

RECURSOS HUMANOS

AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO VAREJISTA

AUTORAS

MARIA CRISTINA IZAWA

Faculdades Integradas do Brasil - Unibrasil
mcizawa@yahoo.com.br

SIMONE ALVES DA SILVA

Faculdades Integradas do Brasil - Unibrasil
sas.alves@pop.com.br

SIRLEI SCHOLTZE

Faculdades Integradas do Brasil - Unibrasil
sirlei.scholtze@paodeacucar.com.br

Resumo

Diante do novo contexto empresarial, em que as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos. A pesquisa considera esse aspecto e enfoca a gestão de pessoas e a cultura organizacional que permeia as relações dentro da organização no processo de retenção de talentos. Desta forma, objetivou verificar se as práticas de gestão de recursos humanos são orientadas para a retenção de talentos nas bandeiras Pão de Açúcar e Extra da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), ambas localizadas em Curitiba/Pr. Foram entrevistados 04 gestores e aplicado questionário junto a 60 empregados das áreas correspondentes a cada gestor. Os instrumentos de pesquisa foram formulados a partir das variáveis sobre políticas e práticas de recursos humanos e práticas de retenção de talentos. Os principais resultados apontam que as práticas de benefícios nas empresas, pelo discurso gerencial, estão sendo direcionadas para a retenção de talentos. Contudo, essa prática demonstra uma tendência à complementação salarial atrelada ao desempenho das suas funções, com manutenção dos salários em níveis mais baixos.

Palavras chaves – Retenção de talentos, gestão de pessoas, vantagem competitiva.

Abstract

In face of the new entrepreneurial concept, where people are the main focus for the conceptual creation of the competitive edge, the new challenge facing organizations is how to motivate and retain their talents. The research considers this aspect and focus the management of people and the organizational culture, which permeates relations within the organization during the talent retention process. Therefore, it has objectified to verify whether the human resources management practices are geared toward the retaining of talents in the brands Pão de Açúcar and Extra supermarkets, at the Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), both

located in Curitiba/Pr. Four managers have been interviewed and a questionnaire has been applied to 60 employees of the corresponding field of each manager. The research tools have been formulated from the variable about policies and practices of human resources and practices of retaining of talents. The main results point that the practice of benefits at the companies, for the managerial speech, are being directed for the retaining of talents. However, this practice shows a trend towards the wage complementation attached to the performance of their functions, with the maintenance of the wages in a lower level.

Key words – Talent retention, people management, competitive edge.

INTRODUÇÃO

Diante da globalização, da informatização, da intangibilização é que surge a nova economia, a chamada Era do Conhecimento, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a informação. Pode-se dizer que 1991 foi o ‘ano um’ da Era do Conhecimento. Naquele ano os dispêndios de capital da Era Industrial e da Era do Conhecimento se cruzaram, os gastos com tecnologia de produção chegaram a US\$ 107 bilhões, e os gastos com tecnologia da informação chegaram a US\$ 112 bilhões (STEWART, 1998). A partir de então, ressalta-se a importância do capital humano, elemento essencial dessa Era do conhecimento.

Para Crawford (1994:17), “capital humano significa pessoas estudadas e especializadas”. E, são essas pessoas o foco desta pesquisa as quais também podem ser chamadas de talentos.

Na Era do Conhecimento tão importante quanto ter um talento é mantê-lo na empresa, pois possuí-lo não é importante somente para as organizações, mas também aos seus próprios detentores. Se o conhecimento hoje é a maior força de valor econômico, era de se esperar que o mercado de trabalho recompensasse melhor as pessoas que trabalham mais com o cérebro. É o que de fato está acontecendo, uma tendência, “uma explosão de empregos que pagam bem aos trabalhadores do conhecimento” (STEWART, 1998:38). É a guerra da concorrência, pois “as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas” (STEWART, 1998:118).

Por isso, administrar o talento tornou-se a mais importante e a mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações.

Segue, então, a necessidade de mudanças do modelo tradicional de gestão de recursos humanos com a implementação de políticas e práticas que tenham como função principal atrair e reter os melhores profissionais.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Assegurado que o talento configura-se como peça-chave para alcançar o sucesso empresarial, busca-se tomar conhecimento quanto às práticas adotadas na sua retenção e se essas práticas realmente evidenciam a relevância das pessoas para a organização em estudo.

