

A TEORIA DE EXPECTÂNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Samanta Furlanetto
Camila Silva de Moraes
Patrícia Ribeiro da Silva
Professor orientador: Clovis Cerretto Pinto

RESUMO

O presente trabalho procurou analisar a influência da motivação na retenção de talentos nas empresas. A motivação foi avaliada à luz da Teoria da Expectância, que a subdivide em três componentes: a expectância, a valência e a instrumentalidade. Com o objetivo de ter um panorama mais claro da realidade brasileira, realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa utilizando-se de um roteiro de entrevista aplicado em uma amostra não-probabilística com quatro profissionais classificados como talentos. Conduziu-se uma análise de conteúdo como técnica de tratamento de dados para identificar as características de um talento e os fatores motivacionais que retêm os talentos na empresa. A característica mais citada como essencial ao talento foi a busca de auto-superação. Para retenção de talentos, o fator mais citado foi o comportamento do gerente, especificamente quanto à definição de regras claras para o trabalho. No que se refere à motivação, o aspecto mais facilmente identificado foi a expectância. Em relação à expectância, à valência e à instrumentalidade os fatores mais citados foram, respectivamente, o aperfeiçoamento profissional, a realização pessoal e a ascensão profissional. Concluiu-se que, mesmo na realidade brasileira, o composto entre expectância, valência e instrumentalidade tem forte relação com a retenção de talentos na empresa. É importante ressaltar também que foram encontradas evidências de que os talentos são empreendedores potenciais. O presente estudo gerou contribuições para as empresas, os profissionais talentosos e o meio acadêmico.

Palavras-chave: Motivação; Retenção de talentos; Teoria da Expectância

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of motivation in the retention of talents within organizations. The motivation process is studied considering the Expectancy Theory that splits the process in three components: expectancy, valency and instrumentality. In order to analyze this relationship in the Brazilian market, an exploratory and qualitative research was conducted by the application of an interview script on a non-probabilistic sample made of four professionals pointed to as talents. A content analysis was used as a data manipulation technique in order to identify the characteristics of the talents and the motivation factors for talent retention. The main characteristic of a talent is the search for self-achievement. For talent retention, the most important factor is the manager behavior; he needs to clearly define the rules for the job. As long as motivation is concerned, an easily identified aspect was the expectancy. Regarding to expectancy, valency and instrumentality, the mentioned factors were the professional improvement, the personal achievement and the professional ascent, respectively. The conclusion is that expectancy, valency and instrumentality are much related to the retention of talents within organizations even in Brazilian market. It is also important to highlight the evidences indicating that talents are also potential entrepreneurs. This study contributed to the organization, the talents and the academic sector.

Key words: Motivation; Talent retention; Expectancy Theory

INTRODUÇÃO

A percepção de um novo mundo, globalizado e competitivo como nunca, tem levado as empresas a buscar vantagens competitivas sustentáveis para se distinguir. A procura pelo conhecimento sempre foi uma constante entre as organizações. Mesmo antes das idéias que viraram jargão do mundo corporativo, bons gerentes já valorizavam a experiência e o *know-how* de seus funcionários. Hoje, porém, as empresas notam que necessitam de mais do que uma abordagem aleatória do conhecimento corporativo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Surge então o interesse em descobrir o que motiva os talentos a permanecerem na empresa, produzindo e agregando valor, ou o que os mobiliza a deixá-la. O problema de pesquisa que o presente estudo pretende avaliar é: a motivação influencia a retenção de talentos da empresa?

A motivação (analisada mais a fundo à luz da Teoria da Expectância) é proposta como possível fator na retenção de talentos. Este estudo, portanto, foi desenvolvido com o propósito de identificar quem são os profissionais mais estratégicos para uma organização e descobrir os motivos que os levam a permanecer na empresa, a despeito de outras ofertas. Optou-se por desenvolver uma pesquisa em duas fases. Na primeira, foram selecionados profissionais segundo a definição da talento do referencial teórico. Na segunda, por meio de um roteiro de entrevista, foram exploradas as relações entre os objetivos dos talentos e os determinantes de seu esforço. Por uma análise qualitativa, procurou-se explicitar as relações entre as variáveis e encontrar-se a relação entre os fatores constitutivos da Teoria da Expectância que proporcionam a retenção dos talentos nas empresas, bem como os aspectos mais relevantes para a permanência dos talentos na empresa. Foi possível também, diante da análise dos resultados obtidos, encontrar aspectos não aprofundados neste estudo e que podem ser ainda explorados no meio acadêmico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Motivação

