

Gestão do Conhecimento e o Processo de Retenção de Talentos: desafio da liderança

AUTORAS

MARIA APARECIDA DA CRUZ CONSTANTINO

Anhanguera Educacional S.A.

constan@usp.br

DANIELE DE PAULA LEITE

Faculdade Anhanguera de Taboão da Serra

leite.daniele@uol.com.br

CAROLINE RIBEIRO DO PRADO

Faculdade Anhanguera de Taboão da Serra

carolstar35@hotmail.com

VANESSA MIRANDA

Universidade Anhanguera Faculdade de Taboão da Serra

vanessa@redeportal.com.br

Resumo

As grandes mudanças organizacionais vêm exigindo cada vez mais das empresas reavaliação no formato de sua gestão, o que se torna uma necessidade para se manterem competitivas no mercado. Nesta abordagem, o presente estudo objetivou apresentar a importância que a Gestão do Conhecimento representa para as organizações, bem como as políticas e práticas de Recursos Humanos alinhadas a uma liderança eficaz, podem contribuir para a retenção de talentos nas organizações. O estudo caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, em uma amostra não probabilística e por conveniência. Inicialmente, realizou-se o pré-teste do instrumento, com o objetivo de refiná-lo, resultando em um questionário composto por dez questões, abertas e fechadas. Foi aplicado para gestores, aleatoriamente convidados, ocupando cargos de liderança, dentro das organizações e os dados coletados foram tratados por meio do discurso coletivo, em uma análise qualitativa. Como resultado foi possível observar que as empresas pesquisadas não utilizam da Gestão do Conhecimento e, portanto, não praticam formas corretas de retenção de talentos, como o grande diferencial para o alcance de competitividade. Conclui-se que a retenção dos bons funcionários é indiscutivelmente, um componente essencial para o sucesso das organizações, na atual economia do conhecimento. São as pessoas que representam a capacidade de construir e que utilizam o conhecimento adquirido, as quais as empresas dependem para sobreviver em tempos de mudanças velozes.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Liderança; Retenção de Talentos.

Abstract

The great changes that occurred have been leading the companies to reconsider their management style, what becomes a need to keep them competitive in the market. This essay is an attempt to show the importance the Management of the Knowledge has to the organizations, as well as the importance of the Human Resource policies and practices altogether and an efficient leadership that can contribute to the maintenance of talent at the organization. Through a questionnaire with ten-alternative questions, and the analysis of the data obtained, it is possible to observe that the searched companies did not use the Management of the Knowledge and, therefore, did not practice the correct way to maintain the talents. It can be concluded that the companies researched do not use the practice of

Management of the Knowledge, whatsoever assures they do not maintain the talents that already exist at the organizations, considered a potential way to achieve the competitiveness.

Keywords: Knowledge Management, Policies of Human Resources, Leadership, Talent Retention.

Introdução

Pensar na Gestão do Conhecimento, atualmente é pensar que se trata da identificação do que se sabe, ou do que se deve saber dentro da organização. É o criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento e as informações entre os colaboradores com interesses e necessidades similares para criar inovação e gerar retorno para a empresa (CHIAVENATO, 2008). Assim, dentro do contexto estratégico de Recursos Humanos, destaca-se a Gestão do Conhecimento como um tema altamente contemporâneo, que se baseia no conhecimento. Para Chiavenato (2008) é a moeda mais valiosa do século XXI, podendo assim, ser utilizada como subsídio no alcance da vantagem competitiva.

Para que isto ocorra, é importante que os líderes sejam capacitados a identificar tais talentos e procurar retê-los dentro da organização, como forma de motivação da equipe e ainda como maneira de obter a vantagem competitiva da empresa.

Diante deste cenário o foco do presente estudo, cuja problemática é a demonstração da importância que a Gestão do Conhecimento apresenta no contexto organizacional, bem como a sua utilização no processo de retenção dos talentos por meio de seus líderes, abordar-se-á a relevância da disseminação das informações como forma de se obter o conhecimento entre os membros participantes da organização e ainda como a liderança pode contribuir na retenção dos talentos existentes na empresa. Busca ainda, investigar como as organizações interpretam a importância da implantação da Gestão do Conhecimento e a retenção de talentos, como forma de destaque no mercado competitivo.

No entanto, a administração dos talentos tornou-se a mais importante e a mais desafiadora tarefa dos líderes e das organizações, porque profissionais que detêm certo conhecimento, ou seja, que são altamente talentosos, e que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações. Com isto, este estudo visa demonstrar a importância da gestão do conhecimento, bem como o processo de retenção de talentos e o papel que os líderes apresentam neste processo.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O grande desejo pela busca de vantagem competitiva faz com que as organizações procurem formas e estratégias que as levem à alavancagem dos negócios e conseqüentemente, o aumento da competitividade. Com isso surgiu o desejo da realização desta pesquisa, com foco na investigação da seguinte problemática: dentro do contexto da gestão do conhecimento como ocorre o processo de retenção de talentos por meio de seus líderes?

Para a busca destas respostas o objetivo do presente estudo é demonstrar a importância que a Gestão do Conhecimento desempenha no âmbito organizacional, bem como o papel da liderança no auxílio para a retenção de talentos, visto que pode ser uma ferramenta eficaz para o alcance de sucesso e vantagem competitiva.