Considerando ainda que é crescente a conscientização por parte das empresas sobre a importância da gestão da cultura organizacional para que alcancem resultados, há também interesse em saber, no caso da existência de práticas de retenção de talentos, como tais práticas refletem a cultura da empresa.

O objetivo geral foi investigar quais as políticas e práticas de gestão de recursos humanos que efetivamente contribuem para a retenção de talentos, mais especificamente em uma empresa de comércio varejista.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente pesquisa conta com revisão bibliográfica sobre a gestão estratégica de recursos humanos e sobre cultura organizacional para embasar a discussão sobre conceito de talento, e sobre as políticas e práticas utilizadas na retenção desses talentos.

A gestão estratégica de recursos humanos

A administração de recursos humanos surgiu com a “expectativa de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais” (VERGARA, 2001:34).

Nos fins da década de 70, a administração de recursos humanos deixa de ver as pessoas como custo e passa a enxergá-las como investimento (ALBUQUERQUE, 2002).

Entretanto, nas últimas décadas, a administração de recursos humanos tem passado por várias transformações, entre elas destaca-se, primeiramente, a abordagem funcionalista que sintetiza todo o desenvolvimento do campo teórico em administração de recursos humanos. Essa abordagem constituiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas que se baseiam em “tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” (FERRIS *et al*, *apud* VERGARA, 2001:34) e “nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações de trabalho” (SCHULER, *apud* VERGARA, 2001:34).

As expectativas relacionadas a esse tipo de abordagem é que ela trouxesse para a empresa empregados mais satisfeitos, mais produtivos e mais estáveis. Contudo, no início da década de 80, a administração de recursos humanos, influenciada pelas forças do ambiente, pelas imposições do mercado e pela competitividade global, deu início à abordagem estratégica (VERGARA, 2001).

A abordagem estratégica tem como finalidade favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais e visa à mudança de um modelo estratégico, baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas. São diferentes filosofias de administração: na estratégia de controle, os empregados eram vistos apenas como fatores de produção e com custos elevados. Já “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 2002:39).

Nesse novo contexto, a necessidade da empresa se adaptar às novas práticas se tornou fundamental. A gestão de pessoas nas empresas necessita atuar não somente na necessidade de atrair e reter talentos, mas também para atingir seus resultados através das pessoas (PONTES, 2001:24).

Essa nova realidade faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, tudo isso com o objetivo de expandir os negócios da empresa (PASSOS, 2002).

Contudo, para que haja de fato uma efetiva mudança na organização é fundamental uma nova postura do gestor pois, na gestão estratégica, evidencia-se o seu envolvimento com todos os setores da empresa para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos quando necessário, a fim de conduzir a empresa ao alcance de seus objetivos.

A gestão estratégica de recursos humanos envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Tendo em vista a integração com os objetivos organizacionais e com as políticas que embasam os diversos processos que o compõem, deve assessorar as demais áreas da organização para a consecução dos objetivos empresariais (ALBUQUERQUE, 2002).

Por isso, o papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações, passando a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer as empresas de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital na economia globalizada (MARRAS, 2002).

Cultura Organizacional

Para as ciências administrativas, o conceito de cultura foi trazido no final da década de 50, principalmente com a “expansão geográfica das empresas multinacionais que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países para obter vantagens competitivas” (FLEURY, 2002:285). A partir de então, vários pesquisadores iniciaram estudos com o objetivo de entender a variação cultural, os hábitos e comportamentos de diferentes sociedades essencialmente nas organizações.

A pesquisa realizada por HOFSTEDE (1990), *apud* FLEURY (2002), de 1967 a 1973, em 60 países, identifica quatro dimensões independentes que envolvem a cultura nacional e que influenciam nas diferentes formas de atitudes e valores em relação ao trabalho em cada país. TOLEDO (1988) cita também, elementos da cultura brasileira, tais como a abertura a mudanças que provém da influência de tantas raças, as culturas oriundas de diversas partes do mundo e o grau de competição entre colegas. Especificamente quando trata da competição na cultura brasileira, o autor aponta a solidariedade como base sólida para o treinamento e desenvolvimento e, como um dos traços negativos, o da “desvalorização de muito do que é intrinsecamente brasileiro” (TOLEDO, 1988:198). A relevância dessas observações para o tema em estudo deve-se ao fato de que esses valores irão permear as ações na intimidade organizacional, influenciando a percepção sobre os talentos, tanto pelo possível perfil solidário que poderá ser requerido, quanto à absorção e adoção de estrangeirismos como modelos mais apropriados aos estilos gestão.