Como descrito por Lévy-Leboyer (1994), a motivação pode ser definida como a vontade de um indivíduo atingir determinado objetivo. É necessário que essa vontade perdure tempo suficiente, e o indivíduo precisa fazer um esforço de mantê-la pelo tempo necessário de atingir o objetivo. Sendo assim, deve-se considerar sua direção, amplitude, vigor e intensidade. Segundo Thomas (1997) e Herzberg (1997), os fatores que levam à motivação podem ser intrínsecos, como o desafio de realizar um trabalho dentro de determinados padrões, ou extrínsecos, como o *status* em desempenhar determinada função.

É importante não confundir movimento com motivação. Pode-se estimular um empregado a atingir uma meta e ele até pode corresponder, mas enquanto um apenas quiser e o outro apenas corresponder, não há motivação. É preciso que o empregado queira se mover, não apenas que se mova (HERZBERG, 1997). É uma relação em que ambas as partes, empregado e organização, são sistemas diferentes que só se envolvem devido à expectativa de receber algo em troca. Ambas as partes são conscientes de seu papel no relacionamento, mas ele precisa ser finamente ajustado para o bem de todos (THOMAS, 1997).

A motivação é apresentada como um sistema de orientação por Steers e Porter (1975), em que uma necessidade, desejo ou expectativa provoca um desequilíbrio que o indivíduo procura organizar por meio de determinado comportamento ou ação com o qual espera atingir determinado objetivo. Por fim, por ter atingido ou não o objetivo, o sistema se reorienta

mediante uma modificação no estado inicial. Vroom (1964) ainda enriquece o conceito enfatizando o aspecto da motivação como escolha entre diferentes respostas voluntárias.

O estudo sobre a motivação é complexo, uma vez que ela é um fenômeno que não pode ser visto, só inferido e, mesmo assim, seus reais motivos são difíceis de ser determinados, já que uma única ação pode ter vários motivos, que podem ser expressos de diferentes formas; além disso, diferentes motivos podem ser expressos por atos similares ou idênticos e porque o modo de expressão sofre influência da cultura e de características pessoais. Percebe-se sua natureza extremamente dinâmica e conflitante, que sofre a variação de intensidade de pessoa para pessoa e também o *feedback* de um comportamento anterior (STEERS e PORTER, 1975).

Neste trabalho, adotou-se como definição que a motivação é um estímulo do indivíduo à ação, em busca de determinado objetivo, variando em intensidade e força, sendo passível de alteração com o tempo.

Estudo da motivação: origem e evolução

As raízes do conceito da motivação estão na psicologia. Como descrito por Vroom (1964) e Steers e Porter (1975), o conceito primordial foi o hedonismo, a busca do ser humano em ter prazer e em evitar a dor. Mas esse conceito não é empírico, e uma série de estudiosos procurou desenvolvê-lo. As abordagens gerenciais utilizaram conceitos psicológicos. Cinco são as principais teorias da motivação contemporâneas; elas podem ser diferenciadas entre as que se preocuparam em explicar seu conteúdo, como a teoria de Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a dos Dois Fatores, de Herzberg; a das Necessidades de Realização e aquelas que se preocuparam com o processo motivacional, como a teoria da Equidade e a da Expectância, sendo esta última o foco do presente trabalho (LÉVY-LEBOYER, 1994; STEERS e PORTER, 1975).

Teoria da Expectância

Como indicado por Lawler, citado em Steers e Porter (1975), as bases da Teoria da Expectância desenvolvida por Vroom estão no conceito de hedonismo, nas teorias cognitivas e nos experimentos de Lewin, Tolman e Peak. É uma teoria de processo, como indicado por Lévy-Leboyer (1994) e Steers e Porter (1975), uma vez que se preocupa em analisar a relação entre as variáveis num estado dinâmico e a forma como atingem o indivíduo. Na verdade, a consiste na relação entre as características do indivíduo e a percepção que ele tem do ambiente. Conforme definido por Vroom (1964), a teoria apóia-se em dois conceitos principais: valência e expectância.

