

GESTÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VEREJISTA DE PELOTAS - RS

WANDERSON FERNANDO ROSSALES DE VASCONCELOS¹; ALEXANDRE FRANCISCO DA SILVA BUBOLZ²; FRANCIELLE MOLON DA SILVA³

¹Universidade Federal de Pelotas - UFPEL – wandersonvasconcelos@terra.com.br

²Universidade Federal de Pelotas - UFPEL – asbubolz@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas - UFPEL – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de crise econômica global que afetou até mesmo as grandes economias do mundo como Estados Unidos e União Europeia, atingiu fortemente o Brasil, tendo no cenário nacional o agravante de uma crise política que culminou com o impeachment¹ da presidente da república provocando um desaquecimento nas atividades comerciais. Tal cenário levou ao contingenciamento de investimentos por parte do meio empresarial necessitando reduzir o quadro funcional, ficando com apenas os colaboradores talentosos. Desta forma este estudo aborda o tema gestão de talentos (GT) no sentido de como a empresa entende de gestão de talentos na tríade atração, retenção e desenvolvimento de profissionais que se destacam em suas instituições. Para fins de conceito, LUFT (2009) aborda a palavra talento em seu minidicionário como um dom natural, qualidade inata de inteligência, engenho e capacidade. Outrossim, de acordo com o site origem da palavra², talento origina-se do Latim *Talentum*, “inclinação, desejo de fazer, de realizar”, originalmente “pesagem, soma, quantia de dinheiro”, do Grego *talento*. Desta forma BARBIERI (2014) acrescenta que o senso comum define talento como um dado indivíduo que detém características que o destacam em seu campo de trabalho. Tendo em vista que o atual mercado é dinâmico e com perspectivas de ser cada vez mais globalizado em constante mutação é fundamental o desenvolvimento de estratégias de gestão de talentos e nesse sentido as empresas com maior capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos terão êxito frente a um mercado competitivo. Neste contexto a gestão de talentos pode ser entendida como o uso sistemático da gestão de pessoas alinhada às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação, desta forma o talento deve ser explorado para fins organizacionais. Assim GRAMIGNA (2007) reforça o contexto afirmando que dado o atual cenário, o indicador de bom desempenho organizacional é capacidade da empresa atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Logo o presente estudo é relevante, pois procura contrapor a visão teórica e a empírica deste olhar estratégico podendo servir de subsídio ao meio empresarial e acadêmico quanto a atração, retenção e desenvolvimento desses profissionais diferenciados. O objeto empírico dar-se-á por meio de um estudo de caso com o intuito de identificar

¹ Impeachment: LUFT (2009) define como: Impugnação de mandato; processo de cassação feito apartir de uma denúncia crime contra uma autoridade, geralmente um presidente, sendo a sentença proferida pelo poder legislativo.

² Site Origem da Palavra: Disponível em <<http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/talento/>>
Acesso em 13/06/2017.

qual a visão referente a gestão de talentos em uma loja de departamentos, que possui diversas filiais espalhadas pelo estado, sendo três delas situadas no centro da cidade de Pelotas - RS (região denominada Calçadão) pertencente a um dos setores mais emprega na cidade de Pelotas. Quanto ao objeto teórico, este dar-se-á por meio de consulta a publicações referentes ao tema. Este estudo é de importância para a sociedade, meio empresarial e acadêmico, uma vez que pode ser objeto de referência, no tema gestão de talentos em tempos de crise, possibilitando a análise por meio de triangulação de dados da temática com referencial teórico. Assim como ter um retorno do estudo de caso, através de uma entrevista com os gestores de uma empresa. Destaca-se que para atingir o objetivo deste estudo, adotou-se a linha de pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada por meio de um questionário e entrevistas com gerentes de loja.