MOTTA e CALDAS (1997) tratam do ‘jeitinho brasileiro’, como uma prática personalizada de tratar as relações entre as pessoas, por meio da descoberta de um gosto em comum, e que sempre, de alguma forma, a cultura organizacional trará a marca de seus correspondentes da cultura nacional.

Schein, *apud* Fleury, (2002:287), afirma que:

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Logo, pode-se dizer que as organizações são parte de uma sociedade, influenciada direta ou indiretamente pela sua cultura. SCHEIN, *apud* FLEURY (2002:288), apresenta três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida (artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos) e demonstra que há uma profunda interação entre eles.

FLEURY (2002) trata do diagnóstico da cultura organizacional por meio de três camadas. Na camada mais superficial encontra-se a representação do comportamento dos indivíduos; na camada intermediária, as histórias e os mitos sobre os fundadores; ao centro, os valores da organização. São as políticas e práticas de gestão, representadas por uma crista que

atravessa as diversas camadas que, alcançando os valores da organização poderão constituir-se como elemento-chave de mudança.

Compreende-se que a cultura organizacional pode contribuir para um melhor resultado nos índices de desempenho das empresas, e a área de recursos humanos tem um papel determinante nessa contribuição.

O comportamento humano é produto de forças culturais e políticas do passado e do presente. A maneira como se gerencia uma organização sempre estará ligada ao contexto cultural no qual ela está inserida. A cultura influencia, portanto, as orientações tomadas no seio de cada conjunto social e os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções (MOTTA e CALDAS, 1997). O gerenciamento não é uma atividade isolada; os gerentes que operam as organizações e tomam decisões, o fazem baseados em valores culturais que são tidos como pressupostos básicos dessa organização.

Os elementos que compõem a cultura organizacional podem colaborar para que se atinjam os objetivos propostos pela organização como: competitividade de custo, qualidade e inovação, entre outros. Porém, isso só acontecerá se a cultura organizacional for difundida e assimilada por todos os membros da organização (MOTTA e CALDAS, 1997).

Capital Humano e o Talento

Diante de tantas transformações no ambiente empresarial, tais como: globalização da economia, privatizações, fusões, aquisições entre outras, vem se exigindo uma nova maneira de pensar sobre como identificar, treinar e reter talentos. Hoje para que uma empresa possa competir eficazmente, ela necessita da criatividade humana em todos os níveis da organização. Nos tempos atuais, para que uma empresa consiga enfrentar a competição do mercado, as atenções se voltam para o capital humano, o talento das pessoas como seu maior diferencial.

Embora o conceito de capital humano já seja conhecido desde o século XVIII, por Adam Smith, entre outros, atualmente vem sendo alvo de muitos estudos, como os de CRAWFORD (1994), por exemplo, ao estudar a recuperação do Japão no pós-guerra.

A origem da palavra talento, de acordo com GRETZ (1997:14) “(...) veio atravessando os tempos, passando pelo grego (*tálanos*) e pelo latim (*talentum*) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional”. Normalmente o talento está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destacam por alguma habilidade marcante.

Para MICHAELS, HANDFIELD e AXELROD (2002) *apud* SARSUR (2003:2), “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”. NETO (2002) *apud* SARSUR (2003:2) acrescenta ainda “que aquilo que diferencia o talento é a ‘distância de visão’: o quanto ele enxerga mais longe”.

Percebe-se pela definição que talentos não são gênios e nem pessoas possuidoras de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo a mais, que é quase intangível. Geralmente tais pessoas são dotadas de alguma coisa que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor (GRETZ, 1997).

Tendo o talento como elemento essencial na busca de criação e implementação de soluções diferenciadas, a preocupação das organizações gira em torno de como reter o talento. A dificuldade em reter um talento vem crescendo cada vez mais, pois as alterações no panorama competitivo também estão ocorrendo nos valores e atitudes, principalmente dos

mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, além da forma de compensação pelo seu trabalho.

Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio para os gestores, e a área de recursos humanos apresenta-se com um papel fundamental no que concerne à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar a como retê-los.

Políticas e Práticas de RH na Retenção de Talentos

Dentro desse novo contexto de gestão de pessoas, entende-se que cabe a empresa a responsabilidade de dar o suporte necessário para que elas possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004).