Revisão Bibliográfica

A área de Recursos Humanos tem como objetivo a administração das relações da organização e das pessoas que a compõe, estas consideradas na era da informação fator primordial (RIBEIRO, 2006). Ainda segundo o autor, esta deve estar voltada para ajudar a organização no alcance de seus objetivos, fazendo com que a mesma possibilite tornar a empresa mais competitiva.

Um dos elementos de grande importância e que merece ser destacado dentro do contexto da Gestão do Conhecimento, é a liderança. Segundo Griffin (2007), liderança pode ser definida como uma ação ou um atributo. É o uso da influência sem imposições, podendo

moldar os objetivos do grupo ou da empresa. O autor ainda aborda que líderes são os indivíduos que conseguem influenciar outros sem impor ou utilizar de força ou aqueles a quem as pessoas aceitem e se deixem liderar, porém, é importante ressaltar o papel da liderança dentro do contexto da Gestão do Conhecimento, considerando-a um desafio nas organizações do futuro.

Segundo Stollenwerk (2001, p.155) citado por Oliveira e Oliveira (2009), o papel da liderança dentro do processo da Gestão do Conhecimento é indiscutível, pois se não houver comprometimento e direcionamento da liderança corporativa, não há eficácia na Gestão do Conhecimento. Já para Senge (2002), são os líderes os responsáveis pela construção de organizações nas quais as pessoas possam expandir suas capacidades de entendimento das complexidades, do esclarecimento de visões e ainda do aperfeiçoamento dos modelos mentais compartilhados, ou seja, são os líderes os responsáveis pela aprendizagem.

Stefano (2008) relata que a grande missão de um líder para se obter sucesso, consiste em criar um ambiente no qual as pessoas consigam demonstrar seu potencial, sabendo-se que obtém participação direta nos resultados alcançados. Identifica-se que uma das necessidades encontradas nas organizações atualmente é a de manter-se competitiva no mercado inserido, e como já dito anteriormente, as pessoas são as grandes responsáveis no alcance de vantagem competitiva nesta sociedade do conhecimento.

Retenção de Talentos

Muito tem se falado a respeito da grande importância que as pessoas vêm desempenhando para o alcance de vantagem competitiva para as organizações, e é dentro deste contexto, que é necessário abordar a retenção dos talentos, como sendo um processo de grande relevância para as organizações, apresentando ainda grande importância no contexto da Gestão do Conhecimento.

É válido ressaltar, portanto, o conceito de talento, que de acordo com Mendonça (2002) *apud* Silva (2006) são os empregados talentosos que fazem o diferencial das organizações, são os profissionais que possuem competências difíceis de serem adquiridas com importância para a estratégia das organizações, e em alguns casos, questão de sobrevivência para algumas organizações. Para Michaels, Handfield e Axerold (2002) *apud* Silva (2006, p.21), talento pode ser definido como “conjunto de habilidades de uma pessoa. Os dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui - ainda - a capacidade de aprender”. Segundo Silva (2006), a retenção dos bons funcionários é indiscutivelmente um componente essencial para o sucesso das organizações na atual economia do conhecimento. São as pessoas que são capazes de construir, e que utilizam o conhecimento adquirido, as quais as empresas dependem para sobreviver em tempos de mudanças tão rápidas.

Parodi (2009) aborda que para que as organizações consigam reter os talentos, é de suma importância que as organizações tenham de forma clara o que é talento para ela, quais as competências específicas que se pretende buscar em um talento e ainda, entender o que os talentos buscam nas organizações. Partindo destes conceitos, entende-se que é importantíssimo que as organizações, tanto na figura de Recursos Humanos, quanto na figura dos líderes, desempenhem papéis importantes na estratégia de retenção dos talentos existentes nas empresas.

Para Kaye e Jordan-Evans (2000) citados por Silva (2006), o departamento de Recursos Humanos deve ser responsável pelo pensamento estratégico no processo de retenção, apresentando os custos pela perda do talento e ainda, estimular ações para solucionar a evasão de talentos, porém os autores salientam que a maior responsabilidade para manter os empregados talentosos, é do gestor imediato, o qual deve estar comprometido e ciente do

papel que desempenha na manutenção dos talentos nas organizações. Frente a isto, Michelman (2007) aborda que os gestores mais eficazes são os que demonstram possuir habilidades específicas a retenção de colaboradores, tais quais: a atração de pessoas talentosas, a identificação de sinais que mostrem de forma antecipada quando um talento está interessado em se desligar da empresa e ainda, que proporcionem oportunidades para que esses talentos possam progredir em sua carreira.

A origem da Gestão do Conhecimento

Para se compreender a relevância da Gestão do Conhecimento, primeiramente é necessário resgatar ao longo do tempo sobre as diferentes mudanças ocorridas dentro das organizações devido às evoluções nas eras econômicas. Neste sentido é importante salientar que a sociedade passou por alguns estágios evolutivos, até chegar ao presente momento, vivenciando uma nova era econômica, a qual está baseada no conhecimento ou entendendo-a como uma sociedade do conhecimento.

Com isso, Stewart (1998, p.5) *apud* Perroti (2004), relata que o conhecimento tornou-se um recurso econômico importante, mais que a matéria prima e em muitas vezes, mais importante que o dinheiro. A informação e o conhecimento são produtos econômicos tidos como mais relevantes que os automóveis, aço e outros produtos da era industrial. É neste contexto que Chiavenato (2000, p.681) afirma que “o conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento”. Castanha (2004) observa o conhecimento e a sua gestão como instrumentos que possibilitam que uma organização atinja uma vantagem competitiva, e, sobretudo uma vantagem competitiva sustentável.