Valências são as preferências que estimulam a pessoa a ter certa ação em prol de determinado resultado. Essa “preferência” já foi definida anteriormente como necessidade (Maslow), motivo (Atkinson), valor (Allport, Vernon e Lindzey) e interesse (Strong). A valência pode assumir valor positivo quando preferimos “X” a “não-X”, nulo quando nos é indiferente “X” e “não-X” ou negativo quando preferimos “não-X” a “X”. É muito importante ressaltar que valência é diferente de valor. O primeiro é a satisfação antecipada por um resultado, e o último a satisfação atual por ter alcançado determinado objetivo. Um complemento a essa definição de valência é apresentado por Morgan (1996, p. 153), que define interesses como “um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção”. Esses

interesses podem ser agrupados em três domínios interligados: os relativos a cargos ou tarefas são aqueles ligados ao trabalho desempenhado; os interesses de carreira referem-se àquelas aspirações e preocupações com o próprio futuro do empregado, que podem não estar relacionados ao trabalho atual; e os interesses exteriores à organização manifestam-se por meio da personalidade, atitudes, valores, preferências e crenças da pessoa.

Expectância pode ser definida como a crença momentânea quanto à possibilidade de que uma ação determinada será seguida por um resultado determinado. A força com que essa expectância se apresenta em cada indivíduo representa o quanto a pessoa acredita que determinado ato trará determinado resultado.

Como ressaltado por Lawler, citado por Steers e Porter (1975), o aspecto multiplicativo da função é muito importante, pois casos ambas as variáveis não estejam presentes em algum grau, não haverá força. Qualquer ação pode ser interpretada como dirigida a algum objetivo, portanto deve-se observar como a combinação desses fatores influencia o comportamento. Segundo Vroom (1964) e Steers e Porter (1975), é possível desdobrar as duas variáveis em uma terceira, a instrumentalidade, definida como a crença do indivíduo que determinado resultado conduzirá a outro resultado desejado. Lévy-Leboyer (1994) aponta ainda a expectância como a expectativa que um indivíduo tem de atingir ou não determinado objetivo, e a instrumentalidade como a ligação entre o trabalho e as vantagens adquiridas. Como esclarece Lawler, citado por Steers e Porter (1975), alguns resultados são vistos como fins em si mesmos e outros como uma etapa. A fórmula apresentada por ele e por Vroom (1964) é:

Esforço = Expectância x ? (Instrumentalidade x Valência)

$$(E \rightarrow P) \times ? [(P \rightarrow O) \times V]$$

Pode-se concluir que a força para ter determinado desempenho dependerá da função da preferência por determinado resultado e crença de que é possível consegui-lo.

Talentos no contexto organizacional

Segundo Wolfle (1969), filósofos, psicólogos e educadores têm lutado com o problema de definir a inteligência, aptidão, capacidade ou qual nome se dê àquelas qualidades que permitem a algumas pessoas executar com maior perfeição tarefas socialmente valiosas, mais rápido ou com mais intensidade do que outras. Afinal o que vale não é quanto a pessoa é inteligente, mas o que ela realiza. Paterson (1969) utiliza o termo “ajustamento profissional” para referir-se ao grau em que as características singulares de uma pessoa estão em harmonia com as exigências de curto e longo alcance da vocação ou da profissão em que ela se encontra.

Ghiselli (1969) argumenta que uma pessoa, ao demonstrar talento, o faz não simplesmente por desempenhar bem determinado posto, mas porque tem a capacidade de executar uma variedade de tarefas e a adaptabilidade de mudar. O talento tem capacidade cognitiva, iniciativa, autoconfiança. Essas características, somadas à capacidade de supervisão e de solução de problemas, são traços particulares que desempenham papel-chave nas funções gerenciais e são importantes facetas do talento administrativo.

Chowdhury (2003) define talento como a capacidade aplicada à criação de valor que seja reconhecido e recompensado pelos principais envolvidos. As pessoas talentosas sabem como seus empregos encaixam-se na cadeia de valor e não somente desempenham bem as tarefas rotineiras, como também se sobressaem nos componentes de alta potencialização de seus empregos, inovando e reagindo ao ambiente e à competitividade. O talento energiza seus colegas, assume mais responsabilidades pelo sucesso e pelo fracasso, cria um senso de urgência.