Tendo em vista esse novo cenário, as políticas e práticas de recursos humanos voltadas à retenção de talentos giram em torno do recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, do estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

Quadro 01: Principais abordagens sobre as práticas de RH na retenção de talentos

Autor	Prática	Abordagens
Pontes (2001)	Recrutamento Interno	Deve servir como um estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais.
	Recrutamento Externo	Acontece quando os requisitos de qualificação dos profissionais interno não satisfazem às necessidades da vaga.
Fitz-Enz (2001)	Desenvolvimento	Constitui-se como elemento estratégico. A empresa contribui para o desenvolvimento dos profissionais e conseqüentemente com os negócios da empresa.
Dutra (1996)	Carreira	Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa atendendo a perspectiva de ambos.
Teixeira e Popadiuk (2003)	Confiança	A confiança existente nas relações entre líderes e subordinados facilita a cooperação no trabalho em conjunto, além de possibilitar a permanência das pessoas na organização.
Pontes (2001)	QVT	A satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade, na produtividade, além de proporcionar um ambiente mais criativo.
Pontes (2001)	Remuneração	Tem-se a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um seu conjunto de habilidades e não no seu cargo.
Dutra (2004)	Remuneração por Competência	Compreende a competência como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e mais a capacidade de entrega do trabalho de forma a agregar valor a organização.

Pontes (2000)	PSC	Dependerá da real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, para isso necessita de uma correta avaliação dos cargos e uma certa adequação salarial diante do mercado.
Fitz-Enz (2001)	Benefícios	Além de suprir as necessidades básicas, eles também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas, por isso deve ser mantido como algo de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

Fonte: as autoras.

METODOLOGIA

O estudo foi caracterizado como sendo de natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa (MARCONI e LAKATOS, 2002). Os dados foram coletados junto a amostra não-probabilística, intencional, por meio de entrevistas estruturadas (MARCONI e LAKATOS, 2002), junto a quatro gestores, e aplicação de questionários estruturados com uma escala Likert de cinco pontos entre “concordo” e “discordo”, junto a 60 empregados das áreas de atuação dos respectivos gestores. As variáveis que compuseram o modelo de estudo foram: políticas de RH, práticas de RH e práticas de retenção de talentos. Para a análise das entrevistas, segundo BEST *apud* MARCONI e LAKATOS (2002:34), a interpretação dos dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”, e privilegiou-se a análise pelo método interpretativo (ROESCH, 1999), com apoio dos dados coletados junto aos funcionários.

As empresas pesquisadas compõem a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), sendo quatro lojas das bandeiras Pão de Açúcar e Extra, portanto atuantes no mercado varejista, localizadas na cidade de Curitiba/ Pr. A CBD tem sede em São Paulo e atua no comércio varejista com 6 bandeiras: Pão de Açúcar (super mercados), Extra (hipermercados), Compre Bem (super mercado), Lojas de eletro (eletrônicos), Sendas (super e hipermercados) e *Delivery* (internet). Em junho de 2005 eram 553 lojas, com 65.000 empregados distribuídos em 11 estados brasileiros: Paraná, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Piauí, PERNANBUCO, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e em Brasília. As bandeiras foco deste estudo são Pão de Açúcar e Extra.

Quanto a composição do perfil dos respondentes, 73% são do sexo feminino, com predominância do sexo masculino nos cargos de gestão; 73% encontra-se na faixa etária entre 18 a 30 anos. Quanto ao nível de instrução, observou-se que a grande maioria dos funcionários possui 2º grau completo e poucos cursando o nível superior. No nível gerencial, 50% são pós-graduados. Quanto ao tempo na empresa, 48% dos funcionários está há mais de cinco anos; entre os gestores, somente 25% está há mais de cinco anos. Estes dados demonstram uma significativa rotatividade na empresa, confirmada nas entrevistas com os gestores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados discutidos a seguir são aqueles de maior relevância na relação com os objetivos da pesquisa, e são apresentados da seguinte maneira: resultados das entrevistas efetuadas junto aos gestores e dos questionários aplicados junto aos seus funcionários.

Apresentação dos Resultados sob a Ótica dos Gestores, sobre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos e sobre as Práticas de Retenção de Talentos.