De posse dos conceitos abordados acima, é notável a preocupação das organizações atualmente, em administrar o conhecimento, este tido como o recurso mais valioso para as organizações na sociedade do conhecimento, e é neste sentido que se identifica quão importante é o tema da Gestão do Conhecimento para a atualidade.

Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é um tema que tem crescido consideravelmente, na última década, pelo interesse das organizações em administrar o seu maior bem intangível, o conhecimento. Segundo Guevara et al (1998) *apud* Rosini e Palmisano (2003, p.134) conhecimento “é o acúmulo de experiência, prática e as reflexões sobre elas (de explicações e teorizações) é definido por conhecimento de um indivíduo, de uma comunidade, de uma cultura, das civilizações e da humanidade.”

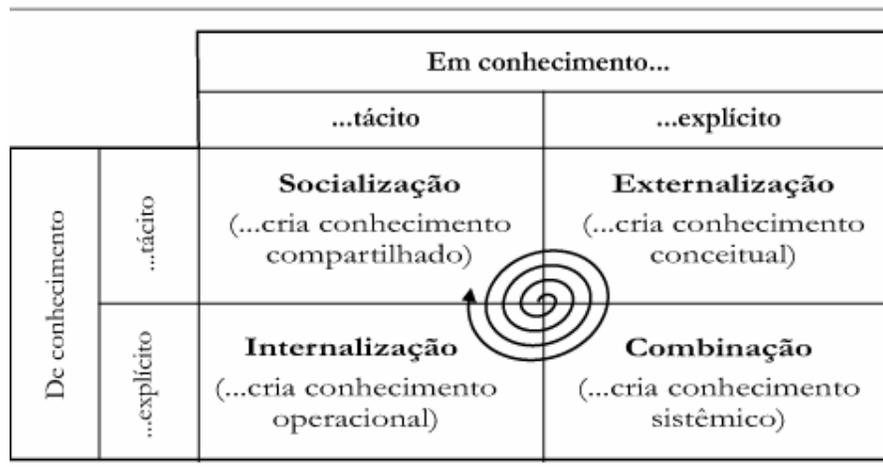
Devido às constantes mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional, muito se tem discutido a respeito da importância do conhecimento para as organizações, bem como a necessidade de retê-lo e a valorização dos profissionais que o detêm. Afirma Chiavenato (2008) que o conhecimento é o saber construir o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente, e que o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.

O conhecimento tem como base dados e informações que estão previamente ligados as pessoas, pois conforme Teixeira (2000), ele pode ser classificado de duas formas, a saber: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Aborda ainda que, o conhecimento explícito é aquele que está registrado de alguma forma e assim disponível para as demais pessoas e o conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças. O conhecimento tácito é altamente subjetivo e difícil de comunicação, de documentar ou ensinar aos outros, pois está em cada pessoa e na maneira como cada uma interpreta a realidade, seguindo esta abordagem afirma Nonaka e Takeuchi

(2008), que o conhecimento tácito está totalmente enraizado nas ações e na experiência de cada um, como os valores, ideais ou emoções. Os mesmos ressaltam que o conhecimento tácito contém uma importante “dimensão cognitiva”, ele consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos nos indivíduos de forma que é considerado natural, entretanto, o conhecimento pode ser explícito quando é objetivo, é descritível e possível de ser codificado em documentos, práticas e treinamentos, uma documentação, modelos de negócios, projetos, procedimentos e métodos são alguns dos exemplos de conhecimento explícito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), uma organização pode criar e utilizar o conhecimento, convertendo-o de tácito para explícito, e vice-versa. Para isto, apresentam quatro formas de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. A Figura 1 apresenta os conceitos sobre a questão da conversão do conhecimento para melhor compreensão.

Figura 1: Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Partindo destes conceitos e seguindo a abordagem de Chiavenato (2008), pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento está acoplada com a decisão sobre qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização e que serve aos seus propósitos e proporciona resultados. Esta se refere à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa, entre os vários níveis organizacionais, gerando e incrementando o conhecimento na organização. Para Probst (2002), o objetivo da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.

Com isso, verifica-se a grande importância que a Gestão do Conhecimento apresenta para a estratégia das organizações neste novo ambiente organizacional, sendo vista como aliada na vantagem competitiva das empresas. De acordo com a colocação de Rosini e Palmisano (2003, p.137) de que com o enfoque da Gestão do Conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura.

Fatores Impactantes na Gestão do Conhecimento

Na Gestão do Conhecimento observa-se alguns fatores que a compõem e que podem sofrer impactos nas organizações, dentro os quais se pode destacar: a cultura organizacional, a aprendizagem organizacional, o capital humano e a tecnologia da informação, portanto, faz-se

necessário a abordagem desses fatores para compreender a importância que representam neste contexto. Entre todos os fatores que impactam na Gestão do Conhecimento, aborda-se primeiramente, a cultura organizacional que de forma geral é percebida como um conjunto de valores, normas, pressupostos e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização, que constrói identidade entre os membros de um grupo, ordenando e atribuindo significados e direcionando o comportamento (FLEURY, 1996).

Entende-se que a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada como uma estratégia nas organizações, com isto, pode-se afirmar que a organização deve possuir uma cultura organizacional flexível, desta forma, o desafio é buscar uma cultura que permita a adaptação das constantes mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas e que torne propício o aprendizado e a criação de conhecimento organizacional (CASTANHA, 2004).