O turnover

Para Branham (2001), atingir zero por cento de *turnover* não é realista nem tampouco desejável. A estratégia está em focar a manutenção daqueles que a empresa não pode perder e em descobrir como a perda pode ser prevenida. *Turnover* zero não é desejável, porque novos empregados trazem novas idéias, qualificações, habilidades e atitudes que fazem com que a organização não fique estagnada.

Conforme Branham (2001), os custos com *turnover* não se concentram apenas nos gastos com desligamentos e com novos treinamentos; envolve tantos custos quantos os considerados pela empresa como sendo de *turnover*. A organização deve saber qual o custo envolvido na substituição de seus talentos. Em relação às práticas adotadas para evitá-lo, os talentos parecem buscar a segurança de que quanto maior for sua contribuição para a empresa, maior será seu ganho monetário. Além disso, boa parte da insatisfação no trabalho tem sua causa originada no relacionamento com o supervisor imediato. Para Chowdhury (2003), se as pessoas de talento não estiverem operando regularmente no extremo máximo de seus empregos e sendo sabiamente potencializadas pela gerência, a maior parte de seu talento será desperdiçada.

As pessoas que mantêm a empresa competitiva no mercado

Segundo Branham (2001), num padrão de desempenho, os funcionários geralmente tendem a enquadrar-se numa das seguintes categorias:

- 1) *Star performers (estrelas)*: são os mais valiosos, estratégicos e cruciais colaboradores, que constantemente excedem as expectativas de seus superiores e de seus clientes. Muitos dos futuros líderes empresariais derivam desse grupo. Desde que alinhados com os objetivos e cultura organizacionais, deve-se fazer todo o possível para mantê-los na empresa, uma vez que dão contribuição valiosa na perseguição e alcance de seus objetivos.
- 2) *High performers*: de alto desempenho, são aqueles mais facilmente recrutados pela concorrência, por não receberem tanta atenção e reconhecimento por sua consistente e comprovada qualidade de trabalho e habilidade. São estratégicos para o sucesso empresarial porque geralmente alcançam e eventualmente excedem as expectativas. Quando direcionados para atividades em sincronia com seus melhores talentos, *high performers* podem se tornar *stars*.
- 3) *Steady performers*: de desempenho regular, são os profissionais mais estáveis, normalmente competentes, confiáveis e leais. Dificilmente se tornarão líderes, mas são excelentes seguidores. Adaptam-se melhor em organizações com políticas de gestão de pessoas que reconhecem que seus empregados têm vida fora do trabalho. Sentem-se melhor com gerentes que notem suas contribuições, não só suas horas trabalhadas. Quando contemplados com desafios que engajam de maneira completa suas habilidades, podem tornar-se de alto desempenho.

4) *Marginal performers*: de desempenho pobre, são os funcionários ineficientes, que foram designados para o trabalho errado, ou aqueles com más atitudes, com um conceito de ética pobre ou deturpado, ou simplesmente acomodados e autopiedosos. Geram a maior parte do absenteísmo, erros e acidentes.

Branham (2001) identifica a retenção seletiva como o processo a ser usado com o intuito de minimizar a perda de bons profissionais concentrados nos três primeiros grupos, em detrimento ao quarto grupo. De fato, uma das maiores causas de insatisfação entre os mais qualificados é justamente a manutenção daqueles de desempenho fraco, que poderiam, muitas vezes, ter mais sucesso em outra área ou em outra empresa.

Razões de perdas de talentos pelas empresas

Segundo Branham (2001), existem seis razões mais frequentes pelas quais os profissionais de talento deixam a empresa: eles não vêem correlação entre seus salários e seu desempenho; não enxergam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento; não vêem importância na contribuição de seu trabalho; seus talentos naturais não são explorados; suas expectativas são pouco claras ou irrealistas e eles não tolerarão abusos de qualquer espécie.

