) afirma que muitos especialistas demonstram que incentivos e bons programas de remuneração podem ter uma influência positiva no desempenho do funcionário, no curto prazo, enquanto outros afirmam que esses planos, na realidade, têm influência negativa, especialmente no longo prazo. A maioria concorda que é essencial remunerar as pessoas de forma justa e competitiva, entretanto, a remuneração não é o principal motivador. Nesse sentido, essas afirmações corroboram a Teoria de Maslow, visto que o dinheiro é uma necessidade básica,; e as pessoas necessitam de um sentido maior de realização e bem-estar pessoal.

- **Benefícios**

Além da remuneração salarial, é importante também que as empresas tenham uma visão ampla, que aborde inclusive as políticas de benefícios, a fim de que estes benefícios complementem a remuneração do colaborador e caracterizem mais um fator de retenção do trabalhador numa organização. Os benefícios constituem fatores relevantes no que diz respeito à valorização de colaboradores nas organizações, pois representam vantagens indiretas sobre a remuneração. Em muitos casos, são os benefícios que definem as melhores empresas para se

trabalhar ou os melhores profissionais que exercem suas atividades nas mesmas, ou seja, a recíproca é verdadeira.

Existem alguns benefícios que são exigidos por lei aos colaboradores: os encargos sociais. A empresa pode conceder outros benefícios para aumentar a competitividade e a retenção de seus talentos; incluem-se nesse caso as gratificações de vários tipos: licença remunerada em caso de doenças, invalidez ou luto; seguro de vida em grupo; seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica; assistência farmacêutica; bolsa de estudos; auxílio moradia; empréstimos a juros subsidiados ou sem juros; prêmios por sugestões; agência bancária no local de trabalho; creches para os filhos, locais esportivos ou de lazer; atividades culturais; venda de produtos e serviços da empresa a preço de custo; reconhecimento público pelo desempenho; auxílio para educação própria ou dos filhos; flexibilidade nos horários de trabalho. (LACOMBE, 2005).

Na maioria das vezes os benefícios são vistos como fatores higiênicos, uma vez que, se a organização não desempenhasse esse papel, o funcionário teria de arcar com essas despesas desembolsando-as do seu salário recebido. Estes vêm facilitar a vida do funcionário, sendo uma forma indireta de pagamento de salário.

Pode-se verificar que os benefícios sociais geram contrapartidas para a empresa, pois favorecem a produtividade, melhoram o clima organizacional, proporcionam garantias a quaisquer danos ou prejuízos à integridade pessoal ou física dos funcionários.

Fitz-Enz (2001) afirma que os benefícios, além de suprirem as necessidades básicas, também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas; por isso, devem ser mantidos como algo relevante para manter uma força de trabalho qualificada.

A tendência de concessão de benefícios sociais para os colaboradores e os cuidados que se devem ter com essa política são abordados por Gil (2006, p. 193-194):

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário.

- **Gestores Eficientes**

Os gerentes são importantes personagens no processo de retenção dos talentos de suas equipes. “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los”. (MICHELMAN, 2007)

Para esse autor, o gerente que compartilha informações sobre o desempenho e resultado financeiro da empresa, as estratégias e planejamentos, e demonstra confiança, conquista a fidelidade e compromisso de seus empregados.

Para Silva (2006), além da conscientização de que são os responsáveis pela retenção dos talentos de sua equipe, os gerentes precisam utilizar ferramentas para o alcance dos objetivos da organização. Essas ferramentas estão relacionadas a questões como carreira e remuneração, ao estímulo à participação e envolvimento do profissional e conhecimento acerca das preferências e interesses não monetários dos funcionários que se quer reter.

Nesse sentido, a pesquisa de Silva (2006) corrobora a importância do gestor no processo de retenção de talentos ao considerar que:

Uma empresa deve exercer alguns esforços e empreender algumas análises para determinar o interesse não-monetário e as preferências dos empregados talentosos. Depois deve, então, tentar colocar essas preferências em ação. O foco do gerente passa a ser encaixar o melhor talento mais profundamente engajado e mais comprometido com a organização. Os gerentes também podem motivar, ao estimularem a criatividade dos subordinados e solicitar ideias para melhorar os resultados. Os gerentes também devem dar aos talentos o senso de autonomia para que corram riscos, usem os próprios julgamentos, e sejam co-responsáveis pelas decisões tomadas. Devem ainda enfatizar o clima de comunicação fluida, tão necessária nos tempos turbulentos, velozes e dinâmicos da atualidade. O autor afirma também que os talentos não querem se sentir como se estivessem na escuridão ou ignorados. Para ele, os gestores também devem ser acessíveis para os empregados, no que tange aos questionamentos, interesses e idéias. (SILVA, 2006, p.79)

Concluindo as considerações sobre a importância dos gestores, é oportuno frisar que as características consideradas pelos funcionários como próprias de pessoas que têm preocupações voltadas para a gerência produtiva fazem com que os mais talentosos se interessem por permanecer atuando sob a sua liderança.

- **Oportunidades de desenvolvimento**

Inúmeros estudos vinculam as Oportunidades de desenvolvimento à maior retenção de empregados e redução do *turnover*, razão pela qual o fator foi incluído neste estudo.

A gestão do desenvolvimento está diretamente relacionada à retenção de talentos na organização, na medida em que possibilita a progressão e a promoção dos bons funcionários, conforme suas contribuições, e se responsabiliza pela sua formação e desenvolvimento contínuo. O objetivo primordial das políticas e práticas de gestão do desenvolvimento é incentivar o crescimento profissional das pessoas, conforme o potencial de cada um, estimulando o aprendizado individual e organizacional, e definindo os itinerários de carreira que associem as demandas da organização às necessidades e expectativas individuais (LONGO, 2007).

Um importante fator de retenção de talentos refere-se à satisfação dos trabalhadores no que diz respeito às políticas de promoção e progressão, que precisam ser factíveis, justas, viáveis e desafiadoras.

A possibilidade de crescimento profissional, somada à existência de um plano de carreira fascina a possibilidade de crescimento profissional, somada à existência de um plano de carreira, com critérios transparentes e justo de ascensão.

Outro fator de retenção refere-se à percepção de valorização, que, em grande medida, relaciona-se às políticas de desenvolvimento e formação que se colocam à disposição dos funcionários, demonstrando que a organização não apenas exige a realização do trabalho, mas também o retribui por meio de políticas de desenvolvimento e formação.

Em uma pesquisa complementar acerca de políticas e práticas de retenção de talentos demonstra a importância do estímulo à formação e capacitação dos profissionais considerados pela alta administração como talentosos, Oliveira (2005) destaca a importância de proporcionar aprendizagem contínua por meio de treinamento formal (externo ou interno), de estimular práticas de troca de conhecimento entre funcionários, além de possibilitar a participação dos talentos em projetos desafiadores.

Nesse contexto, além do desenvolvimento profissional, percebe-se a importância do conteúdo do trabalho para estes profissionais. Sendo profissionais diferenciados, os talentos primam pela realização de funções estratégicas e criativas.

- **Relacionamento Interpessoal**

O ambiente profissional é constituído pelo local onde os empregados passam boa parte de cada dia, no qual elas desenvolvem relacionamentos com colegas, chefia, fornecedores, clientes todos eles gerados pelo trabalho. O ambiente organizacional e os relacionamentos são fatores que interferem na satisfação do trabalhador, de forma positiva ou negativa como explica Locke (1969, 1976), *apud* Marqueze (2005). O autor realça que a satisfação no trabalho é um estado emocional produzido pela avaliação dos valores do indivíduo e apresenta-se de duas formas ou sentimentos: alegria (satisfação) e sofrimento, desprazer (insatisfação). A ausência do bom convívio, com relacionamentos saudáveis e respeitosos, gera insatisfação no trabalho, pois o ser humano tem necessidades resultantes dos relacionamentos como a estima e a boa convivência social (MASLOW, 2003).

Hausknecht, Rodda e Howard (2009), consideram em seus estudos o fator relacionamento como elemento de retenção de empregados, relevando a influencia do grau de apego dos trabalhadores com os pares, gestores e clientes. Portanto, justifica-se a inclusão dessa variável entre os fatores responsáveis pela retenção dos talentos numa organização, em virtude da importância dada à relação com chefes, colegas ou clientes da organização, como um motivo de permanência na organização.

- **Importância da marca e tradição**

Este fator engloba a percepção do empregado em relação à imagem da organização, ou seja, a reputação, a marca e também o orgulho do empregado em pertencer à organização.

Conforme Pinho(1996):

Uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir o produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca. (PINHO, 1996, p. 43).

A imagem organizacional é importante para o fortalecimento da marca e construção de uma tradição no mercado cada vez mais competitivo. No entanto, a projeção pública de valores pautados em ética, responsabilidade, qualidade, equilíbrio financeiro, entre outros, solidificam a marca e tradição da empresa no ambiente de negócios.

Essa imagem da organização se estende aos empregados, propiciando-os orgulho em identificar-se como parte da mesma.

- **Significado e importância do trabalho**

O colaborador se sente mais estimulado quando vê significado nas atividades que desempenha. Essa proposição se estende aos talentos organizacionais, pois o reconhecimento do sentido das atividades desempenhadas pelo profissional nos negócios da organização é importante para que ele entenda o valor de seu esforço. Daí a importância das pessoas entenderem o valor que possuem na empresa, para que tenham estímulo para um desempenho cada vez melhor.

Conforme Branham (2002), quando uma pessoa reconhece seu trabalho como significativo e importante, sente-se mais motivada, existindo pouca probabilidade de mudança de empresa.

Quanto aos impactos da realização no trabalho, Tanure; Carvalho Neto; Andrade (2007) destacam que quando a empresa oferece autonomia e responsabilidade para que seus empregados possam atuar e valoriza suas idéias e opiniões, possibilita o aumento do orgulho e do prazer do profissional fazer parte da organização.

- **Reconhecimento do desenvolvimento**

As políticas e práticas orientadas para a retenção de profissionais talentosos são, muitas vezes, utilizadas como medidas inovadoras, que têm como objetivo primordial promover o reconhecimento dos trabalhadores que possuem um diferencial.