Cabe ressaltar que, o próprio processo de mudanças na cultura organizacional é, em si, um processo de aprendizagem a partir da reflexão intensa quanto às mudanças em seu meio, aliado à vivência dos membros do grupo, é tida como resultado da aprendizagem organizacional que representa o Know-How¹ incorporado, resultante da capacidade de absorção e da receptividade da empresa a uma nova tecnologia (VON KROGH et al., 1998). A aprendizagem organizacional é dinâmica e há mudanças constantes nos níveis de aprendizagem à medida que a experimentação e a inovação ocorrem, é um fluxo contínuo que se auto-reproduz, assim pode-se dizer que a aprendizagem organizacional, não é estática, as organizações continuam a apreender uma vez algo aprendido, torna-se frequentemente, tão incrustado que é difícil desaprende-lo ou transferi-lo.

Perrotti (2004, p.62), afirma que “a aprendizagem organizacional, na realidade, é utilizada para suprir uma lacuna de conhecimento existente na empresa”. Desta forma, é que recentemente, as organizações perceberam a importância do gerenciamento do conhecimento organizacional para que o mesmo possa ser compartilhado entre seus colaboradores, podendo assim, se manter competitiva no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho.

Assim, em um contexto geral, pode-se dizer que as organizações que visam o sucesso estão abertas a aprendizagem contínua, implicando gerar condições para esta constante aprendizagem, considerando-a um dos ativos principais para a organização, é válido ressaltar que a própria natureza do conhecimento que se cria a partir da interação, ação, e do compartilhamento de informações, que fica nítida a importância que as pessoas desempenham e de sua percepção quanto ao processo como um todo (PERROTTI, 2004).

Desta forma, é de grande valia ressaltar a importância do capital humano, que de acordo com Chiavenato (2008), é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. Já de acordo com Carbone et.alii (2006, p.138), capital humano pode ser definido “como o exercício pleno das competências humanas num contexto de trabalho”. Percebe-se que, o capital humano juntamente, com a cultura organizacional, a aprendizagem organizacional, a tecnologia da informação, também é um fator impactante na Gestão do Conhecimento, pois na era do conhecimento, a mesma tornou-se um instrumento de grande importância dentro das organizações, sendo peça facilitadora no processo de disseminação das informações.

A tecnologia isoladamente não fará com que uma pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia nem uma empresa criadora do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.171).

Conforme Turban, Rainer e Potter (2003, p.17), pode-se entender como dados, “[...] fatos puros ou descrições básicas de coisas, eventos, atividades e transações [...]”, mas que

sem organização não transmitem qualquer significado, já em sua abordagem a respeito de informação, define-a como sendo o conjunto destes dados, que de forma organizada passa informação para quem a recebe.

O conhecimento é composto das informações, que de maneira organizada e processada seja possível sua transmissão e haja discernimento quanto às decisões a serem tomadas, diante do processo empresarial (TURBAN, RAINER e POTTER, 2003).

Para Rezende (2003, p.61), “é extraordinário e excepcional o valor das informações organizacionais. As informações personalizadas e oportunas facilitam a gestão competente das organizações”. Com isto, pode-se assim dizer, a importância que a tecnologia de informação, juntamente com os sistemas de informação, proporcionar diferencial para as organizações, auxiliando-as em sua gestão, ou seja, as tecnologias da informação permitem através de recursos de correio eletrônico, groupware, internet e intranet, computadores e redes indicar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisem compartilhar conhecimento à distância.

Desafios da Gestão do Conhecimento

São grandes os desafios encontrados na Gestão do Conhecimento, dentre eles pode-se destacar a questão da cultura organizacional, na qual exprime a identidade da organização, que atua como um elo que interliga todos os membros em busca de um objetivo comum (PERROTTI, 2009). Desta forma, entende-se que as organizações devem procurar ter uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem, para que haja participação de todos os membros da organização no compartilhamento do conhecimento.

Outro ponto que merece destaque e encontra-se como desafio para a Gestão do Conhecimento é a questão da liderança, a qual deve inspirar a confiança das pessoas, pois uma liderança eficaz compreende as necessidades e valores das pessoas que serão gerenciadas: levando em consideração suas habilidades e capacidades com a qual o líder compartilhará essa liderança.

Pode-se relatar que, as políticas e práticas de Recursos Humanos são de grande importância não somente no contexto organizacional, mas também auxiliam quanto ao desempenho do papel do líder. Portanto, de acordo Davenport e Prusak (1998, p.129) para se obter sucesso na Gestão do Conhecimento as organizações necessitam criar um conjunto de qualificações e funções que gerem um aprendizado contínuo, além de distribuir e utilizar o conhecimento da melhor maneira possível, pois existem diversas tarefas estratégicas para serem executadas dentro das empresas, neste caso, as organizações não podem simplesmente acrescentar atividades de gestão do conhecimento aos cargos já existentes.

Assim, pode-se verificar que todos estes desafios estão interligados entre si, uma vez, que caminham para que se concretizem os objetivos estabelecidos pela organização. Portanto, é necessário que as empresas possuam uma cultura flexível, líderes capacitados, políticas e práticas efetivas, na busca pela retenção de talentos. Este tem sido um desafio enfrentado atualmente pelas empresas, visto que, as pessoas são o grande diferencial competitivo na sociedade do conhecimento, pois segundo Perrotti (2004), toda política de Gestão do Conhecimento precisa estar alinhada com a estratégia da organização, para que o projeto e a implantação de ações de Gestão do Conhecimento estejam condizentes com o planejamento estratégico da empresa, sendo este à base de tudo.