Chowdhury (2003) afirma que muitos talentos não conseguem obter êxito porque carecem de liberdade política, social e econômica. Os talentos citam de forma consistente três necessidades acima de todas as outras. A primeira são os colegas e também os líderes com quem podem desenvolver respeito e confiança mútuos, aprender, discutir idéias e colaborar. A segunda é a libertação do microgerenciamento; querem, precisam e geralmente exigem liberdade para trabalhar, para cometer erros, para aprender, para inovar e para buscar a satisfação no trabalho. A terceira é a libertação do medo, retraindo-se de empresas que revelem medo, mesmo minúsculas.

Vroom (1964) aponta como fator de retenção das pessoas no emprego a satisfação com o trabalho. Como determinantes dessa satisfação, o autor elenca os seguintes fatores: o relacionamento com o supervisor direto; trabalho em grupo; contentamento com o emprego (considerado o *status* conseguido por meio do emprego, a especialização, o controle sobre os métodos de trabalho, o controle sobre o ritmo de trabalho, o sucesso ou fracasso em atingir determinado desempenho e a interrupção do trabalho); salários; oportunidades de promoção e horas de trabalho.

Criando um ambiente propício

Chowdhury (2003) afirma que a empresa deve estimular uma atmosfera que faça os talentos quererem ficar, tratá-los como clientes e remunerá-los como fornecedores preferenciais. Para Gramigna (2002), os talentos se sentem valorizados quando: participam de desafios; têm suas responsabilidades ampliadas; percebem que a organização está investindo em sua carreira; participam de treinamentos; recebem reconhecimento público por suas contribuições e têm a oportunidade de trabalhar em equipe, como coordenadores ou líderes. Branham (2001) apresenta o conceito de *employment brand* (ou marca do empregador): num mercado em que a caça aos talentos é acirrada, as empresas esforçam-se para construir uma imagem atraente. Seus clientes são seus funcionários – os que elas querem reter e os que elas querem atrair.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O objetivo deste estudo é averiguar se a motivação influencia a retenção dos talentos nas empresas. A hipótese adotada é que a motivação influencia a retenção de talentos. Sendo assim, o objetivo principal é identificar se as relações entre expectativa, valência e instrumentalidade são motivadores de permanência do talento nas empresas. Os objetivos secundários são:

- 1) Identificar uma amostra de talentos de acordo com questionários a serem respondidos por supervisores das pessoas consideradas possíveis talentos e também por eles mesmo.
- 2) Identificar resultados esperados que motivem os talentos a permanecer na empresa.
- 3) Identificar qual dos fatores motivacionais é mais relevante na percepção do talento.
- 4) Identificar qual é o valor que os resultados e a possibilidade de alcançá-los tem para os talentos a ponto de os fazerem permanecer na empresa
- 5) Identificar se os talentos percebem que na empresa onde trabalham têm possibilidade de alcançar os resultados almejados por eles.
- 6) Identificar qual a intensidade da relação desses três fatores na retenção dos talentos.

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa e exploratória. Quanto aos procedimentos, foi utilizada pesquisa de campo, com a técnica de entrevista não-estruturada com utilização de roteiro. A amostra foi não-probabilística intencional, cuja intencionalidade foi determinada pela facilidade de acesso. As entrevistas foram conduzidas com quatro profissionais indicados por seus superiores hierárquicos, cujo pré-requisito era apresentarem características que o qualificassem como um talento. Foi adotada a análise de conteúdo segundo Bardin (1977) como técnica de tratamento de dados. Na entrevista, procurou-se identificar com o próprio talento qual sua percepção sobre características que o qualificassem como tal. Na segunda parte da entrevista, o objetivo era identificar os fatores de motivação (valência, expectância e instrumentalidade) e de retenção.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS

Apresentação das empresas e entrevistados

Para garantir o sigilo dos dados, o nome das empresas e dos entrevistados bem como dados mais detalhados serão omitidos.

A empresa n.º 1 atua em dois segmentos principais: produtos químicos e alimentos. Conta com mais de dois mil empregados diretos e quatro unidades de produção nos Estados de São Paulo e Minas Gerais. O entrevistado n.º 1 tem 39 anos de idade, é formado em Administração de Empresas e trabalha na Empresa n.º 1 há 20 anos – 17 na área comercial, sua área atual.