O recrutamento é essencial no que tange atração, é onde se faz necessário um olhar crítico do gestor, pois o recrutamento é porta de entrada do futuro talento neste sentido corrobora BARBIERI (2014), apontando a importância de se realizar um processo de seleção bem estruturado, com entrevistas e verificação de referências para identificar os talentos e por consequência as pessoas com poucas chances de êxito no cargo pretendido. São exemplos de forma de atrair talentos, programa jovem aprendiz e análise de currículos. Neste sentido não basta só identificar e atrair esses talentos é necessário investir em seu treinamento e desenvolvimento profissional. Embora possa parecer que tenham o mesmo sentido há diferença entre eles, pois como afirma DESSLER (2003). o treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos novos e antigos funcionários as habilidades necessárias a execução dos trabalhos. Já desenvolvimento do talento humano é mais amplo e traz melhores resultados sendo um processo contínuo, logo a combinação de treinamento e desenvolvimento resultará no melhoramento dos processos organizacionais. De nada serve a instituição identificar, atrair e desenvolver profissionais talentosos, se não conseguir que permaneçam para que desenvolvam seus trabalhos de maneira satisfatória e ainda acabar perdendo estes para a concorrência. De acordo com BARBIERI (2014), um dos maiores desafios atuais da GT é a retenção nas empresas, principalmente da nova geração que tende a não prezar por ficar na instituição por grandes períodos de tempo. Neste sentido BARBIERI (2014) alega que a organização deve maximizar o desempenho das pessoas gerando oportunidades em toda organização, devendo nivelar as habilidades de seus colaboradores com a remuneração percebida corroborando para o aumento da produtividade e qualidade.

2. METODOLOGIA

Com o objetivo de verificar à visão empresarial no que tange a gestão de talentos foi aplicada uma pesquisa qualitativa, apoia a triangulação de conteúdo que tem caráter exploratório estimulando o sujeito a expor seus pensamentos livremente. Como ressalta TRIVINHOS (1987, p.128), “a pesquisa qualitativa com apoio na fenomenologia é essencialmente descritiva”, pois busca descrever os fatos que são 6 objetos de estudo. O estudo será aplicado na forma de estudo de caso em uma empresa do ramo varejista com cerca de 100 filiais no RS, a empresa tem matriz localizada no em Santa Cruz do Sul – RS. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada aplicada a três gerentes de loja, realizadas nos dias 10 e 11 de junho de 2017 na parte da manhã e aplicação de formulário eletrônico enviado ao gerente regional. Para o levantamento teórico fora realizado pesquisa bibliográfica em livros e artigos. No ato da entrevista foi esclarecido a natureza do trabalho científico.

QUADRO 1: RELAÇÃO DE QUESTÕES DO ROTEIRO COM TEORIA

Fundamentação	Questão
Perfil do entrevistado	Cargo, tempo na empresa, idade, e formação.
Talento (LUFT, 2009).	Qual o conceito da empresa quanto a um talento?
Importância da gestão de talentos. GRAMIGNA (2007).	A empresa julga importante aplicar técnicas de gestão de talentos?
Estratégias de recrutamento e atração de talentos BARBIERI(2014)	Quais estratégias a empresa aplica no que tange atração de talentos?
Estratégias de desenvolvimento de talentos treinamento e esenvolvimento DESSLER (2003).	Quais estratégias a empresa aplica no que tange treinamento e desenvolvimento de talentos?
Estratégias de retenção de talentos BARBIERI (2014).	Quais estratégias a empresa aplica no que tange retenção de talentos?