Perrotti (2004), afirma que a Gestão do Conhecimento não é novidade, no entanto, intensificou-se nesta gestão a preocupação pelo ser humano e pelo o que ele sabe, uma vez que, nesta nova sociedade há a valorização do conhecimento, e neste novo contexto as empresas administradas sob uma ótica mais focada em aprendizado e inovação tendem a ter mais sucesso.

Metodologia

Os procedimentos metodológicos pertinentes à realização deste trabalho relatam aspectos quanto à utilização de materiais bibliográficos, as técnicas de coleta de dados e o instrumento de medida. O método utilizado na pesquisa foi o quantitativo, segundo Richardson (2007), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. É utilizado na intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando-se as distorções de análise e possibilitar uma margem mais segura quanto às interpretações. Assim, o método de pesquisa utilizado neste trabalho será o método estatístico, embasado na referência de amostras não probabilísticas e por conveniência, pois segundo Lakatos e Marconi (2006), os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si.

A amostra não probabilística é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que os torna resultados não generalizáveis. Desta forma, por conveniência os participantes foram convidados e aceitaram participar da pesquisa, informados dos termos de divulgação e sigilo.

Realizou-se o pré-teste do instrumento, que tem como objetivo refiná-lo, visando à garantia de que ele realmente irá medir a que se propõe. Na análise, deverá ser observado se todas as questões foram respondidas corretamente, se as respostas não indicam dificuldade quanto ao entendimento da questão e quanto à forma de preenchimento do questionário.

Segundo Gil (2002) é necessário que sejam considerados no pré-teste os seguintes elementos, a saber: a quantidade de perguntas, a clareza e precisão nos termos utilizados, quanto à forma das perguntas, bem como sua ordem e introdução.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado aos gestores aleatoriamente convidados, no qual os mesmos ocupam cargos de liderança dentro das organizações que colaboraram para a realização desta pesquisa. Foi composto por dez questões alternativas, e direcionado aos líderes de cada departamento nas organizações que foram apresentadas como fonte para a coleta de dados.

Contou-se com a participação de vinte e um gestores. Sendo que o questionário foi aplicado da seguinte maneira: nove gestores contribuíram para o aperfeiçoamento do questionário através da aplicação do pré-teste e doze gestores colaboraram com o questionário para análise final.

O questionário foi entregue individualmente para os gestores que ocupam os seguintes cargos: Analista de Recursos Humanos, Coordenador de Tesouraria e Operações Financeiras, Coordenador de Tecnologia da Informação, Diretora Comercial, Diretora Administrativa, Gerente de Divisão Comercial, Gerente de Treinamento e Desenvolvimento, Gerente de Controladoria, Gerente de Suporte e Sistemas, Gerente de Planejamento e Administração de Recursos Humanos, Gerente de Licitações e Gerente Financeiro. Através das informações coletadas, foi possível efetuar uma análise qualitativa dos dados por meio do discurso coletivo, buscando a visão dos líderes com relação à retenção de talentos nas organizações.

As empresas fonte de pesquisa para a coleta de dados, neste estudo foram: Cimpor Brasil e Portal Ltda. No Brasil, o Grupo Cimpor¹ há 10 anos vem trazendo inovações na qualidade de seus produtos, com intuito de repetir a performance que tem na Europa com seus excelentes resultados. Foi constituída em 1976, em Portugal, o núcleo central de suas atividades é o cimento agregado com a produção e comercialização de concretos e argamassas, materiais que são utilizados no desenvolvimento e modernização da construção

¹ Fonte: site Cimpor Brasil <http://www.cimpor.com.br>

civil. Com uma participação de mercado de 9,2%, torna a Cimpor Brasil o terceiro maior grupo cimenteiro do país.

A visão e a estratégia de desenvolvimento do Grupo Cimpor é executada através de conceitos básicos de desenvolvimento sustentável juntamente com as melhores práticas conhecidas nas vertentes econômicas, sociais e ambientais, em todos os mercados. Aposta no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, respeitando as diversidades culturais, reconhecendo e incentivando a excelência do desempenho de cada profissional e a sua honestidade, transparência de atuação. Atualmente a Cimpor conta com a parceria de 1600 colaboradores a nível Brasil.

A empresa Portal² esta no mercado há mais de 20 anos, tem como atividade principal venda de medicamentos, materiais odontológicos, produtos de enfermagem e materiais de higiene pessoal, exclusivamente a órgãos governamentais nas esferas federal, estadual e municipal, bem como em suas fundações e autarquias, os seus serviços são oferecidos através das diversas modalidades de licitações como: compra direta, carta convite, tomada de preço, concorrência publica pregão eletrônico e pregão presencial em todo território nacional. Conta hoje com setenta colaboradores em sua matriz em São Paulo, dez colaboradores em sua filial em Anápolis e mais de trinta representantes atuantes a nível nacional. A investigação da pesquisa contará com a colaboração de quatro gestores da matriz em São Paulo, onde se localiza a maior parte do seu quadro de funcionários.

Análise dos Resultados

A presente pesquisa contou com a colaboração de doze líderes no qual a faixa etária está entre 33 e 53 anos. Verifica-se que entre os doze entrevistados, sete são do sexo masculino e cinco do sexo feminino. A divisão dos entrevistados se constitui por departamento da seguinte maneira: quatro atuam na área comercial; três atuam na área financeira; dois atuam na área de tecnologia da informação; três atuam na área de recursos humanos.