A empresa nº 2 é filial de uma multinacional fabricante de equipamentos para conformação de metais. São aproximadamente 500 empregados diretos e um faturamento anual da ordem de R\$ 200 milhões. O entrevistado nº 2 tem 37 anos de idade, é formado em Engenharia Elétrica e trabalha na empresa nº 2 há 10 anos. Começou sua carreira na empresa no departamento de Engenharia sendo transferido há aproximadamente dois anos para o departamento de Vendas. Atualmente, está cursando um MBA de Administração em *Marketing*.

A empresa nº 3 é especializada no fornecimento de soluções apoiadas em tecnologia de sistemas de respostas audíveis, telefonia computadorizada, URA, dentre outras. A empresa conta com cerca de 50 funcionários e tem um faturamento de R\$ 2,5 milhões. O entrevistado nº 3 tem 24 anos e trabalha na empresa nº 3 há 4 anos. Hoje é Gerente de Produtos e coordena uma equipe responsável pela criação de novos produtos e de novas soluções para clientes.

A empresa nº 4 é do ramo da cosmetologia, com uma ampla rede de distribuição que cobre todo o território nacional. A entrevistada nº 4 tem 31 anos, é responsável pela coordenação de cursos de formação e está na empresa há dois anos. É graduada em fisioterapia, com pós-graduação em fisiologia do exercício, e atualmente está cursando mestrado em Física. Também é sócia de uma clínica de estética e de uma academia de ginástica.

Análise por objetivos

Figura 1 – Resumo dos fatores identificadas na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Identificar as características de um talento na ótica do próprio empregado

Pode-se observar, ao analisar as categorias que caracterizam um talento, que a mais mencionada é a auto-superação (57%), logo após inovação (22%) e finalmente o papel estratégico na empresa (22%). Entende-se por auto-superação a capacidade de procurar situações desafiadoras, de buscar as informações faltantes, de obter a experiência necessária para implementar as soluções e de ter uma atitude positiva diante do insucesso, tratando-o como um aprendizado. Essa representatividade pode ter correspondência com o fato de o talento ter claro para si que o mercado e a empresa necessitam de pessoas com essa característica. Pode-se relacionar também à busca de realização pessoal por meio da superação dos problemas; quanto mais difícil a solução ou maior o esforço necessário para atingi-la, mais realizado e satisfeito o talento ficará ao concluir o trabalho.

Identificar razões de retenção dos talentos nas organizações

Dezessete fatores de retenção foram citados, os quais podem ser agrupados em três grandes categorias: 1ª) comportamento do gerente; 2ª) condições propiciadas pela organização; e 3ª) possibilidade de ação, correspondendo, respectivamente, a 53%, 30% e 17% das menções.

Na primeira categoria, o item mais apontado pelos entrevistados foi a capacidade da gerência (25%), seguido de abertura para sugestões (18,75%), valorização do profissional (18,75%) e definição de regras claras (12,50%). Também são citados igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento, gestão participativa e bom relacionamento, cada uma com 6,25% das menções classificadas nessa categoria. Tal quadro pode estar relacionado à necessidade que o talento tem de comunicar suas novas idéias e de discuti-las com pessoas ponderadas e inteligentes.

A abertura para sugestões e a valorização do profissional, amparadas num bom relacionamento que coloque esses dois aspectos em evidência, formam uma base que pode estar atrelada à crença de que tais condições permitem ao talento tomar iniciativa e agregar experiência a sua trajetória profissional. A igualdade de tratamento e de oportunidades, juntamente com a gestão participativa, podem sinalizar outros aspectos dessa crença: a preocupação de que a ele sejam concedidas as mesmas condições de crescimento e de aperfeiçoamento profissional que a outros. Já a definição de regras claras pode estar relacionada ao conforto que o talento sente quando se vê em uma situação em que suas responsabilidades e possibilidades de ação são de conhecimento e de consenso comum, permitindo a ele trabalhar na segurança de estar em conformidade com as expectativas da empresa e de seus superiores (ou mesmo de enxergar novas formas de atuação e de sentir-se à vontade para inovar).

Na segunda categoria, condições propiciadas pela organização, o item mais apontado foi treinamento (45%), seguido de ambiente de trabalho (11%), comunicação (11%), experiência (11%), perspectiva de crescimento (11%) e alinhamento com as diretrizes da organização (11%). O treinamento, como se pode verificar, é o item mais mencionado e pode estar vinculado à busca, por parte do talento, de aperfeiçoamento profissional. O fornecimento de treinamento ou não por parte da organização parece ser mais palpável que os demais itens no sentido de alcançar esse aperfeiçoamento.