Stewart (1998) esclarece a enorme importância das corporações estabelecerem um alinhamento entre interesses das pessoas e interesses das empresas. O ser humano gosta que seu trabalho seja valorizado e reconhecido. Os gestores que adotam esta prática estão contribuindo para a manutenção em seu quadro de funcionários importantes.

- **Condições de trabalho adequadas**

Segundo Resende (2003), as empresas só têm a ganhar ao proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas gostem de frequentar, pertencer e contribuir e a convivência entre elas seja aprazível e inclua muita cooperação e participação.

A acentuada concorrência tem levado as empresas a pressionarem cada vez mais suas equipes na busca de resultados. Esta pressão tem sido fator de perda de valores nas

organizações, tornando as condições de trabalho inadequadas. É preciso estabelecer um equilíbrio entre o potencial e a capacidade de cada profissional e o grau de cobrança e exigência feito pela organização, para se garantir uma boa condição de trabalho.

Butler e Waldroop ( 1999) afirmam que para manter as pessoas na organização é preciso adaptar o trabalho às características do profissional, e também alocar as pessoas onde estas sejam mais eficientes, para que possam produzir mais.

O encaminhamento desta questão vem sendo objeto de estudos pela organização na qual se desenvolve o presente trabalho e a pesquisa que foi realizada pretende apontar meios de se garantir a permanência de profissionais talentosos na instituição bancária que foi objeto deste estudo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este capítulo apresenta o modelo de pesquisa utilizado para o estudo do tema, detendo-se em caracterizar os procedimentos quanto à abordagem, quanto aos fins e aos meios; apresenta as unidades de análise e caracteriza os sujeitos de pesquisa, define os instrumentos de coleta de dados e a técnica de interpretação.

É oportuno realçar que o estudo é desenvolvido numa instituição bancária, na qual o processo de admissão de funcionários se faz por concurso público, o que inviabiliza o uso de estratégias de atração de talentos e a seleção mediante provas padronizadas. Por este motivo, o foco da pesquisa é voltado para a identificação e retenção de pessoas consideradas como "alta performance", ou seja, pretende-se, através da pesquisa, identificar e submeter à análise os fatores mais relevantes para assegurarem a permanência na organização daquelas pessoas que apresentam essas características diferenciais.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A fim de analisar os fatores de maior relevância na instituição bancária estudada para reter os profissionais considerados "alta performance", foi utilizada uma pesquisa cuja abordagem é **qualitativa e quantitativa**. O trabalho se inicia de forma exploratória, através da análise dos objetivos estratégicos da instituição bancária estudada, visando abordagem das políticas de gestão de pessoas, assim como dos processos de gestão do conhecimento, com ênfase nas práticas que vêm sendo adotadas para a valorização de seu capital humano.

De acordo com Minayo (2007, p. 25) a pesquisa qualitativa pode ser dividida em 3 etapas que são: a fase exploratória, o trabalho de campo e a análise e tratamento do material empírico e documental. Portanto, no caso da presente pesquisa o trabalho se iniciou com a busca de documentos que foram disponibilizados pela organização para análise. Por exigência da organização estudada, esses documentos que foram submetidos à análise não são incorporados ao trabalho, uma vez que deve ser preservado o sigilo sobre os mesmos. Foi feito, também, um contato com o gestor responsável pelo Projeto de Talentos, e na ocasião procedeu-se ao levantamento da concepção de talento adotada pela empresa, à identificação das ações relacionadas à identificação e retenção desses funcionários talentosos e das dificuldades enfrentadas pela empresa na realização dessa tarefa.

A pesquisa qualitativa aprofunda a análise a partir da opinião, conceitos, modo de se expressar e do convívio social do pesquisado, o que possibilita ao pesquisador a visão do objeto

de estudo visto por “dentro”, utilizando-se para atingir este objetivo da teoria científica, que segundo Richardson *et al.*(1999) observa que esta pesquisa é mais adequada quando se procura descrever a complexidade de um determinado problema , analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos.

A abordagem quantitativa da pesquisa é constituída pela aplicação de questionários, cujo tratamento foi feito mediante utilização de recursos estatísticos. Através da pesquisa quantitativa pode-se mensurar e analisar relações causais entre variáveis, tais como: opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

Desta forma, os métodos qualitativos e quantitativos podem ser complementares e adequados com o objetivo de minimizar a influência da subjetividade e aproximar o pesquisador do objeto de estudo, respondendo às principais críticas das abordagens qualitativa e quantitativa respectivamente, proporcionando maior confiabilidade aos dados (GODOY, 2005; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006; PATTON, 2002).

Quanto aos meios, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p. 32): "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela (...) capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. (YIN, 2001, p.19).

O estudo de caso é adotado como estratégia de pesquisa para o desenvolvimento deste estudo, apoiando-se em técnicas qualitativas como entrevistas e análise de documentos e em técnicas quantitativas, que se propõem avaliar aspectos mensuráveis do comportamento humano. O ponto forte nesta tipologia é o de permitir o estudo de um fenômeno em profundidade dentro de seu contexto, permitindo uma análise processual à medida que eles ocorrem dentro das organizações. Para Vergara (1997), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, uma vez que o pesquisador traz informações sobre situações, fatos , opiniões ou comportamentos que têm lugar na população analisada . Conforme GIL (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever

características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento entre variáveis. Andrade (1993, p.98) aponta que, na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Na mesma linha de concepção, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos , registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

### **3.2 Unidade de Análise e sujeitos de pesquisa**

A unidade de análise é uma instituição bancária tradicional, que atua há cerca de 153 anos no mercado, e participou ativamente das principais transformações da história do país, como mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, apoiando e ajudando o Brasil.

Trata-se de uma instituição com funções especiais para desempenhar atividades bancárias do interesse da nação brasileira, especialmente no fomento da poupança e do crédito popular, no financiamento da moradia , das atividades produtivas do setor privado e dos serviços públicos, bem como na execução de programas sociais do governo federal.

Desde o início de sua trajetória, a instituição estudada vem estabelecendo estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais.

Após algumas variações no seu modelo enquanto instituição bancária, esta organização possui uma posição consolidada como um banco de grande porte, sólido e moderno, constituindo a principal agente das políticas públicas do governo federal.

Seu corpo funcional é orientado pela legislação relacionada ao serviço público federal e composto por empregados concursados. Sendo assim, a retenção de talentos fica condicionada à identificação dos talentos no exercício de suas atividades depois de contratados.

Os sujeitos de pesquisa são os empregados identificados como "alto desempenho" no Ciclo 2014 da Gestão do Desempenho de Pessoas e o gestor responsável pelo Projeto de Talentos da empresa. A Gerência Nacional de Avaliação de Desempenho da empresa foi responsável pela coleta de dados junto aos empregados alta performance e também, a consolidação em banco de dados para análise.

O público convidado para participar compunha-se de 1.583 empregados, dos quais 1.008 (63,67%) responderam ao questionário, que ficou disponível na intranet entre os dias 30 de setembro e 06 de outubro de 2015. Esta amostra é bem representativa da população, podendo-se esperar que ela permita generalizações dos resultados obtidos.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Conforme Forte (2006), o objeto do trabalho científico apresenta-se com a mesclagem de modelos teóricos com o objetivo de apoiar as questões ou variáveis a serem analisadas e no caso elas advêm dos documentos analisados, das perguntas de questionário ou do roteiro de entrevista.

A pesquisa se vale dos seguintes instrumentos de coleta de dados: documentos que definem as políticas e estratégias da organização; entrevista que foi aplicada ao gerente responsável pelo Projeto de Talentos e questionários respondidos pelos empregados que tiveram o desempenho consolidado como Excepcional ou Superior no Ciclo 2014 da Gestão do Desempenho de Pessoas.

A entrevista aplicada ao gestor responsável pelas ações utilizadas pela empresa para a identificação de empregados de alta performance foi semi-estruturada e coletou informações sobre o projeto, expectativas e opiniões do gestor sobre o referido projeto e ações em processo. A entrevista estruturada foi conduzida através de um roteiro composto de questões pré-definidas, destinadas ao alcance dos objetivos definidos para este trabalho.

A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais. (GIL, 2007: p.121).

O questionário foi construído com 32 questões que mencionavam aspectos que justificariam a permanência na organização do funcionário reconhecido como alta performance. Portanto, a construção do questionário levou em conta fatores preditores de desempenho e determinantes da retenção desses talentos. O questionário utilizado era composto de 33 questões, cada uma delas apresentada como uma afirmativa seguida de uma escala Likert, que permitia atribuir notas de 1 a 5, de modo que 1= Discordo totalmente; 2=Discordo em parte; 3=Não tenho opinião; 4=Concordo em parte; 5=Concordo totalmente

A aplicação do questionário foi feita através da intranet da instituição bancária e destinada a todos os funcionários de alta performance. Pretendia-se que todos os funcionários caracterizados como alta performance o respondessem.

### **3.4 Técnicas de interpretação de resultados**

Os dados coletados durante a entrevista com a gerência e obtidos nos documentos empíricos disponibilizados pela empresa foram submetidos à análise de conteúdo, Conforme Bardin (2011), "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo através de mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção". As falas dos informantes foram organizadas por meio da identificação dos núcleos de significação, ou seja, categorização e interpretação dos temas centrais do relato dos participantes.

Procurou-se consolidar os dados obtidos com a análise de documentos e as informações provenientes da entrevista com o Gestor do Projeto de Talentos. Através da análise tornou-se possível identificar as estratégias adotadas pela política de gestão de pessoas, bem como as ações voltadas para a retenção de talentos utilizada pela empresa. Foi possível, ainda, identificar as ações em curso no momento da coleta de dados, além de dificuldades e obstáculos que vêm ocorrendo na implantação do processo.