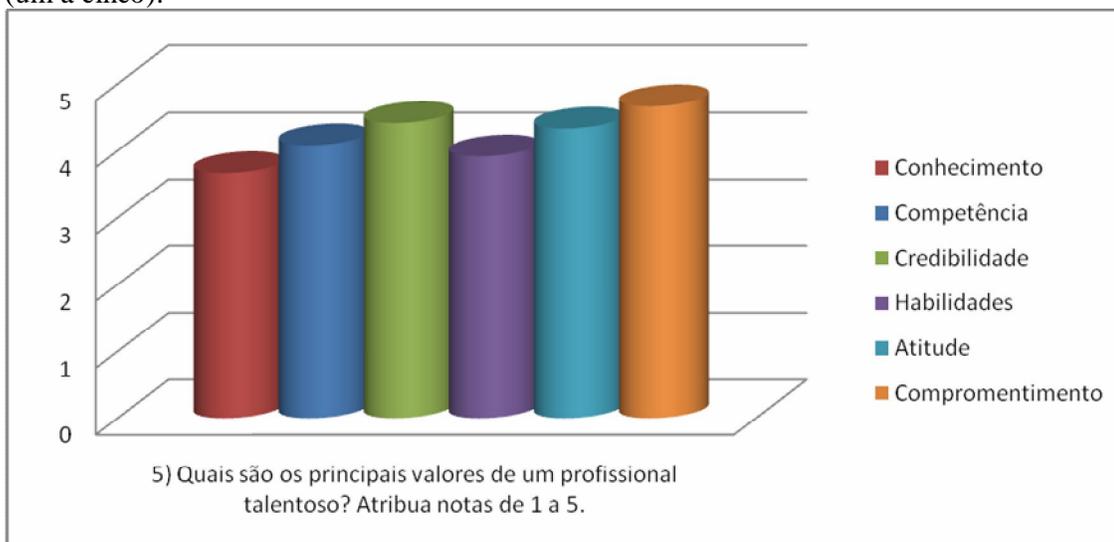
Para melhor análise das respostas torna-se interessante saber o tempo de permanência de cada entrevistado nas Instituições. Observa-se que entre os entrevistados oito possuem de 11 a 21 anos de permanência em suas Instituições. Os quatro demais entrevistados possuem de 1 a 16 anos de permanência.

De acordo com a pesquisa, é de suma importância saber se os entrevistados identificam a estratégia de retenção de talentos dentro de suas Instituições, sendo assim verifica-se que oito afirmam que em suas Instituições não possuem departamento ou setor responsável pela análise estratégica de retenção de talentos. Os quatro demais apontam a área de Recursos Humanos, sendo este o setor responsável pela retenção de talentos.

Da mesma maneira, é de grande valia saber, na visão de um líder, o que ele agrega como valor a um profissional talentoso.

² Fonte: site Portal Ltda <http://www.redeportal.com.br>

Gráfico 1: Quais são os principais valores de um profissional talentoso? Atribua notas de 1 a 5 (um a cinco).

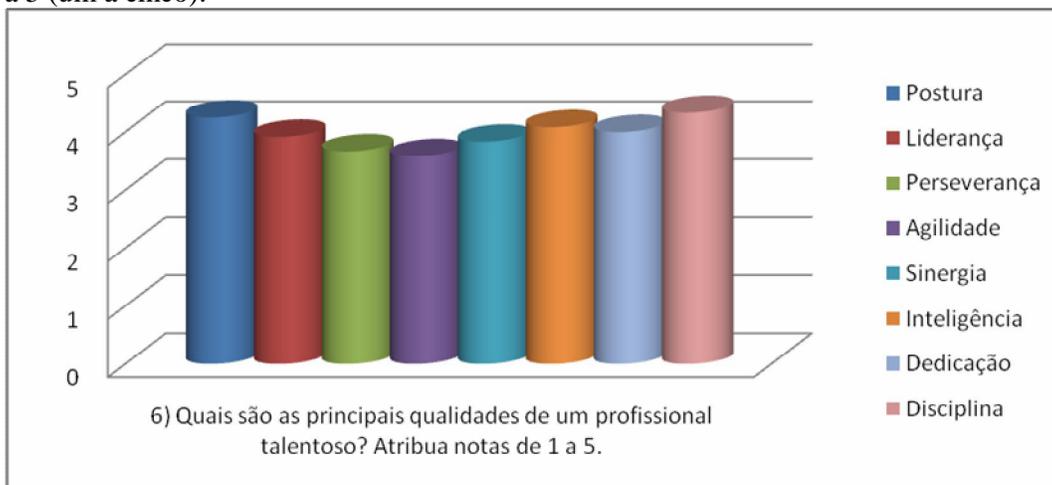


Fonte: Pesquisa das Empresas A e B / Março 2010.

Observa-se que os entrevistados qualificam pela ordem de importância que os principais valores de um profissional talentoso são: comprometimento; credibilidade; atitude; competência; habilidade e conhecimento.

Seguindo estes parâmetros, torna-se necessário saber, na visão de um líder, o que ele agrega como qualidade a um profissional talentoso.

Gráfico 2: Quais são as principais qualidades de um profissional talentoso? Atribua notas de 1 a 5 (um a cinco).



Fonte: Pesquisa das Empresas A e B / Março 2010.