Na terceira categoria, possibilidade de ação, os itens mais apontados foram autonomia e novos desafios (40% cada) e empoderamento (20%). Aqui a prioridade dada à autonomia e aos novos desafios pode estar relacionada à própria característica do talento, segundo a definição dada por Chowdhury (2003), quando diz que ele inova, possui uma mentalidade vencedora, nunca quer parar, busca a próxima realização. Quem possui tais características sente-se mais confortável em ambientes que o permitam explorar tais.

Identificar o fator motivacional de maior relevância na ótica da teoria da expectância na retenção de talentos

O fator motivacional mais representativo é a expectância (68%), seguido pelos aspectos de instrumentalidade (18%) e valência (14%). Os aspectos de expectância são mais facilmente identificados, por isso pode-se relacionar a maior ocorrência desse aspecto motivacional entre os entrevistados. Nesse sentido, pode-se relacionar a permanência do talento na empresa com aquilo que ele faz para alcançar seus objetivos, o que o qualifica a atender não só as necessidades da empresa, mas também as suas próprias. A relação entre os três fatores aparece como um processo que leva as pessoas a permanecerem na empresa, como identificado na citação do entrevistado nº 4:

Para eu prosperar, a empresa tem que prosperar, eu tenho que levar idéias para que ela cresça cada dia mais e eu tenha um retorno disso também, então eu estou sempre pensando que eu vou fazer algo para que eu tenha esse retorno.

Identificar a influência da expectância na retenção de talentos

Na categoria de expectância, observa-se que o fator mais representativo é o aperfeiçoamento profissional (53%), seguido pelo comprometimento com resultados (32%) e por vida equilibrada (5%), iniciativa (5%) e experiência (5%). O aperfeiçoamento profissional é a busca do desenvolvimento de determinadas características, técnicas ou pessoais, que o talento encara como vitais para ter um aprimoramento de seu desempenho e conseqüentemente conseguir atingir seus objetivos. Essa característica pode ser relacionada ao fato de o talento ter consciência das exigências do mercado e da empresa pela melhoria contínua e da busca por profissionais que se preocupem com o próprio desenvolvimento. Isso também pode estar relacionado à busca de realização pessoal por meio de seu desenvolvimento profissional ou ao desejo de ser reconhecido como um especialista em um assunto e de ter crescimento profissional que possibilite a manutenção de sua empregabilidade.

Identificar a influência da valência na retenção de talentos

Na categoria de valência, observa-se que dois fatores são mais citados: realização pessoal e o retorno financeiro (25% cada um). Em seguida, vem reconhecimento, ascensão, ser patrão de si mesmo e transmitir conhecimentos (12,5% cada um).

A satisfação pessoal pode ser entendida como o desejo das pessoas de se sentirem realizadas naquilo em que trabalham. Pode-se relacionar isso ao desejo de conseguir um elemento que os ajude a enfrentar o ambiente competitivo encontrado nas empresas e de alcançar

seus objetivos, permanecendo assim na empresa. Além disso, a satisfação pessoal pode estar relacionada à manutenção da auto-estima e de condições pessoais saudáveis no trabalho, como exemplificado com uma declaração do entrevistado nº 2:

Evidentemente que em cada projeto que nos passam, pelo qual eu sou o responsável, existe aí uma sensação de superação quando você o atinge. O contrário é verdadeiro: quando você não consegue atingir o objetivo, uma frustração bastante... um tanto quanto grande.

O retorno financeiro vem da necessidade de segurança, de estabilidade. Pode refletir não só a necessidade de atingir certa estabilidade financeira para si e para a família, como também a vontade de as pessoas verem sua contribuição dada à empresa sendo reconhecidas em seus salários.