O questionário (anexo I) foi submetido a uma análise de conteúdo, que permitiu identificar categorias que levaram as questões a serem agrupadas conforme os aspectos abordados por elas, que são os seguintes:

- a) Marca e tradição – Questões 1 e 2
- b) Significado e importância - Questões 30, 31 e 32
- c) Relacionamento interpessoal - Questões 28 e 29
- d) Oportunidades de crescimento - Questões 17, 18, 19, 20, 21 e 23
- e) Remuneração – Questões 3 e 4
- f) Condições adequadas de trabalho – Questões 7, 8 e 9
- g) Oportunidades de desenvolvimento – Questões 10, 11, 12, 22 e 24
- h) Benefícios – Questões 5 e 6
- i) Gestores eficientes – Questões 25, 26 e 27

j) Reconhecimento do desenvolvimento – Questões 13, 14 , 15 e 16

Após o encaminhamento dos questionários aos funcionários considerados "alta performance" e retorno de cerca de 1008 questionários, foi realizada a análise dos mesmos, mediante utilização de estatística descritiva, buscando-se identificar a similaridade e a diferença das respostas emitidas por eles sobre os motivos que justificariam sua permanência na empresa.

## 4 . ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Como parte inicial da análise dos resultados, apresenta-se a caracterização dos sujeitos de pesquisa, de forma sumária:

Total de sujeitos: 1008

Quanto ao sexo: Masculino: 733 Feminino: 275

Quanto ao nível de escolaridade: todos tinham curso superior, sendo que 62,9.% tinham curso de pós-graduação.

Quanto aos cargos ocupados: a amostra é composta por empregados que ocupam funções de Gerências de Unidades diversas da empresa.

Como a pesquisa foi qualitativa e quantitativa, a apresentação dos resultados é feita com realce aos dois tratamentos utilizados:

### 4.1 - Análise qualitativa dos resultados

A **análise dos documentos** liberados pela instituição bancária permitiu identificar a política que orienta o Programa de Talentos e que pode ser resumida a seguir.

Apesar de ainda não possuir uma política estratégica definida de retenção de talentos, a empresa possui normativos internos relativos à Gestão de Talentos, que têm como objetivo a promoção da consolidação da meritocracia na cultura da empresa, por meio de ações de identificação e retenção de talentos na empresa para o alcance de resultados sustentáveis.

Para a empresa, Talento é o empregado que gera valor sustentável em função de suas capacidades, desempenho e potencial. Dessa forma, a fim de identificar empregados talentosos, ou seja, aqueles que possuem alto desempenho ou alta performance, a empresa está promovendo a implantação gradual da Gestão de Desempenho de Pessoas.

A gestão de Desempenho de Pessoas é um processo contínuo e sistemático, que pressupõe que o desempenho de uma unidade ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada empregado e da sua atuação na equipe.

A sistemática de avaliação do Ciclo 2014 teve como participantes Gestores Chefes de Unidade e fundamentou-se em dois eixos: Resultado e Estilo, envolvendo indicadores relacionados aos resultados planejados e às ações que levaram ao alcance desse resultado. Os avaliadores da sistemática é composto pelo gestor imediato, pares, relacionamentos e subordinados diretos.

A avaliação do eixo Resultado é composta por indicadores relativos ao nível de realização, ou seja, a comparação das entregas acordadas com o trabalho efetivamente realizado. Já a avaliação de Estilo objetiva qualificar a atuação do empregado na busca dos objetivos acordados, isto é, a avaliação ocorre a partir da observação de comportamentos de entrega.

Por tratar-se de uma sistemática de avaliação objetiva, podendo não alcançar todas as variáveis que revelam de fato o desempenho do empregado, a fase final é composta por uma banca de avaliação com gestores hierarquicamente superior ao empregado avaliado, em que há oportunidade de agregar um olhar humano e crítico sobre os resultados coletados.

Após a análise da banca de avaliação, para obtenção do Desempenho Consolidado cruzaram-se informações das duas avaliações - resultado e estilo - é gerado um gráfico com classificação do desempenho nos seguintes grupos: Incipiente, Emergente, Eficaz, Superior e Excepcional.

Os empregados com Desempenho Excepcional no Ciclo de 2014 terão como conseqüências: pontuação diferenciada em Processo de Seleção Interna, orientação *coaching* e Recompensa Social.

Os empregados que obtiveram resultados Superior ou Excepcional na avaliação, compõem a amostra respondente do questionário; oportuno lembrar que a população considerada de alta performance era de 1583 sujeitos, entretanto, somente 1008 encaminharam os questionários respondidos.

Ainda, em análise aos documentos disponibilizados pela empresa quanto as políticas de Gestão de Pessoas, podem ser realçados os principais pontos a seguir.

A empresa possui como Visão de Futuro “Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas”, o que trouxe um novo olhar para os processos relacionados à Gestão de Pessoas. O alcance dos resultados está diretamente ligado aos conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades dos seus empregados. Com isto, definiram-se no seu Planejamento Estratégico os objetivos empresariais “Ter as competências demandadas pela estratégia” e “Ser equipe de alta performance”, de modo a direcionar ações para que seus colaboradores possam contribuir com o alcance da visão.



Desta forma, o recrutamento e a seleção de empregado para provimento de vaga de Função Gratificada ocorre por meio do Programa de Seleção Interna por Competências (PSIC), o qual vem sendo aprimorado, com foco na identificação de empregados que possuam as competências necessárias ao alcance dos resultados.

Quanto à Promoção, na empresa é possível a progressão funcional no cargo efetivo – quando o empregado passa a ocupar uma referência salarial superior no mesmo cargo. Essa evolução nas referências salariais (ou deltas) é denominada Promoção, podendo ocorrer de duas maneiras: por Antiguidade ou por Sistemática Anual.

A Promoção por Antiguidade ocorre a cada dois anos de efetivo exercício na empresa e é concedida com base no tempo de serviço prestado a empresa.

A Promoção por Sistemática Anual – antes denominada Promoção por Mérito – é concedida a partir de decisão administrativa da empresa e está condicionada à existência de dotação orçamentária destinada a esse fim. Possibilita a obtenção de até duas referências salariais no cargo efetivo dos empregados, com base em uma sistemática cujos critérios são definidos em negociação coletiva com as entidades representativas dos empregados.

A empresa também possui como instrumento de Gestão de Pessoas um Sistema de Intenção de Movimentação – (BIM), que é uma das ferramentas do Programa Realocação de Pessoas da empresa, que possibilita ao empregado manifestar seu interesse em transferir-se para unidade que melhor atenda a suas aspirações pessoais e profissionais a partir das disponibilidades existentes, aliando os objetivos da Empresa aos interesses e perfil dos empregados.

A fim de desenvolver e aperfeiçoar seus empregados a empresa possui uma Universidade Virtual onde o empregado pode aprimorar o seu processo de capacitação e desempenho profissional, além de saber das novidades relacionadas aos cursos, cartilhas e treinamentos. Atualmente, todo seu conteúdo é dividido por negócios, facilitando a busca por área ou teor.

Como forma de elevar o nível de escolaridade dos empregados, a empresa oferece o Incentivo ao Curso Superior para aqueles que ainda não o possuem, de forma a possibilitar a aprendizagem contínua e o crescimento profissional, com vista à melhoria do desempenho da organização.

A empresa incentiva a participação dos empregados e dirigentes em cursos de idioma estrangeiro para a obtenção de melhores resultados das suas áreas, considerando a estratégia da organização.

Ainda a fim propiciar o fomento da cultura e inovação, a geração de conhecimentos e a educação continuada, visando o alcance dos objetivos estratégicos, a empresa oferece custeio de até 70% da mensalidade do curso de Pós-Graduação.

A remuneração na empresa tem as seguintes modalidades: fixa, variável e mediante benefícios. A remuneração fixa é constituída de parcelas salariais mensais decorrentes do exercício do cargo efetivo e função gratificada; a remuneração variável é composta por incentivos financeiros e a remuneração indireta é constituída pelos benefícios e demais vantagens concedidas ao trabalhador.

Quanto aos benefícios, a fim de atingir o objetivo de construir um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem e contribuir para um clima organizacional favorável, a empresa concede um conjunto de produtos, serviços, vantagens e direitos para seus empregados e dependentes, por decisão estratégica ou em atendimento à legislação trabalhista. Assim, visa à promoção da qualidade de vida de seus empregados e o fortalecimento do vínculo com a empresa.

Além dos benefícios legais trabalhistas, a empresa oferece cerca de 50 benefícios definidos por decisão estratégica, dentre os quais podem ser destacados: adicional de incorporação, antecipação do salário mensal, licença para acompanhamento de cônjuge, licença para realização de estudos especializados, licença para tratar de interesses particulares, plano de previdência complementar, programa de ginástica laboral, tratamento do tabagismo, dentre outros.

A empresa possui um programa que tem como missão promover a valorização das pessoas e o estímulo à adoção de um estilo de vida saudável, gerando um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, com reflexos na sociedade. O objetivo do programa é promover a saúde e a qualidade de vida dos empregados, com foco no binômio empregado/ambiente de trabalho, por meio de ações pautadas no conceito de saúde integral, contemplando as dimensões do bem-estar físico, mental, emocional, profissional e social.

A Gestão do Clima Organizacional na empresa é feita mediante um conjunto de estratégias organizacionais e práticas voltadas à promoção de um ambiente de trabalho que propicie o bem-estar, fortaleça a identificação dos empregados com a empresa e amplie a produtividade das equipes, constituindo-se num objetivo prioritário e fundamental para o alcance dos Desafios Estratégicos da Empresa. Assim, a Gestão do Clima Organizacional na empresa foi desenvolvida a partir de 2005, em cumprimento às diretrizes do Planejamento Estratégico e contempla as seguintes fases: atualização/revisão do instrumento de pesquisa; aplicação bienal de pesquisa de clima a todo o corpo funcional; elaboração de um diagnóstico corporativo da empresa, utilizando-se, principalmente, das informações oriundas do resultado da pesquisa; divulgação dos resultados da pesquisa e das ações para toda a empresa; proposta de um Plano de Ações de melhoria, decorrente desse quadro, tanto em nível corporativo, como em cada unidade em particular.

A prática de Reconhecimento e Valorização da empresa é baseada na Política de Reconhecimento e Valorização - PRV, que possui as formas possíveis de reconhecer e valorizar, podem ser citadas: Campanha de incentivo; Celebração; Concurso; Mídia interna; Elogio Pessoal (ato público ou no canal de ouvidoria); Premiação; Verba de Reconhecimento de Valorização (VRV); Contribuição Relevante.