Verifica-se que os entrevistados qualificam pela ordem de importância que as principais qualidades de um profissional talentoso são: disciplina; postura; inteligência; dedicação; liderança; sinergia; perseverança e agilidade.

Para que se possa identificar as estratégias mais adotadas pelas Instituições, foi questionado aos entrevistados sobre como as empresas aplicam estas estratégias de retenção de talentos.

Gráfico 3: Quais são as estratégias que a sua Instituição realiza para a atração e retenção de talentos?



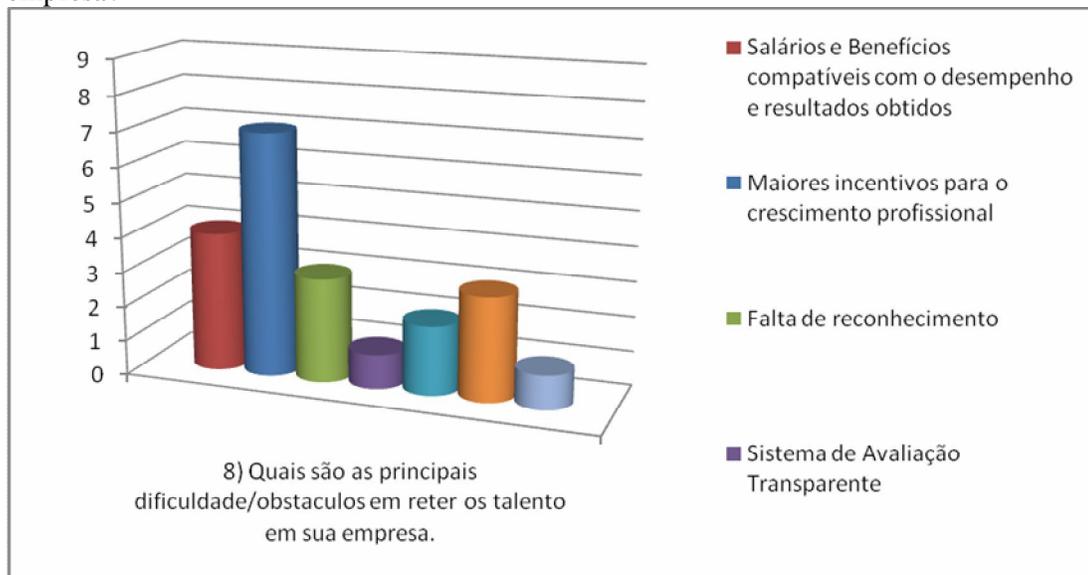
Fonte: Pesquisa das Empresas A e B / Março 2010.

Observou-se que a principal estratégia utilizada pelas Instituições na atração e retenção de talentos é o Aprendizado e Desenvolvimento. E, posteriormente, apresentando o mesmo grau de importância, estão às seguintes estratégias:

- Oportunidades de Carreira e Investimento no Desenvolvimento Pessoal;
- Um Pacote de Remuneração entre Benefícios e Salários Compatíveis com a função e com o mercado de atuação;
- Programas voltados para o bem-estar e qualidade de vida;
- Remuneração variável à longo prazo. Em constante aumento de salário, de acordo com o seu desempenho. Foi pontuada por apenas um dos entrevistados.
- Outras: quatro entrevistados pontuaram da seguinte maneira: dois apontaram a não aplicação de nenhuma estratégia, um dos entrevistados identifica a solidez da empresa. E outro afirma que o respeito é um dos valores que a empresa valoriza nas relações de trabalho.
- Em relação à prática de motivação e reconhecimento, não foi obtido nenhuma pontuação entre os entrevistados.

Seguindo a investigação é de grande valia saber quanto à visão de um líder sobre as dificuldades de se reter um talento.

Gráfico 4: Quais são as principais dificuldade/obstáculos em reter os talentos em sua empresa?



Fonte: Pesquisa das Empresas A e B / Março 2010.

Identifica-se que as principais dificuldades ou obstáculos que as Instituições possuem para reter talentos são:

- Maiores incentivos para o crescimento profissional;
- Salários e benefícios compatíveis com o desempenho e resultados obtidos;
- Falta de reconhecimento;
- Não há dificuldades/obstáculos em reter talentos na organização;
- Investimento profissional em todos os níveis da Instituição. Sem restrições de áreas, departamentos ou hierarquias;
- Sistema de avaliação transparente;
- Outras: A dificuldade está na maioria das vezes, nas práticas de mercado para cargos especializados, com escassez de profissionais disponíveis.

Embora tenha-se conhecimento que não existe Instituição sem colaboradores, é importante ter afirmação por parte dos líderes que os mesmos são seus parceiros. Como retorno verifica-se que dos doze entrevistados, todos são unânimes ao afirmarem que os empregados são considerados parceiros principais nas organizações em que estão inseridos.

De acordo com Chiavenato (2008), “O talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize”.

Observa-se que entre os doze entrevistados, nove compartilham da posição que o capital intelectual contribui para um diferencial competitivo e três não compartilham desta mesma posição.

Discussão

Diante do cenário atual no qual a busca pela vantagem competitiva torna-se acirrada entre as organizações, as mesmas necessitam valorizar os seus bens intangíveis, ou seja, o seu capital humano, sabendo-se que na sociedade do conhecimento, são as pessoas detentoras de conhecimento que se tornam o grande diferencial para as organizações.