Com o objetivo de saber se *a organização acredita em poder alcançar resultado por meio das pessoas*, um dos gestores aponta que existem diferenças entre sede e regionais. Esse gestor “acredita que há um sistema de castas de empregados entre a sede e regionais, a força da sede é maior, ela está no foco das atenções, portanto espera-se mais dos empregados de São Paulo do que daqueles que estão nas regionais”. No entanto, todos os gestores concordam que as pessoas são primordiais para a organização, pois elas são um dos “pilares” quem sustentam a empresa.

A fim de identificar se *a empresa tem consciência de que um talento pode trazer benefícios tangíveis e que, com a perda desse talento, perde-se tais benefícios*, todos os gestores concordaram que a empresa tem essa consciência tanto que busca reter talentos com benefícios, programas de desenvolvimento e ascensão de cargos. Disseram, porém, que não é uma política praticada na sua totalidade, há gestores que colocam que muitos talentos não são retidos por falta de atenção de seus superiores hierárquicos, quando o gestor não tem autonomia para tal. Outro ponto levantado por eles é que na sede os talentos são mais focados, até por estarem mais perto da diretoria.

Com relação entre *cultura organizacional e o estabelecimento das políticas de RH*, foi unânime entre os gestores dizer que essa relação é essencial, principalmente se a cultura for bem absorvida pelas pessoas, o que vai permitir a organização alcançar melhores resultados. Neste sentido, MOTTA e CALDAS (1997) acrescentam que os elementos que compõe a cultura organizacional podem colaborar para que se atinja os objetivos propostos pela organização, o que só acontecerá se a cultura organizacional for difundida e assimilada por todos os membros da organização.

Na busca de *identificar o grau de vinculação entre os objetivos de uma política de RH e os objetivos da organização*, percebe-se que há concordância entre os gestores de que essa vinculação deve ser total, acrescentam ainda que o RH deve trabalhar em conjunto com os objetivos da organização; deve ser estratégico, com foco no objetivo final. Porém, foi identificado por eles que na organização nem sempre as políticas estão alinhadas aos objetivos finais. Com o crescimento da organização os objetivos mudam e as políticas de RH nem sempre acompanham. A empresa visa rapidez no alcance de resultados e acaba por não atualizar as políticas com os novos objetivos. O que evidencia outra característica da cultura brasileira é que as decisões empresariais são tomadas de forma rápida e contínua, mas por ter um número menor de informações acabam dificultando que o objetivo seja atingido.

Para *identificar se a empresa procura saber se conta com profissionais talentosos ou não*, os gestores apontaram respostas positivas, complementando que há projetos para levantar talentos principalmente quando há abertura de novas lojas. Além disso, a empresa possui avaliação de desempenho por meio de mapeamento de competências e avaliação 360°, mas tal instrumento, segundo os gestores, não é aplicado corretamente e ainda que a distância física entre avaliado e avaliador quando sede e regionais dificulta o processo de avaliação o que muitas vezes é feito por telefone.

Em relação às *práticas e métodos utilizados para identificar pessoas talentosas* os entrevistados indicaram que a empresa faz essa identificação por meio do mapeamento de competências, PROSIN (programa de seleção interna), e “segundinho” que é uma prática de treinar um substituto para o líder de cada seção.

No tocante ao *que a empresa efetivamente faz para reter seus talentos* os gestores citaram os benefícios como: bolsas de estudo (50% custeado pela empresa), alimentação balanceada a custo quase zero para o empregado, bolsa maternidade (enxoval do bebê), seguro de vida, crédito educativo (50% financiado pela empresa), financiamento de casa própria e ainda que na sede há benefícios diferenciados como: academia nas lojas, clube de

campo, projeto viva melhor (qualidade de vida), parceria cultural (desconto nos ingressos para assistir peças teatrais, cinema). Aqui, um dos aspectos da cultura brasileira se evidencia. O fato de a empresa oferecer benefícios que, de certa forma, visam melhorar a qualidade de vida das pessoas, demonstra a preocupação com uma gestão que valoriza os aspectos humanos.

No que concerne *a influência da cultura organizacional sobre o comportamento do gestor no tratamento das pessoas*, a pesquisa mostrou que todos gestores concordam que ela interfere, e torna-se mais evidente quando novos empregados que vêm de outras empresas, apesar de trazerem outra cultura, acabam se adaptando rapidamente a cultura da organização em estudo. Essa constatação reforça a afirmação de MOTTA e CALDAS (1997), que o comportamento humano é produto de forças culturais e políticas do passado e do presente. A cultura influencia assim as orientações dos gerentes e suas ações por meio das quais defendem seus interesses e suas convicções.