Também incluída na análise qualitativa apresenta-se a análise de conteúdo da entrevista feita com o Gestor do Projeto Talentos, feita através ferramenta interativa interna de comunicação virtual. A análise da gravação da fala do gestor foi feita selecionando-se as partes que respondiam às questões colocadas:

### **Questão 1: Qual a concepção de talento adotada pela empresa?**

Em resposta a esta questão, o gestor do Projeto Talentos colocou a seguinte resposta:

Talento para XYZ hoje é o empregado que gera valor sustentável a partir de suas capacidades, de seu desempenho do seu potencial. Essa já uma definição em normativo.

A resposta emitida pelo gestor torna evidente que a concepção de talento para a organização bancária estudada atende ao objetivo organizacional – gerar valor sustentável – o que tem um caráter particular e, por este motivo, não coincide com as definições de talento apresentadas no referencial teórico deste trabalho. Infere-se, pois, que as organizações definem conceitos de talento que coincidem com seus objetivos e que passam a representar seu diferencial.

## **Questão 2 - Quais são as ações desenvolvidas para a identificação de talentos na empresa?**

Esta questão que visava a analisar os procedimentos para a identificação de talentos, ou seja de sujeitos de alta performance teve a seguinte resposta:

Bem, por definição são três as perspectivas de se identificar talentos para a organização: pelas **capacidades, pelo desempenho ou pelo potencial**. Em andamento, temos a sistemática Visto X, que atende a perspectiva Capacidades, identificando pessoas que possam contribuir de forma diferenciada em temas-chaves da organização, isto é, pessoas que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis aos negócios da organização. Sobre a frente Desempenho, identificamos os empregados com desempenho Superior e Excepcional e vamos começar a trabalhar esse público, pesquisando perfil e principalmente o que é valor para eles, para buscar mecanismos de retenção dessas pessoas que desempenham bem no lugar onde estão, na função que exercem hoje. Na frente Potencial, ainda não vamos trabalhar com ela apesar de já entendermos a importância da gestão desse público para o alcance dos objetivos da empresa .

A análise da fala deste gestor evidencia a importância do Capital Humano conforme apresentado no referencial teórico (Edvinson e Malone, 1998; Bucker, 2010, Stewart, 1998), pois menciona e apresenta ações através das quais são identificadas capacidades, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis para os negócios da organização.

## **Questão 3 - Através de qual análise/ação se conseguiu identificar os empregados alta performance?**

Lançamos recentemente a Gestão do Desempenho de Pessoas que orienta a empresa sobre a necessidade de gerir o trabalho individual, para que o resultado das unidades seja a soma do resultado de cada um. Vou tentar explicar melhor. Essa iniciativa traz luz à importância do desempenho de cada um, do impacto no todo, e que cada empregado saiba e perceba a influencia o seu trabalho no todo. Então o Gestor planeja a partir de suas metas os acordos com cada um de sua equipe; firma esses acordos, monitora, ajusta (se precisar) e depois de um ciclo avalia o desempenho do empregado. A avaliação passa por uma banca que analisa sua coerência (acordo, sazonalidades, etc.) e retifica ou ratifica a nota final. Essa nota com a avaliação de estilo do gestor (avaliação baseada em Competência) gera o resultado final do desempenho do empregado.

A ação utilizada pela empresa, exposta através da fala do gestor, ratifica as afirmações dos autores Inghan (2006) e Berguer; Berguer ( 2004) quanto à importância da identificação de talentos para a organização e também as possíveis ferramentas de avaliação a serem utilizadas pela área responsável para identificar talentos. Além disso, verifica-se que o gestor retoma a importância do conceito de competências para explicitar as ações destinadas a identificar as pessoas de "alta performance".

#### **Questão 4 - Você considera que existe na empresa um esforço para reter talentos?**

Na verdade é a própria avaliação de desempenho. Hoje ainda não de forma estruturada. Temos muitos benefícios na organização: incentivos, oportunidades, valorização dos empregados, muitos! Estruturamos quando primeiro, o que é talento para a empresa. Até antes da GEADE não se tinha uma definição do que era talento para nós. Hoje já temos. Bom, se sabemos o que é talento, temos que saber quem são e onde estão. Depois buscamos mecanismos para retê-los na empresa. Algumas ações eu já citei como benefícios (sempre mais adiante do que a lei obriga), incentivos de estudo, oportunidades de treinamento e melhor gerir a carreira, estabilidade, processos seletivos democratizado, e muitos outros.

Como já informado preliminarmente, a empresa não possui uma política estratégica de gestão de talentos. A fala do gestor evidencia, ainda, que o conceito de talento a ser utilizado na organização estudada está em construção. Em consequência, os possíveis fatores de manutenção dos empregados na empresa também estão sendo estudados, o que evidencia que as linhas mestras do Projeto Talentos estariam sendo definidas quando foram coletados os dados desta pesquisa.

#### **Questão 5 - Quais as principais dificuldades para identificar e reter talentos na empresa?**

Bom, vou falar das dificuldades da implantação. Para levantar capacidades "quentes" (hot skills) precisamos saber da organização o que é mais estratégico HOJE; quais os conhecimentos e capacidades que são mais importantes para o alcance dos seus maiores desafios. Bom, não podíamos fazer isso dentro de casa. Saímos então, de Vice Presidência em Vice Presidência, reunindo e entrevistando os gestores dessas VP para saber deles quais são os seus maiores desafios e que tipo de pessoas seria muito útil para ajudá-los nesse desafios, com idéias, conhecimentos, atitudes para gerar e implantar inovações. Não foi fácil fazê-los entender que não podemos (e temos) grandes potenciais (pessoas) na empresa que podem lhes ajudar em seus desafios mesmo não estando lotado em suas unidades. Esse foi sem dúvida um grande dificultador. E ainda é, pois a medida que descemos para a implantação na área ainda contamos com muita resistência já que é um projeto novo, e de cara, ninguém acredita muito.

A fala do gestor aponta a importância de integração das diversas áreas da organização neste processo de construção de uma política estratégica de gestão de pessoas, com ênfase na retenção de talentos, pois é necessário trabalhar dentro de uma perspectiva sistêmica, lidando com diversos processos simultaneamente. Esta fala evidencia uma característica da gestão de pessoas na instituição bancária estudada, que é a definição de uma política estratégica calcada na visão dos demais gestores. A exposição feita apresenta, ainda, a dificuldade de implantação do projeto, que está na resistência dos empregados ao novo; toda nova experiência tira os funcionários de uma zona de conforto e requer novas atitudes, o que geralmente incomoda.

## 4.2 - Análise quantitativa dos resultados

Cerca de 1583 sujeitos considerados de alta performance receberam o questionário utilizado para a coleta de dados e 1008 responderam às questões, o que representou 63,67 % do universo; trata-se, portanto, de uma amostra representativa do conjunto de sujeitos.

As análises apresentadas a seguir têm por objetivo identificar quais os fatores mais relevantes para a retenção de talentos em uma empresa bancária, de acordo com os empregados reconhecidos como alta performance. O tratamento estatístico adotado restringiu-se a uma análise descritiva, que consistiu no cálculo da média e do desvio-padrão das notas relativas às opiniões dos entrevistados expressas nas proposições de 1 a 32 do questionário de coleta de dados. Cada uma das afirmações foi apresentada com 5 opções de resposta, que iam de 1 - Discordo totalmente até 5 - Concordo totalmente.

- **Análise descritiva dos dados coletados**

Para todas as questões foram contabilizadas as frequências de cada uma das respostas possíveis. Além disso, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação das notas foram calculados para cada uma das proposições. Os resultados são apresentados nas tabelas 1 e 2. A Tabela 3 exibe a ordenação das questões que abordam os motivos de permanência na empresa.

A variabilidade das respostas do grupo de respondentes em cada questão foi medida por meio do desvio-padrão e do coeficiente de variação. Este último é expresso pela relação entre o desvio-padrão e a média e fornece uma medida para a homogeneidade do conjunto de dados. Quanto mais baixo o coeficiente de variação, mais homogêneas são as respostas dadas à questão.

Tabela 1: Frequências absolutas

QUESTÃO	ESCALA*					TOTAL	MÉDIA	DP*	CV**(%)
	1	2	3	4	5				
1	9	24	13	338	624	1008	4,53	0,72	15,99

2	4	27	7	411	558	1007	4,48	0,69	15,34
3	14	80	18	515	372	999	4,15	0,90	21,74
<b>4</b>	<b>46</b>	<b>241</b>	<b>10</b>	<b>632</b>	<b>77</b>	<b>1006</b>	<b>3,45</b>	<b>1,07</b>	<b>31,15</b>
5	7	33	7	452	506	1005	4,41	0,73	16,62
<b>6</b>	<b>94</b>	<b>324</b>	<b>31</b>	<b>517</b>	<b>38</b>	<b>1004</b>	<b>3,08</b>	<b>1,17</b>	<b>37,83</b>
7	58	277	13	471	187	1006	3,45	1,23	35,71
8	19	171	18	511	287	1006	3,87	1,07	27,55
<b>9</b>	<b>63</b>	<b>248</b>	<b>42</b>	<b>562</b>	<b>91</b>	<b>1006</b>	<b>3,37</b>	<b>1,13</b>	<b>33,64</b>
10	38	167	36	571	195	1007	3,71	1,07	28,90
11	29	98	27	519	331	1004	4,02	1,00	24,96
<b>12</b>	<b>82</b>	<b>252</b>	<b>68</b>	<b>533</b>	<b>70</b>	<b>1005</b>	<b>3,26</b>	<b>1,15</b>	<b>35,32</b>
13	91	297	41	511	61	1001	3,15	1,18	37,41
14	34	168	25	567	212	1006	3,75	1,07	28,55
15	169	374	33	374	56	1006	2,78	1,26	45,42
<b>16</b>	<b>137</b>	<b>316</b>	<b>61</b>	<b>455</b>	<b>36</b>	<b>1005</b>	<b>2,94</b>	<b>1,21</b>	<b>41,04</b>
17	51	207	53	543	154	1008	3,54	1,13	31,85
18	29	135	23	612	206	1005	3,83	1,00	26,08
19	39	183	25	555	204	1006	3,70	1,10	29,80
20	23	108	26	544	298	999	3,99	0,98	24,64
21	67	235	27	473	203	1005	3,51	1,23	35,19
22	22	115	27	537	299	1000	3,98	0,99	24,95
<b>23</b>	<b>61</b>	<b>203</b>	<b>38</b>	<b>582</b>	<b>113</b>	<b>997</b>	<b>3,48</b>	<b>1,12</b>	<b>32,11</b>
24	81	289	40	476	116	1002	3,26	1,22	37,43
25	33	240	40	587	97	997	3,48	1,06	30,51
<b>26</b>	<b>106</b>	<b>326</b>	<b>76</b>	<b>457</b>	<b>42</b>	<b>1007</b>	<b>3,00</b>	<b>1,17</b>	<b>38,93</b>
27	74	221	115	453	140	1003	3,36	1,18	35,12
28	15	140	40	559	245	999	3,88	0,98	25,35
<b>29</b>	<b>46</b>	<b>169</b>	<b>65</b>	<b>636</b>	<b>87</b>	<b>1003</b>	<b>3,55</b>	<b>1,02</b>	<b>28,67</b>
30	3	28	10	312	652	1005	4,57	0,68	14,95
31	0	2	4	145	855	1006	4,84	0,39	8,08
<b>32</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>464</b>	<b>461</b>	<b>1005</b>	<b>4,32</b>	<b>0,80</b>	<b>18,52</b>