De acordo com o apresentado acima e dos vários temas possíveis e atuais para se estudar, escolheu-se a Gestão do Conhecimento por estar inserida dentro da área estratégica de Recursos Humanos, e ainda por se tratar da criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da organização. Desta forma, buscou-se obter respostas quanto à seguinte problemática: dentro do contexto da Gestão do Conhecimento, como ocorre o processo de retenção de talentos, por meio de seus líderes?

Após estudos realizados, pode-se apontar que conforme Silva (2006) a retenção de talentos passou a ser vantagem competitiva tão importante para as organizações no contexto atual, que as empresas que desejam se sair vencedoras em relação à concorrência deve ter necessariamente, como fator principal a liderança, sendo assessorado pelo departamento de Recursos Humanos. Entretanto, com os resultados obtidos por meio da realização de pesquisa de campo neste estudo, constatou-se que grande parte da liderança não identifica um talento e desta forma, não utilizam maneiras que possam retê-los dentro de suas organizações.

Acredita-se que este resultado deve-se pelo fato da ausência da implantação de Gestão do Conhecimento nas empresas pesquisadas e ainda, pela falta de assessoria por parte de Recursos Humanos.

Pode-se observar que não há um processo padrão de retenção de talentos, mas sim a necessidade de uma cultura flexível voltada para a aprendizagem organizacional, políticas e práticas de Recursos Humanos e ainda, uma liderança eficaz que consiga identificar os talentos existentes na empresa.

Assim sendo, acredita-se que este estudo apresenta a questão da Gestão do Conhecimento como um tema atual, demonstrando para as organizações, a sua real importância, bem como a correta administração de seus bens intangíveis: o profissional talentoso. Este, tido como principal colaborador para o alcance de sucesso das organizações, sendo que são os mesmos que colaboram para que os objetivos organizacionais sejam concretizados, pois como pode-se observar as empresas pesquisadas desconhecem esta gestão e ainda, não valorizam corretamente o conhecimento existente em seus colaboradores.

Conclusão

Em vista as constantes mudanças que o mundo globalizado proporciona as organizações e que conseqüentemente, interferem no ambiente organizacional, entende-se que as empresas necessitam estar cada vez mais adaptadas a este cenário competitivo, sendo do conhecimento de todos que para que se consiga sobreviver e alcançar melhores posições de destaque é necessário que a Instituição busque meios de diferenciação em relação aos seus concorrentes e com isto, consigam melhores resultados e maiores retornos sobre seus investimentos.

Baseado neste cenário organizacional é possível verificar que com a evolução as empresas passaram a focar em ações voltadas para o desenvolvimento de seu capital humano, identificando que as pessoas tornaram-se o maior diferencial, quanto ao alcance da tão almejada vantagem competitiva. São as pessoas detentoras de conhecimento, de algo que as diferenciem e que as tornam talentosas, por isto necessária para os negócios das empresas.

Diante disto, busca-se nesta pesquisa demonstrar para as organizações a importância da Gestão do Conhecimento e ainda, relatar o processo de retenção de talentos e o grande papel

que a liderança exerce, tomando como estudo as empresas Cimpor Brasil e Portal LTDA, verificou-se que a liderança nestas empresas não está apta a reconhecer, identificar e desta forma, utilizar maneiras para a retenção de talentos, tidos como tão importantes para as organizações. O líder possui um papel essencial na retenção dos talentos, porém muitas vezes não cabe a ele decidir que benefícios e treinamento dar ao seu pessoal, mas está ao seu alcance oferecer o que mais importa; um tratamento honroso ao seu pessoal, tratando-os realmente como pessoas, mostrando reconhecimento por seu trabalho e ainda demonstrando sua apreciação e respeito.

Acredita-se que estes resultados são frutos de que a Cimpor Brasil e a Portal Ltda não implantou a Gestão do Conhecimento em seus processos, e por este motivo os resultados da pesquisa divergem da teoria abordada, porém a empresa Cimpor Brasil implantará em breve, a Gestão do Conhecimento em sua prática organizacional, e com isto sugere-se que uma nova investigação seja realizada, permitindo uma futura análise da visão e postura, dos líderes, no que tange a retenção dos talentos e ainda, possa se estender estudos desta natureza para outras empresas buscando identificar o papel que a liderança exerce em relação à retenção de talentos.

Bibliografia

- CARBONE, Pedro Paulo. et.al. **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASTANHA, Marcio. **Gestão de Recursos Humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento: estudo de caso de uma empresa do setor farmacêutico**. São Carlos, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRIFFINI, Ricky W. **Introdução a Administração**. Trad. Gustavo Mesquita e Maria Petroff Garcia. São Paulo: Ática, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MICHELMAN, Paul. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Trad. Tom Venetianer, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, Ricardo Daher; OLIVEIRA, Guilherme dos Reis. **A liderança e sua relação com a gestão do conhecimento: Um de campo**. Espírito Santo: CONACISIS, 2009.
- PARODI, Karin. **Retenção de talentos ganha importância**. HSM Online, 2009.
- PERROTI, Edoardo. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 2004.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações.** São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSINI, Marco Alessandro; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SENGE, Peter. Michael. **A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais.** Tese de Doutorado, FEA/USP, 2008.

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.** Dissertação de Mestrado, IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

TEIXEIRA, Filho Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TURBAN, Efraim; RAINER, Jr.R.K. POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática.** Trad. Teresa Cristina Felix de Souza, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VON KROGH, G., K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.