Um dos gestores ainda diz que “sempre acabamos sendo exemplo para as demais pessoas e o gestor se espelha na cultura da empresa para assim poder passar aos demais colaboradores”.

Em relação *ao envolvimento do empregado com a cultura da organização*, buscou-se saber até que ponto isso reflete na retenção de talentos. Obteve-se como resposta que esse é um fator muito importante, pois quando há esse envolvimento os empregados se sentem naturalmente parte da empresa, o que faz com que eles se comprometam mais com o trabalho. No entanto, a relação entre comprometimento organizacional e retenção de talentos necessita de maiores aprofundamentos.

Apesar da empresa possuir práticas usadas na retenção de talentos *a pesquisa procurou saber quais práticas, os gestores acreditam serem eficaz nessa retenção*. Obteve-se como resposta que a empresa deve aumentar os cursos técnicos em diversas áreas, que deve haver mais valorização do profissional pela chefia, que a empresa deveria auxiliar nos custos de cursos de línguas e em melhorias nos projetos de qualidade de vida nas regionais. Novamente apresenta-se a preocupação dos gestores com a qualidade de vida no trabalho.

Com respeito às *práticas de RH serem suficientes para reter os talentos*, os gestores apontaram que elas demonstram serem eficientes, porém não suficientes, principalmente porque há grande diferença entre as práticas usadas pela sede (SP) e as regionais e também porque o mercado é muito dinâmico, o que se fez hoje não é o suficiente para o amanhã, deve-se estar sempre inovando.

Quanto ao *estilo de gestão* todos os gestores concordam que a flexibilidade gerencial se tornou indispensável nos dias de hoje, isso reafirma a importância da gestão estratégica dentro das organizações a qual segundo ALBUQUERQUE (2002), tem como finalidade favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais.

Um fator relevante que contribui para essa adaptabilidade das pessoas é a característica de abertura a mudanças, o fato de o Brasil ter influência de várias raças e culturas oriundas de diversas partes do mundo, tornou a cultura brasileira menos rígida.

A seguir, apresentam-se os resultados pela ótica dos funcionários.

Apresentação dos Resultados sob a Ótica dos Funcionários sobre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos e sobre as Práticas de Retenção de Talentos.

	1 Dis. Plen.		2		3		4		5 Con. Plen.	
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%
Variáveis Operacionais										
Práticas - concordância	4	7%	6	10%	10	16%	25	42%	15	25%
Princípios - crença	3	5%	3	5%	5	8%	26	43%	23	39%
Cultura - identificação	3	5%	3	5%	8	13%	24	40%	22	37%
Esforço - melhores resultados	0	0	0	0	0	0	10	0	50	100%

Recompensa X trabalho	10	16%	8	13%	8	13%	28	48%	6	10%
Benefícios - atrativos	4	7%	3	5%	9	15%	17	28%	27	45%
Benefícios compensadores	3	5%	2	3%	5	8%	22	37%	28	47%
Estimulo - novas idéias	4	6%	5	8%	7	12%	26	44%	18	30%
Sentimento - propriedade	6	10%	4	7%	12	20%	18	30%	20	33%
Confiança hierárquica	1	1%	0	0	5	8%	21	35%	33	56%
Valorização da iniciativa	4	7%	4	7%	9	15%	22	36%	21	35%
Lealdade para com a empresa	1	1%	2	3%	3	5%	14	24%	40	67%

Observa-se que há um percentual de 67% dentre os pesquisados que tendem a concordar com as práticas adotadas; porém, encontrou-se um percentual significativo de 16% que apresentam dúvidas quanto a essa questão. O que remete a questionar se os empregados dispõem de uma definição do que se constituem as práticas utilizadas pela empresa na retenção de talentos.

Já 82% dos pesquisados apresentaram concordância com a questão da crença nos valores e princípios da empresa. Esse percentual de concordância permite observar uma maior facilidade de implementar mudanças, que conforme FLEURY (2002), é a partir dos valores que se inicia um processo de mudanças na organização.

Quanto à questão de identificação com a cultura da empresa, 77% dos empregados apresentam uma tendência a se identificar com ela, diante disso, pode se interpretar que há maior possibilidade de alcançar o sucesso empresarial pela identificação dos objetivos. Ou seja, quando a organização e os empregados compartilham dos mesmos valores, há maior chance de obter sucesso com novas estratégias, pois elas não dependem apenas de mudanças estruturais, mas sim das atitudes e percepções de seus indivíduos (MOTTA e CALDAS, 1997).