Fonte: Dados da pesquisa

\*1=Discordo totalmente; 2=Discordo em parte; 3=Não tenho opinião; 4=Concordo em parte; 5=Concordo totalmente

\*\*DP: Desvio-padrão

\*\*\*CV: Coeficiente de variação

Tabela 2: Frequências relativas (%)

QUESTÃO	ESCALA*					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1	0,89	2,38	1,29	33,53	61,90	100,00
2	0,40	2,68	0,70	40,81	55,41	100,00

3	1,40	8,01	1,80	51,55	37,24	100,00
4	4,57	23,96	0,99	62,82	7,65	100,00
5	0,70	3,28	0,70	44,98	50,35	100,00
6	9,36	32,27	3,09	51,49	3,78	100,00
7	5,77	27,53	1,29	46,82	18,59	100,00
8	1,89	17,00	1,79	50,80	28,53	100,00
9	6,26	24,65	4,17	55,86	9,05	100,00
10	3,77	16,58	3,57	56,70	19,36	100,00
11	2,89	9,76	2,69	51,69	32,97	100,00
12	8,16	25,07	6,77	53,03	6,97	100,00
13	9,09	29,67	4,10	51,05	6,09	100,00
14	3,38	16,70	2,49	56,36	21,07	100,00
15	16,80	37,18	3,28	37,18	5,57	100,00
16	13,63	31,44	6,07	45,27	3,58	100,00
17	5,06	20,54	5,26	53,87	15,28	100,00
18	2,89	13,43	2,29	60,90	20,50	100,00
19	3,88	18,19	2,49	55,17	20,28	100,00
20	2,30	10,81	2,60	54,45	29,83	100,00
21	6,67	23,38	2,69	47,06	20,20	100,00
22	2,20	11,50	2,70	53,70	29,90	100,00
23	6,12	20,36	3,81	58,38	11,33	100,00
24	8,08	28,84	3,99	47,50	11,58	100,00
25	3,31	24,07	4,01	58,88	9,73	100,00
26	10,53	32,37	7,55	45,38	4,17	100,00
27	7,38	22,03	11,47	45,16	13,96	100,00
28	1,50	14,01	4,00	55,96	24,52	100,00
29	4,59	16,85	6,48	63,41	8,67	100,00
30	0,30	2,79	1,00	31,04	64,88	100,00
31	0,00	0,20	0,40	14,41	84,99	100,00
32	1,00	4,08	2,89	46,17	45,87	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

\*1=Discordo totalmente; 2=Discordo em parte; 3=Não tenho opinião; 4=Concordo em parte; 5=Concordo totalmente

Entre as questões apresentadas no instrumento de coleta de dados, o maior nível de concordância corresponde à questão 31, cuja afirmativa diz respeito ao envolvimento do entrevistado com o trabalho na empresa, e com a qual aproximadamente 85% dos entrevistados concordam totalmente (vide Tabela 2). Além de ser o item com maior nível de concordância



total, a questão 31 é a que apresenta maior homogeneidade em relação às respostas dadas, com coeficiente de variação de 8,08% (vide Tabela 1).

Observando-se a Tabela 2, nota-se que, em seguida, os maiores níveis de concordância total foram atribuídos às questões 30 (64,88%), 1 (61,90%) e 2 (55,41%), as quais se referem à realização no trabalho, orgulho de pertencer ao quadro da empresa e à contribuição da tradição da empresa para a permanência no quadro de empregados, respectivamente.

A remuneração, analisada pela questão 3, foi, em média, considerada adequada (média igual a 4,15) e um item importante para a permanência na empresa (questão 4, com média igual a 3,45). Embora os benefícios não monetários (questão 5) tenham sido considerados, em média, adequados, as respostas à questão 6 produziram nota média igual 3,08, indicando em média, baixa concordância ou quase indiferença dos entrevistados com relação à importância deste quesito para a permanência na empresa.

Na média, há concordância dos entrevistados em relação à oferta de boas condições (questão 7) e bom ambiente de trabalho (questão 8), sendo as médias das notas nas questões iguais a 3,45 e 3,87, respectivamente. Esses foram considerados itens importantes para a permanência na empresa (média da questão 9 igual a 3,37).

Dos entrevistados, 76,06% concordam total ou parcialmente que a empresa valoriza a qualificação profissional do empregado (questão 10) e 84,93% apresentaram concordância total ou parcial em relação a receberem incentivo da empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional (questão 11). Com relação a serem as oportunidades de desenvolvimento o item mais importante para a permanência na empresa (questão 12), a concordância parcial ou total é de 60%.

A questão 13 apresentou nota média igual 3,15, indicando que, na média, os entrevistados concordam que a empresa promove reconhecimento do mérito de forma adequada. A nota média da questão quatorze, 3,75, indica que os entrevistados, em média, sentem-se recompensados pela dedicação à empresa. Entretanto, o sentimento médio dos entrevistados é de que a empresa não possui políticas de gestão de pessoas capazes de identificar e diferenciar empregados comprometidos/descomprometidos, de acordo com avaliação da proposição 15, que teve nota média igual a 2,78. A questão 16, que retrata a importância do reconhecimento do desenvolvimento pessoal para a permanência na empresa, também apresentou média de notas inferior a 3,00 (2,78). Ou seja, na média, não há concordância dos entrevistados com esse item.

Todas as questões que abordam a realidade da empresa no que diz respeito a oportunidades na carreira (questões 17 a 22), na média, obtiveram concordância dos entrevistados, com valores de notas médias iguais a 3,54; 3,83; 3,70; 3,99; 3,51 e 3,98; respectivamente. Também há concordância em relação à importância das oportunidades de crescimento na carreira como fator de permanência na empresa, abordada na questão 23, que teve média de notas igual a 3,48.

Os resultados da questão 24 revelam que 59,08% dos entrevistados concordam, em alguma medida, que as políticas de avaliação de desempenho da empresa são claras, justas e objetivas. Embora 68,61 % dos entrevistados concordem, total ou parcialmente, com a afirmativa de que a empresa possui gestores qualificados e eficientes, capazes de utilizar as melhores habilidades de seus empregados no desempenho de seus trabalhos, apenas 49,55% concordam, em alguma medida, que esse seja o fator mais importante para a permanência na empresa, conforme resultados das questões 25 e 26.

Em média, os entrevistados concordam que empregados considerados de alto desempenho são convidados a participar de projetos desafiadores na empresa, de acordo com nota média da questão 27, que é igual a 3,36. Também há concordância com relação à afirmativa que diz que a empresa proporciona o estabelecimento de boas relações entre os empregados, conforme avaliado na questão 28, cuja nota média foi 3,88. Na média, os entrevistados concordam que o relacionamento interpessoal com os colegas é o item mais importante para a permanência na empresa (média da questão 29 igual a 3,55).

A fim de identificar os fatores mais relevantes para permanência dos entrevistados na empresa, as médias das notas obtidas nas proposições que abordavam os fatores pesquisados foram listadas em ordem decrescente e o resultado está expresso na Tabela 3.

Tabela 3: *Ranking* dos fatores pesquisados

<i>Ranking</i>	Questão	Média	Coefficiente de variação (%)
1	Questão 1	4,53	15,99

2	Questão 32	4,32	18,52
3	Questão 29	3,55	28,67
4	Questão 23	3,48	32,11
5	Questão 4	3,45	31,15
6	Questão 9	3,37	33,64
7	Questão 12	3,26	35,32
8	Questão 6	3,08	37,83
9	Questão 26	3,00	38,93
10	Questão 16	2,94	41,04

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se que questões com maior média correspondem a maior grau de concordância com a proposição, pode-se dizer que o fator que obteve maior grau de concordância foi aquele que afirma que a marca e a tradição da empresa contribuem para a permanência no quadro de empregados (questão 1), que obteve nota média igual a 4,53, com variabilidade de 15,99%.

Segundo o mesmo raciocínio, o item mais importante para a permanência dos entrevistados no quadro da empresa é o significado e a importância do trabalho, abordados pela questão 32, cuja média e variabilidade foram de 4,32 e 18,52%, respectivamente. Os itens abordados pelas proposições 29 (relacionamento interpessoal), 23 (oportunidades de crescimento), 4 (remuneração), 9 (boas condições de trabalho), 12 (oportunidades de desenvolvimento) e 6 (benefícios e vantagens não monetárias) também se apresentaram relevantes, do ponto de vista dos entrevistados, com médias de 3,55; 3,48; 3,45; 3,37; 3,26 e 3,08, respectivamente. A questão 16, que trata da influência do reconhecimento do desenvolvimento pessoal obteve média de nota menor do que 3,00, indicando que o sentimento médio entre os respondentes é de que esse fator não influencia na permanência do empregado na empresa. A questão 26 apresenta média igual a 3,00, o que pode indicar que, na média, os entrevistados são indiferentes à presença de gestores qualificados e eficientes como fator relevante para sua manutenção no quadro da empresa. A ordenação dos fatores pode ser observada graficamente na Figura 1.