Fonte: Elaboração própria

Para fins deste artigo nome da empresa será abordada como empresa X, e os gerentes de loja como G1,G2,G3 e o gerente regional como GR, para fins de pesquisa e análise que foram abordadas as 3 filiais presentes na localidade denominada “Calçadão” da Rua Andrade Neves, por se tratar de via de importante apelo econômico e onde concentra lojas de departamento de grande renome. Desta forma, dando seguimento ao estudo foi realizado nos dias 10 e 11 de junho de 2017 as entrevistas com os três gerentes de lojas por meio da aplicação do roteiro anteriormente apresentado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação ao perfil dos entrevistados a idade média concentra-se em 46 anos, grau de escolaridade ensino médio completo, com tempo de empresa em 10 anos. Questionados com relação ao conceito de talento os Gerentes definem como um profissional polivalente com capacidade de absorver várias tarefas, ter um bom relacionamento interpessoal. Já o GR define profissional de talento sendo um indivíduo que consegue agregar todos seus recursos formação, experiência profissional e de vida de forma a alcançar os objetivos traçados. Ainda pontua que o nível de escolaridade não é uma determinante para contratação, mas sim a interessar em desenvolver-se e contribuir para o crescimento da empresa, neste sentido, o GR alega que o profissional talentoso pode ser desde uma pessoa com fundamental incompleto até um pós – graduado. Como forma de atrair talentos a empresa utiliza o programa jovem aprendiz, principalmente para desenvolver jovens de acordo com a cultura da empresa. A empresa também utiliza da análise curricular para compor seu quadro funcional através dos currículos recebidos diariamente nas suas filiais. O G2 aponta a própria característica da empresa de ser de grande porte, consolidada no mercado como um potencial atrativo e também aborda a questão dos pagamentos em dia e adiciona a possibilidade de horário flexível para os que desejam buscar qualificação e também chama a atenção ao fato de que boa parte dos funcionários que saem da empresa muitas vezes retornam. No que tange ao treinamento os novos colaboradores são treinados direto nas filiais onde serão acompanhados por um vendedor ou administrativo experiente, eventualmente ocorre

treinamentos mais elaborados na matriz. Em uma nova filial todos os selecionados realizam treinamento direto na matriz, na inauguração é deslocado funcionário de outras filiais para fornecer suporte nos primeiros dias. Os gerentes alegam que o treinamento ocorre de forma contínua, uma vez que o mix de produtos muda constantemente. Já o desenvolvimento ocorre através de treinamento direcionado alongo prazo. Com relação à retenção de talentos os quatros gestores corroboram que o ambiente organizacional, o bom relacionamento interpessoal entre a equipe contribui para que o talento contínuo na empresa, neste sentido conforme o GR relata que a empresa proporciona desafios, fornece às ferramentas, remuneração de acordo com o mercado acrescido das comissões, vale alimentação, plano de saúde, flexibilidade de horário para estudar, oportunidade de crescimento pessoal e profissional dentro da estrutura de cargos e salários em linhas horizontais e verticais. GR ainda afirma que dada as condições de trabalho que a empresa propõe, os colaboradores ficam comprometidos e “vestem a camisa”.

4. CONCLUSÕES

Através do presente artigo é possível constatar que com uma gestão adequada de talentos aplicada de maneira criteriosa, levando-se em conta os aspectos apresentados no estudo, vem a ser uma ferramenta para maximização dos resultados frente ao atual cenário. Diante do exposto é válido ressaltar que as políticas de gestão de talentos contribuem para despertar o sentimento de pertencimento no colaborador, que resultará que o mesmo coloque seus talentos a disposição da organização. Neste contexto que o presente trabalho evidenciou a importância, de uma gestão de talentos bem estruturada em sua tríade atração, desenvolvimento e retenção, pode ser uma importante ferramenta para o sucesso empresarial podendo vir a ser o fator determinante entre o sucesso ou fracasso da instituição.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, H. F. Gestão de Pessoas na Organização: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

DESSLER, Gray. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Disponível em: <https://www.si.ips.pt/esce_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1809216102/Administra%E7%E3o%20de%20recursos%20humanos%20hoje.pdf> Acesso em 1º de Maio de 2017.

GRAMIGNA, M. R. Modelos de Competências e Gestão dos Talentos 2. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUFT, C. P. Minidicionário Luft. 22 ed. 1 impr.. São Paulo. Ática. 2009.

TACHIZAWA, Takeshy et. al. **Gestão com Pessoas;** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios 5.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001. Disponível em: <<http://www.livrebooks.com.br/livros/gestao-com-pessoas-takeshytachizawa-obmhcgaaqbaj/baixar-ebook>> Acesso em 10 maio de 2017.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** 1ed. São Paulo Atlas 1987.