Em relação à questão do esforço do empregado para que a empresa obtenha melhores resultados, os dados indicam que 100% dos pesquisados concordam plenamente. O que condiz com DUTRA (1996:19) sobre o engajamento e comprometimento como um processo intrínseco, resultado da motivação da pessoa para executar seu trabalho.

No tocante à relação direta entre dedicação do empregado e recompensas, isto é, o salário ofertado pela empresa, 48% dos entrevistados concordam pouco com a questão. Isto é, demonstram não estar totalmente satisfeitos com as recompensas. Esses dois dados: a questão do esforço do empregado e quanto ele está sendo recompensado, mais uma vez evidencia outro traço da cultura brasileira, o de auxiliar e de ser solidário sem necessariamente cobrar por isso. Eles acreditam que seu esforço é fundamental para o alcance dos resultados, no entanto não estão sendo satisfatoriamente recompensados. Cabe salientar que, apesar da pouca concordância com as recompensas, os dados da pesquisa mostram que 45% dos empregados concordam plenamente que os benefícios oferecidos pela empresa dificilmente seriam encontrados em outra empresa. E que 47% dos entrevistados concordam plenamente que compensa trabalhar na empresa pelos benefícios que ela oferece. Essa questão evidencia que os benefícios parecem ser os fatores de maior relevância na retenção de talentos, pois a maioria dos empregados trabalha nas bandeiras devido a esses benefícios.

Quanto ao estímulo dos empregados na busca de novas idéias, 74% apresentou uma tendência a concordar que seus superiores agem dessa forma.

Com relação ao senso de propriedade pela empresa, 63% dos empregados tendem a concordar que possuem esse sentimento. Porém, 20% dos empregados se mostram em dúvida quanto a esse sentimento, o que nos remete à questão do comprometimento que, conforme ALBUQUERQUE (2002), ganha maior relevância quando ocorre uma participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis gerando um sentimento de pertencimento mais

evidente. Esse elevado percentual de senso de propriedade pela empresa, também se relaciona com o coletivismo o que faz com que as pessoas se sintam naturalmente parte do grupo.

Quanto à relação de confiança, 56% dos respondentes concordam plenamente que seus superiores confiam em seu trabalho. Um fator muito importante, pois conforme estudos de TEIXEIRA e POPADIUK (2003), a confiança tem sido elemento chave nas relações hierárquicas, pois ela facilita a cooperação no trabalho em conjunto para alcançar os objetivos esperados.

Quanto à valorização da iniciativa, 36% dos empregados sinalizam que concordam pouco que sua iniciativa seja valorizada no ambiente de trabalho. Porém, este resultado encontra-se muito próximo da plena concordância, a qual obteve resposta de 30% entre os empregados que concordam que sua iniciativa seja valorizada. Chama atenção que entre os respondentes, 15% encontra-se em dúvida o que remete ao questionamento se o discurso gerencial está realmente sendo praticado.

É significativo salientar, portanto, que 67% dos pesquisados concordam plenamente que a empresa merece a sua lealdade o que significa um considerável grau de satisfação com as práticas usadas pela empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo se justificou por visar demonstrar aos gestores de pessoas a necessidade de refletir sobre a utilização de novas estratégias e de novas filosofias de administração, voltados para uma nova forma de praticar a gestão de pessoas com foco na retenção de talentos. Por meio dessa pesquisa, foi possível detectar alguns aspectos importantes que possibilitam uma melhor compreensão a respeito da visão que os gestores e empregados possuem, com relação à retenção de talentos praticados pelas empresas objeto de estudo dessa pesquisa.

O presente estudo permite concluir que:

- A retenção de talentos na empresa em estudo ocorre por meio dos benefícios, pois a maioria (92%) dos empregados manifestou acreditar que eles são atrativos e compensadores.
- Há um baixo percentual de satisfação com as recompensas (salário), o que significa que nesse caso, ele não é representativo na retenção de talentos. O que permite questionar se as práticas de benefícios estão voltadas à retenção de talentos ou à complementação salarial, atrelada ao desempenho.
- Apesar da insatisfação com o salário, a pesquisa apresenta uma elevada concordância no tocante a dedicação do empregado para que a empresa alcance melhores resultados. A questão pode ser analisada pela ótica do esforço dos empregados em alcançar resultados para obter o nível salarial compatível com as atribuições das funções.
- A pesquisa apontou que a maioria dos pesquisados (67%), demonstrou concordar que a empresa merece sua lealdade.
- Existe uma clara diferença de gestão entre sede (SP) e demais regionais, sugerindo um campo de aprofundamento sobre o papel da cultura organizacional nesta diferenciação;
- Há uma nítida variação entre bandeiras (Pão de Açúcar e Extra) no que tange a autonomia de gestão.
- A empresa apresenta uma alta rotatividade, sendo que um número significativo dos empregados sai da empresa antes mesmo de completar um ano de admissão.
- Os empregados que foram promovidos há pouco tempo demonstram maior concordância, independente do tempo de admissão.
- A gestão estratégica se evidencia quando os gestores acreditam que flexibilidade gerencial se tornou um estilo indispensável nos dias de hoje. No entanto, questiona-se a conexão entre o discurso gerencial e as práticas organizacionais.

Ressalta-se, contudo, que com relação à questão central desse estudo identificou-se que retenção de talentos na empresa pesquisada ocorre por meio dos benefícios, pois, a maioria dos respondentes demonstrou plena satisfação com os benefícios oferecidos por ela.

Com base nos dados obtidos julgou-se importante sugerir que a empresa repense seu processo de remuneração, já que apesar da insatisfação com o salário, um grande percentual de empregados reconhece que seu esforço é crucial para que a empresa obtenha melhores resultados. Diante disso, sugere-se a remuneração por qualificação profissional ou a remuneração por competência assim como um plano de cargos e salários, o que parece ser mais justo com os empregados.

Sugere-se também melhorias em relação a qualidade de vida nas questões relacionadas a oportunidade de crescimento e integração social na organização, o que pode possibilitar a igualdade de oportunidades tanto entre bandeiras quanto entre sede e regionais. Acrescenta-se a isso a importância do investimento no desenvolvimento profissional do empregado por meio de cursos, treinamentos e especialização.

Em virtude do tempo destinado a elaboração desse estudo ser um fator limitante e importante a ser considerado, não foi possível aprofundar a pesquisa em alguns pontos interessantes, tais como: a diferença de gestão entre bandeiras, sedes e regionais; a questão da lealdade (o que leva o empregado ser leal para com a empresa: necessidade ou identificação profissional?), entre outros.

Considera-se o tema “retenção de talentos” muito significativo e por ser este um estudo de caráter exploratório, descortina-se novos temas para futuros estudos, como por exemplo, a relação entre comprometimento organizacional.

Para fazer diferença no mercado atual, garantindo vantagem competitiva, as empresas contemporâneas necessitam focar suas atenções nas pessoas. Sobretudo, nos gestores, pois são elas que, com seus talentos, realmente irão fazer a diferença.

BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L. G. *Gestão Estratégica de Pessoas*. In FLEURY, M. T. (Org.) **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.
- CRAWFORD, R. *Na Era do Capital Humano*. 1º ed. São Paulo: Atlas S.A, 1994.
- DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FITZ-ENZ, J. *Retorno do Investimento em Capital Humano*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. S. Uma discussão sobre cultura organizacional. In FLEURY, M. T. L. (Coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, pp. 283-294.
- GRETZ, J. R. *Viabilizando Talentos*. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MOTTA, F. C. P. (Org). *Cultura e Organização no Brasil*. In CALDAS, M. P; MOTTA, F. C. P. (Org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, pp 25-37.
- PASSOS, C. A. K. Modernização Conservadora ou modernização inovativa?, Capacitação e Competitividade. In BASTOS, J. A. S. L. A. (Org). **Capacitação Tecnológica e Competitividade. O desafio para a empresa brasileira**. Curitiba: IEL/PR, 2002, pp 11-27.
- PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 5ª ed. São Paulo: LTR, 1993.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. SP: Atlas, 1999.

- SARSUR, A. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? (**Anais XXVII Enanpad, Encontro anual**). Atibaia, São Paulo, 2003. (CD-ROM).
- STEWART, T. **A riqueza do Conhecimento – O capital Intelectual e a organização do século XXI**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STEWART, T. **Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA, M. L. M. Confiança de Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de seus Líderes? (**RAC – Revista de Administração Contemporânea**), v. 7, n. 2, Abr/Jun. 2003: 73-92.
- TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- VERGARA, S.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In* DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.