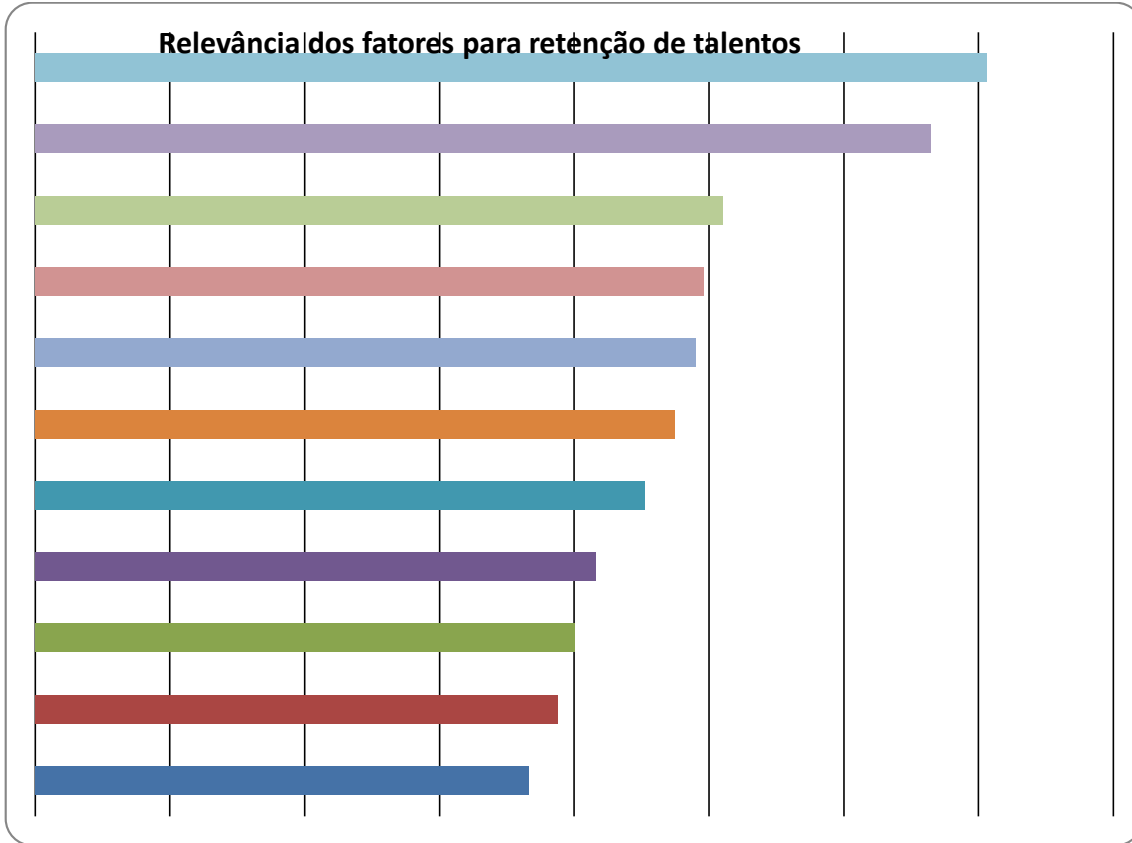


Figura 1: Relevância dos fatores pesquisados para a retenção de talentos  
 Fonte: Dados da pesquisa

A proposição de maior concordância total, referente à questão 31, foi a que apresentou maior nota média e menor variabilidade; pode-se depreender que, de forma bem homogênea, os entrevistados se consideram totalmente envolvidos com o trabalho que desempenham.

Com relação aos fatores relevantes para a retenção de empregados, o que apresentou maior nota média e menor variabilidade foi aquele abordado pela questão 1. Ou seja, para os entrevistados, a marca e a tradição da empresa certamente contribuem para a permanência no quadro de empregados. Embora seja a questão com maior média, não se pode afirmar que seja esse o fator mais importante para os entrevistados, já que a proposição não contém expressão “mais importante” como as demais questões que tratam da permanência. Assim, o fator mais importante para a retenção de empregados é o abordado na questão 32 (significado e importância do trabalho), seguidos das proposições 29 (relacionamento interpessoal), 23 (oportunidades de crescimento), 4 (remuneração), 9 (boas condições de trabalho), 12 (oportunidades de desenvolvimento) e 6 (benefícios e vantagens não monetárias).

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional, provocadas principalmente pela acirrada concorrência, fazem com que as empresas se preocupem com a identificação e retenção de profissionais que consigam levar e manter a empresa em patamares superiores de performance, ajudando-a na difícil tarefa de apresentar desempenho superior em mercados globalizados e competitivos. Esta condição se amplia quando se trata de empresas bancárias públicas, que só nas duas últimas décadas passaram a enfrentar competidores da área privada, já familiarizados com esta situação.

Destaca-se, pois, a importância de as empresas avaliarem as mudanças políticas e econômicas advindas da globalização e identificarem os fatores de motivação dos funcionários que os tornem identificados com os objetivos organizacionais, de modo que possam engajá-los na perseguição de suas metas. Para isto, se tem tornado importante a identificação dos funcionários de "alta performance", os chamados talentos organizacionais, buscando assegurar a retenção dos mesmos. Foi na busca de resposta a esta questão que a presente pesquisa foi realizada.

O estudo de caso proposto atingiu seu objetivo, que foi analisar os fatores mais relevantes para a retenção de talentos em uma empresa bancária segundo o ponto de vista do gestor responsável pelo projeto e de acordo com empregados reconhecidos como alta performance.

O primeiro objetivo específico, que consistiu em definir o sentido da expressão "alta performance" para a empresa foi alcançado mediante análise dos documentos disponibilizados pela empresa e ainda pela análise da entrevista concedida pelo Gestor do Projeto Talentos. Verificou-se, no caso, que é considerado "alta performance" o empregado que gera valor para a organização; esta definição se adequa ao ramo da instituição bancária, mas não coincide com as referências encontradas na literatura.

O segundo objetivo específico, que era descrever a importância da retenção de talentos para a empresa estudada e os fatores relevantes para assegurar tal retenção também foi alcançado através da análise da proposta de Gestão de Recursos Humanos que está sendo implantado na organização, com ênfase para a Política de Reconhecimento e Valorização do funcionário. A fala do Gestor do Projeto Talento também reforça a importância da retenção dos sujeitos considerados "alta performance".

A análise qualitativa dos documentos fornecidos pela organização e a análise da entrevista com o gestor do Projeto Talentos apontou que a empresa possui práticas de Gestão de Pessoas atrativas que possibilitam e incentivam o desenvolvimento de seus funcionários, além de estar preocupada em criar e manter um ambiente de trabalho saudável e estimulante.

Também através da entrevista feita com o gestor do Projeto Talento foi possível atingir-se o terceiro objetivo específico, que era caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores de um projeto de retenção talentos segundo o ponto de vista do gestor responsável pelo programa.

O quarto objetivo específico consistia em identificar a importância relativa dos fatores relacionados pela organização para os funcionários caracterizados com alta performance. Esses sujeitos foram identificados mediante uma sistemática de avaliação de Gestão de Desempenho de Pessoas, recentemente implantada, em seu primeiro Ciclo (2014), e foram somente os Gestores Chefes de Unidades da empresa. O questionário ao qual os trabalhadores reconhecidos como “alta performance” responderam permitiu avaliar o grau de importância de cada um dos aspectos relacionados pela organização para que eles se mantenham nela.

A análise quantitativa dos questionários respondidos pelos funcionários de alta performance permitiu identificar os motivos que levam esses funcionários a se manterem na organização. Essa análise permite identificar quais práticas de gestão de pessoas apresentam maior influência para a intenção de permanência na empresa de profissionais que atuam em cargos críticos para a atividade-fim da organização estudada.

A análise estatística dos resultados aponta o fator Marca e Tradição como aquele que obteve a maior média apurada, comprovando que este item contribui positivamente para a permanência das pessoas na organização e comprova o grau de reconhecimento e valorização atribuídos pelos empregados “alta performance” à empresa. As pessoas almejam trabalhar em empresas sólidas, bem administradas, que transmitam imagem de seriedade e ética nas relações, que propiciem orgulho aos trabalhadores.

Quanto ao fator Significado e importância do trabalho para a empresa, obteve maior nível de concordância e importância no que tange ao envolvimento do entrevistado com o trabalho na empresa e também quanto ao sentido e valor de seu trabalho na organização. Esse resultado ratifica o entendimento de Branham (2002), que afirma que quando uma pessoa reconhece seu trabalho como significativo e importante, sente-se mais motivada, existindo pouca probabilidade de mudança de empresa.

Ainda conforme Micheletti (2006) o profissional talentoso é aquele que agrega várias competências técnicas e intelectuais, demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, capacidade de adaptação rápida, flexível e sabe lidar com pessoas.

Em seguida, o fator Relacionamento Interpessoal se apresentou como relevante para a retenção de talentos. Esse resultado converge com os estudos de Haushknecht, Rodda e Howard (2009), que consideram o relacionamento como motivo de permanência na organização, relevando a influência do grau de apego dos trabalhadores aos seus pares, gestores e clientes.

Conforme Maslow (2003), a ausência de relacionamentos saudáveis e respeitosos gera a insatisfação no trabalho, pois o ser humano tem necessidades denominadas como estima e a boa convivência social.

Os fatores Oportunidades de Crescimento e desenvolvimento também se apresentaram relevantes para a manutenção das pessoas no quadro da empresa. Conforme Longo (2007), as políticas e gestão de desenvolvimento devem ter como objetivos o incentivo ao crescimento profissional das pessoas, estimulando o aprendizado individual e organizacional, definindo itinerários de carreira que associem as demandas da organização às necessidades e expectativas individuais. A satisfação dos trabalhadores quanto às políticas de promoção e progressão precisam ser factíveis, justas, viáveis e desafiadoras.

Nesse sentido, Oliveira (2005) destaca a importância de proporcionar aprendizagem contínua por meio de treinamentos, de estimular práticas de troca de conhecimento entre funcionários, além de possibilitar a participação dos talentos em projetos desafiadores.

As condições de trabalho também foram consideradas elemento importante para manutenção de empregados na empresa, permitindo inferir que um modelo de Gestão de Pessoas que dentre suas práticas privilegie um bom ambiente de trabalho está no caminho certo para se tornar uma empresa que consegue reter seus talentos na organização. Tanto a análise qualitativa quanto quantitativa realçam que as outras práticas citadas estão sendo desenvolvidas satisfatoriamente na empresa; caso contrário, também afetariam o resultado final do grau de importância, pois apenas algumas ações isoladas refletiriam negativamente no clima organizacional.

A remuneração foi, em média, considerada adequada e fator para a manutenção dos empregados alta performance na empresa. Embora não seja considerado em muitas pesquisas

como principal item de retenção, a remuneração foi considerada, nesta pesquisa, um item importante para a retenção dos colaboradores na empresa.

Segundo Bowen (2008), é essencial remunerar as pessoas de forma justa e competitiva; entretanto, a remuneração não é o principal motivador. Essas afirmações corroboram com a Teoria de Maslow, uma vez que o dinheiro está compreendido na ordem de necessidade básica; e as pessoas precisam de um sentido maior de realização e bem-estar.

Conforme Branham (2002), quando os empregados percebem que recebem uma remuneração compatível com o trabalho realizado, e ainda que a empresa possui boas práticas de gestão, a perspectiva de uma remuneração maior não constitui atração suficiente para levá-los a deixar a organização na qual trabalham. A partir do conjunto de dados obtidos neste estudo, conclui-se que os estímulos financeiros são indicados como importantes motivadores, no entanto não são considerados os mais importantes fatores para engajamento do público analisado quando comparado a outros motivadores não financeiros analisados.

Quanto aos benefícios não monetários, a pesquisa revelou baixa concordância ou quase indiferença dos respondentes com relação a importância deste quesito para a retenção de empregados.

O Reconhecimento do desenvolvimento pessoal e a importância do gestores eficientes como fator de retenção também tiveram baixa concordância dos empregados.

Os dados encontrados nesta pesquisa confirmaram que além das recompensas financeiras, na visão dos empregados reconhecidos como “alta performance”, outras variáveis têm grande importância para permanência na organização, principalmente as relacionadas à qualidade de vida do trabalhador, à imagem e tradição da organização, ao bom relacionamento interpessoal, e à expectativa de atuar em trabalhos significativos e importantes na empresa. Assim, através dos resultados pode-se inferir que a retenção não compete somente a uma prática da área de Gestão de Pessoas, mas sim da interação de práticas estratégicas de diversas áreas da empresa, o que exige o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os funcionários e a empresa como um todo.

A limitação da pesquisa é que ela foi desenvolvida tomando como objeto um programa em fase de implantação, cujos conceitos e metas estão ainda em processo de definição. Além disso, a amostra, embora seja representativa (dois terços da população), poderia ter sido substituída pela população, já que os sujeitos de alta performance eram 1500.



Como sugestões para pesquisas futuras a autora apresenta: uma pesquisa-ação, que, na medida em que são identificados os fatores que motivam os funcionários alta performance a permanecerem na organização, fossem implementadas ações capazes de retê-los.

Outra sugestão de pesquisa seria a realização de nova coleta de dados após o amadurecimento do programa, quando a organização tiver claramente definidos os conceitos e ações que compõem o Projeto Talentos e os funcionários tiverem clareza sobre o mesmo.

## Referências

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1985.
- BRANDALIZE, A.; GOMES L. F.; FRASSON M. A.; AMBRÓSIO P. R.; LANZA R.; MARINE, R. M. **Capital Humano nas Organizações Modernas: a vantagem competitiva**. Enanpad, 2005.
- 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.
- BEZERRA, J.C.B.. Era do Conhecimento. Jornal O Popular. <http://www.sinfor.org.br>. JUNHO 2010.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.
- BRANHAM, Leigh. **Como Atrair e Reter Talentos**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2002.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Disponível: <http://lproweb.procempa.com.br/>. Acesso em: 09/06/2015.
- BOLGAR, Paulo Henrique. **A hora e a vez dos talentos**, disponível em: [www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3314/a-hora-e-a-vez-do-talento.html](http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3314/a-hora-e-a-vez-do-talento.html). Acesso em 02 fev.2014.
- BOWEN, R. Brayton. **Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa**. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 11-16.
- BÜCKER, J.; POUTSMA, E. **Global management competencies: a theoretical foundation**. Journal of Managerial Psychology, v. 25, n. 8, p. 829-844, 2010.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. **Pesquisa de emprego bancário. Ano 4, n.12, Março 2012.**

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo, Thompson Learning, 1999.

DRUCKER, P.F.; HESSELBEIN G.; GOLDSMITH, B. R. **Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2011.

EDVINSSON, Leif. e MALONE, Michel S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004. 107p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GATES, A.I. *et al.* Educational Psychology. New York, Macmillan, 1948

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos / Management Center do Brasil, 1976.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 .ed. São Paulo:Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GOULART, Íris Barbosa. **Introdução à Psicologia** / Autoria – Belo Horizonte: Editora Educacional, 2008.

HAYATI, D; KARAMI, E. & SLEE, B. **Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty**. Social Indicators Research, v.75, p.361-394, springer, 2006.

HOWE, M.; DAVIDSON, J.; SLOBODA, J. **Innate talents: Reality or myth?**. Behavioral And Brain Sciences, [S.l.], v. 21, p. 399-442, 1998.

HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J; HOWARD, M. Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. **Human Resource Management**, v. 48, n.2, p. 269-288, 2009.

- INGHAM, J. Closing the talent management gap. **Strategic HR Review**, v.5, n.3, p.20, 2006.
- JONASH, R.; SOMMERLATTE, T. **O Valor da Inovação**. Como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.
- KLEIN, David A; PRUSAK, Laurence. **Characterizing Intellectual Capital**, Work paper do programa multicliente da Ernest & Young Center for Business Innovation, em Boston, em março de 1994.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- LOSEY, M.; MEISINGER, S. R.; ULRICH, D. Conclusion: reality, impact and professionalism. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 201-206, summer. 2005.
- MACKINNON, D. W. **The nature and nurture of creative talent**. In: American Psychologist, 1962.
- MANION, J. Managing the multi-generational nursing workforce managerial and policy implications. **International Centre for Human Resources in Nursin**, Geneva, 2009. Disponível em: <[http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/Multigen\\_Nsg\\_Wkforce-EN.pdf](http://www.ichrn.com/publications/policyresearch/Multigen_Nsg_Wkforce-EN.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.
- MARQUEZE, E, C; CASTRO, M, C R D. **Satisfação no trabalho- uma breve revisão** **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 30, num. 112, Pg.69-79.2005.
- 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](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-Pesquisa_retencao_talentos.shtm), acesso em 17 jun. 2015.
- MICHELMAN, P. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: HARVARD Business School. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 23-35. 2007.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MOULY, G.J. **Psicologia educacional**. Trad. Dante Moreira Leite, São Paulo, Pioneira, 1960.
- MURPHY, K. M.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W.; The Allocation of Talent: Implications for growth. **The Quartely Journal of Economics**, v. 106, n.2, p. 503-530, 1991.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. , 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22.ed.São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, E. S. **Gestão de talentos**, 2009. Disponível em <http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>. Acesso em 18jun. 2015.

OLIVEIRA, L. H. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

ORDÓNEZ, Pablo P. “Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative Review”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 4, No. 1, pp. 61-81, 2003.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Ed. Summus, 1996.

PONCHIROLLI, Osmar. **O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo**. Florianópolis: UFSC, 2000.

PROBST, Gilbert; RAUF, Steffen; ROMBAR, Kar. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 1, pp. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SCHULTZ, T. **O Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

<http://www.sinfor.org.br/artigos/484-era-do-conhecimento-> acessado em janeiro de 2015

SILVA, E.M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Finanças Ibmec. Rio de Janeiro. 2006.

SPEARMAN, C.E. The abilities of man; their nature and measurement. New York, Mcmillan, 1927.

STEFANO, N.M.; FILHO, N.C.; DUARTE, M.C.F. Proposta de um instrumento de pesquisa para avaliar a gestão de periódicos científicos: utilizando o método Fuzzy Delphi. **Iberoamerican Journal of Project Management**. Vol.5, No.2, , p.39-69, 2014.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, C. É. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SULLIVAN, P. H. **Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Criação e dialética do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, ions for further research. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G; BOOG, M (coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes**.v 2. São Paulo: Gente, 2002.

TERMAN, L. M. **The Discovery and Encouragement of Exceptional Talent**.The American Psychologist, v. 9, n. 6, p. 221-230, 1954.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial** – Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

THURSTONE, L.L. Vectors of the mind. Chicago, University of Chicago, 1935\_\_ . The Chicago Test of primary mental abilities: manual of instructions. Chicago, S.R.A. 1943.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Método. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## ANEXOS

**Questionário**

A seguir são apresentadas afirmações referentes a diversos aspectos do trabalho.

Para cada afirmativa, indique uma nota que represente sua opinião quanto ao seu trabalho e a empresa, com base na seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo totalmente

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1. A marca e a tradição da empresa são aspectos que contribuem para a minha permanência em seu quadro.					
2. A empresa oferece condições que me propiciam orgulho em pertencer ao seu quadro.					
3. A remuneração oferecida pela empresa apresenta-se dentro dos parâmetros do mercado.					
4. A remuneração é o item mais importante para a minha permanência na empresa.					
5. A empresa oferece benefícios sociais não monetários (vale-refeição, plano de saúde, plano de aposentadoria, entre outros) adequados.					
6. Os itens mais importantes para minha permanência na empresa são os benefícios e vantagens não monetárias.					
7. A empresa oferece boas condições de trabalho, propiciando equilíbrio na vida profissional, familiar e social.					
8. A empresa oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso.					
9. As boas condições de trabalho são o aspecto mais importante para a minha permanência na empresa.					
10. A qualificação profissional dos empregados é valorizada pela empresa.					
11. Eu recebo incentivo da empresa para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.					
12. As oportunidades de desenvolvimento são o item mais importante para a minha permanência na empresa.					
13. A empresa promove o reconhecimento do mérito de forma adequada.					
14. Sinto-me recompensado em relação à dedicação que tenho para com a empresa.					

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
15. A empresa possui políticas de gestão de pessoas capazes de identificar e diferenciar empregados comprometidos/ descomprometidos.					
16. O reconhecimento do desempenho individual é o item mais importante para a minha permanência na empresa.					
17. A empresa oferece orientação ao empregado sobre seu planejamento de carreira.					
18. Tenho oportunidades de ter minhas ideias implantadas no trabalho.					
19. A empresa possui política de encarecimento justa e acessível a todos.					
20. As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são estimuladas pela empresa.					
21. As oportunidades de crescimento profissional e na carreira são iguais para todos.					
22. A empresa me oferece atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando crescimento contínuo.					
23. As oportunidades de crescimento na carreira são o aspecto mais importante para minha permanência na empresa.					
24. A empresa tem políticas claras, justas e objetivas de avaliação de desempenho.					
25. A empresa possui gestores qualificados e eficientes, capazes de utilizar as melhores habilidades de seus empregados no desempenho de seus trabalhos.					
26. Ter gestores qualificados e eficientes é o principal motivo para minha permanência na empresa.					
27. Empregados considerados de alto desempenho são convidados a participar de projetos desafiadores.					
28. A empresa proporciona o estabelecimento de relações construtivas, amigáveis e colaborativas entre os empregados.					
29. O relacionamento interpessoal com os colegas é o item mais importante para a minha permanência na empresa.					
30. O trabalho que efetuo na empresa é fonte de realização para mim.					
31. Eu me envolvo com o trabalho desempenhado na empresa.					
32. O significado e a importância do meu trabalho é o principal fator para minha permanência na empresa.					



**Roteiro de entrevista – Gerência de Avaliação de Desempenho**

- 1 Qual a concepção de talento adotada pela empresa?
- 2 Quais são as ações desenvolvidas para a identificação de talentos na empresa?
- 3 Você considera que existe na empresa um esforço para reter talentos?
- 4 Quais ações desencadeadas pela empresa promovem retenção de talentos?
- 5 Quais as principais dificuldades para identificar e reter talentos na empresa?

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Helen Honorato**

**PRODUTO FINAL DA DISSERTAÇÃO: “FATORES RELEVANTES  
PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR  
BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO”**

Belo Horizonte

2015

À

Instituição Bancária Pesquisada

Este relatório é fruto da pesquisa aplicada a essa empresa e visa contribuir com seus resultados na melhoria da gestão de pessoas no tocante aos fatores prioritários para retenção de talentos.

A pesquisa teve como objetivo a análise dos fatores mais relevantes para a retenção de talentos para a empresa sob o ponto de vista do gestor responsável pelo projeto de Gestão de Talentos e de acordo com empregados reconhecidos como alta performance. Segue abaixo resultados da pesquisa.

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional, provocadas principalmente pela acirrada concorrência, fazem com que as empresas se preocupem com a identificação e retenção de profissionais que consigam levar e manter a empresa em patamares superiores de performance, ajudando-a na difícil tarefa de apresentar desempenho superior em mercados globalizados e competitivos. Esta condição se amplia quando se trata de empresas bancárias públicas, que só nas duas últimas décadas passaram a enfrentar competidores da área privada, já familiarizados com esta situação.

Destaca-se, pois, a importância de as empresas avaliarem as mudanças políticas e econômicas advindas da globalização e identificarem os fatores de motivação dos funcionários que os tornem identificados com os objetivos organizacionais, de modo que possam engajá-los na perseguição de suas metas. Para isto, se tem tornado importante a identificação dos funcionários de "alta performance", os chamados talentos organizacionais, buscando assegurar a retenção dos mesmos. Foi na busca de resposta a esta questão que a presente pesquisa foi realizada.

O estudo de caso proposto possibilitou identificar os aspectos relevantes para a retenção de talentos na empresa estudada e avaliou o grau de importância de cada um desses aspectos para os trabalhadores reconhecidos como "alta performance".

A identificação desses trabalhadores se deu através de uma sistemática de avaliação de Gestão de Desempenho de Pessoas, recentemente implantada, e teve como participantes, em seu primeiro Ciclo, somente os Gestores Chefes de Unidades da empresa.

A análise qualitativa dos documentos fornecidos pela organização e a análise da entrevista com o gestor do Projeto Talentos apontou que a empresa possui práticas de Gestão de Pessoas atrativas que possibilitam e incentivam o desenvolvimento de seus funcionários, além de estar preocupada em criar e manter um ambiente de trabalho saudável e estimulante.

A análise quantitativa dos questionários respondidos pelos funcionários de alta performance permitiu identificar os motivos que levam esses funcionários a se manterem na organização. Essa análise permite identificar quais práticas de gestão de pessoas apresentam maior influência para a intenção de permanência na empresa de profissionais que atuam em cargos críticos para a atividade-fim da organização estudada.

A análise estatística dos resultados aponta o fator Marca e Tradição como aquele que obteve a maior média apurada, comprovando que este item contribui positivamente para a permanência das pessoas na organização e comprova o grau de reconhecimento e valorização atribuídos pelos empregados “alta performance” à empresa. As pessoas almejam trabalhar em empresas sólidas, bem administradas, que transmitam imagem de seriedade e ética nas relações, que propiciem orgulho aos trabalhadores.

Quanto ao fator Significado e importância do trabalho para a empresa, obteve maior nível de concordância e importância no que tange ao envolvimento do entrevistado com o trabalho na empresa e também quanto ao sentido e valor de seu trabalho na organização. Esse resultado ratifica o entendimento de Branham (2002), que afirma que quando uma pessoa reconhece seu trabalho como significativo e importante, sente-se mais motivada, existindo pouca probabilidade de mudança de empresa.

Ainda conforme Micheletti (2006) o profissional talentoso é aquele que agrega várias competências técnicas e intelectuais, demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, capacidade de adaptação rápida, flexível e sabe lidar com pessoas.

Em seguida, o fator Relacionamento Interpessoal se apresentou como relevante para a retenção de talentos. Esse resultado converge com os estudos de Haushknecht, Rodda e Howard (2009), que consideram o relacionamento como motivo de permanência na organização, relevando a influência do grau de apego dos trabalhadores aos seus pares, gestores e clientes.

Conforme Maslow (2003), a ausência de relacionamentos saudáveis e respeitosos gera a insatisfação no trabalho, pois o ser humano tem necessidades denominadas como estima e a boa convivência social.

Os fatores Oportunidades de Crescimento e desenvolvimento também se apresentaram relevantes para a manutenção das pessoas no quadro da empresa. Conforme Longo (2007), as políticas e gestão de desenvolvimento devem ter como objetivos o incentivo ao crescimento profissional das pessoas, estimulando o aprendizado individual e organizacional, definindo itinerários de carreira que associem as demandas da organização às necessidades e expectativas individuais. A satisfação dos trabalhadores quanto às políticas de promoção e progressão precisam ser factíveis, justas, viáveis e desafiadoras.

Nesse sentido, Oliveira (2005) destaca a importância de proporcionar aprendizagem contínua por meio de treinamentos, de estimular práticas de troca de conhecimento entre funcionários, além de possibilitar a participação dos talentos em projetos desafiadores.

As condições de trabalho também foram consideradas elemento importante para manutenção de empregados na empresa, permitindo inferir que um modelo de Gestão de Pessoas que dentre suas práticas privilegie um bom ambiente de trabalho está no caminho certo para se tornar uma empresa que consegue reter seus talentos na organização. Tanto a análise qualitativa quanto quantitativa realçam que as outras práticas citadas estão sendo desenvolvidas satisfatoriamente na empresa; caso contrário, também afetariam o resultado final do grau de importância, pois apenas algumas ações isoladas refletiriam negativamente no clima organizacional.

A remuneração foi, em média, considerada adequada e fator para a manutenção dos empregados alta performance na empresa. Embora não seja considerado em muitas pesquisas como principal item de retenção, a remuneração foi considerada, nesta pesquisa, um item importante para a retenção dos colaboradores na empresa.

Segundo Bowen (2008), é essencial remunerar as pessoas de forma justa e competitiva; entretanto, a remuneração não é o principal motivador. Essas afirmações corroboram com a Teoria de Maslow, uma vez que o dinheiro está compreendido na ordem de necessidade básica; e as pessoas precisam de um sentido maior de realização e bem-estar.

Conforme Branham (2002), quando os empregados percebem que recebem uma remuneração compatível com o trabalho realizado, e ainda que a empresa possui boas práticas de gestão, a perspectiva de uma remuneração maior não constitui atração suficiente para levá-los a deixar a organização na qual trabalham. A partir do conjunto de dados obtidos neste estudo, conclui-se que os estímulos financeiros são indicados como importantes motivadores,

no entanto não são considerados os mais importantes fatores para engajamento do público analisado quando comparado a outros motivadores não financeiros analisados.

Quanto aos benefícios não monetários, a pesquisa revelou baixa concordância ou quase indiferença dos respondentes com relação a importância deste quesito para a retenção de empregados.

O Reconhecimento do desenvolvimento pessoal e a importância do gestores eficientes como fator de retenção também tiveram baixa concordância dos empregados.

Os dados encontrados nesta pesquisa confirmaram que além das recompensas financeiras, na visão dos empregados reconhecidos como “alta performance”, outras variáveis têm grande importância para permanência na organização, principalmente as relacionadas à qualidade de vida do trabalhador, à imagem e tradição da organização, ao bom relacionamento interpessoal, e à expectativa de atuar em trabalhos significativos e importantes na empresa. Assim, através dos resultados pode-se inferir que a retenção não compete somente a uma prática da área de Gestão de Pessoas, mas sim da interação de práticas estratégicas de diversas áreas da empresa, o que exige o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os funcionários e a empresa como um todo.

A limitação da pesquisa é que ela foi desenvolvida tomando como objeto um programa em fase de implantação, cujos conceitos e metas estão ainda em processo de definição. Além disso, a amostra, embora seja representativa (dois terços da população), poderia ter sido substituída pela população, já que os sujeitos de alta performance eram 1500.

Como sugestões para pesquisas futuras a autora apresenta: uma pesquisa-ação, que, na medida em que são identificados os fatores que motivam os funcionários alta performance a permanecerem na organização, fossem implementadas ações capazes de retê-los.

Outra sugestão de pesquisa seria a realização de nova coleta de dados após o amadurecimento do programa, quando a organização tiver claramente definidos os conceitos e ações que compõem o Projeto Talentos e os funcionários tiverem clareza sobre o mesmo.