Identificar a influência da instrumentalidade na retenção de talentos

Na categoria de instrumentalidade, observa-se que dois fatores são mais citados, a ascensão (40%) e a experiência/vivência (40%), seguidos pelo reconhecimento (20%). A ascensão refere-se à possibilidade de ser promovido a cargos mais altos, como diretoria e gerência. Esse desejo pode estar relacionado aos fatores de valência identificados como realização pessoal e retorno financeiro, como um fator necessário para atingir esses objetivos. Estando num cargo mais alto, o talento poderia conseguir um maior retorno financeiro, e esse fator também contribuiria para sua realização pessoal. Além disso, pode haver a expectativa de, com a promoção, ter maior reconhecimento do seu trabalho.

O profissional espera conseguir acumular experiência na atividade que exerce. Essa experiência pode estar relacionada à própria característica do talento de ser um profissional que busca inovação e ocupação de um papel estratégico na empresa, de forma que os conhecimentos adquiridos sejam utilizados em outras atividades.

Limites da pesquisa

Por sua natureza exploratória, este estudo tem limites de validade de suas conclusões, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e seus resultados estarem limitados à amostra e pela resistência dos entrevistados em relatar situações adversas.

CONCLUSÃO

Considerando as informações obtidas por meio da pesquisa, foram encontrados indícios da relação entre a valência, a expectância e a instrumentalidade com a retenção de talentos, confirmando a hipótese adotada para este estudo.

Assim como na pesquisa, Chowdhury (2003) identifica a abertura para sugestões, a definição de regras claras e o bom relacionamento com a gerência como fatores importantes na retenção dos talentos. O relacionamento com a gerência também é citado por Branham (2001) e Vroom (1964). A valorização do profissional, a igualdade de tratamento e a oportunidade são indicadas por Chowdhury (2003) e Branham (2001) e, mais especificamente, Gramigna (2002) cita que os talentos sentem-se valorizados quando percebem que a organização está investindo em sua carreira. A ausência de comunicação é citada por Marti Smye e Lesley Wright, citado por Branham (2001). O alinhamento com as diretrizes da organização é identificado nas afirmações de Paterson (1969) e de Chowdhury (2003).

No que tange ao aspecto possibilidade de ação, Chowdhury (2003) aponta como necessidade dos talentos a libertação do microgerenciamento. Esse autor e Gramigna (2002) compartilham do mesmo pensamento quando afirmam que os talentos sentem-se valorizados quando são chamados a participar de projetos desafiadores, têm suas responsabilidades ampliadas e têm a oportunidade de trabalhar em equipe.

No que se refere a fatores de motivação, o aperfeiçoamento profissional identificado como fator de expectância pode estar relacionado à busca do talento por oportunidades de desenvolvimento, como citado por Branham (2001). Além disso, como citado por Chowdhury (2003) e Vroom (1964), talentos geram conhecimento, sendo isso parte de sua busca por auto-superação. Conforme identificado por Morgan (1996), a realização pessoal pode estar relacionada ao desejo de conseguirem um elemento que os ajude a enfrentar o ambiente competitivo e de alcançar seus objetivos, o que corresponde aos interesses extramuro. Já o retorno financeiro pode estar alinhado a tanto um interesse extramuro como também de carreira. Aos interesses de carreira podem estar relacionados, também, o reconhecimento e a ascensão. Como apresentado por Vroom (1964), Branham (2001) e Chowdhury (2003), a aspiração à ascensão identificada como fator mais forte na instrumentalidade pode estar relacionada tanto à busca de reconhecimento de sua contribuição para a empresa como ao retorno financeiro. A busca dos talentos em acumular experiência no trabalho desenvolvido na empresa ligada à realização pessoal, à satisfação pela realização do trabalho, foi identificada por Vroom (1964).

Os aspectos não identificados na presente pesquisa foram os interesses de cargo, referidos por Morgan (1996) como fatores de valência. Considerando a estrutura do roteiro de entrevista adotado para a pesquisa e a amostra selecionada, não foi possível também identificar se as expectativas dos talentos são pouco claras ou irrealistas, como citado por Branham (2001). Cabe salientar que essa ausência não significa que não existam. Por fim, uma segunda possibilidade para a busca dos talentos em acumular experiência no trabalho desenvolvido na empresa não foi identificada na pesquisa para composição do referencial teórico: o desejo do talento em utilizar essa experiência adquirida em um negócio próprio.

Sugestões para novas pesquisas

Devido à natureza da pesquisa, três principais grupos que poderiam ter interesse em desenvolver determinados pontos abordados no estudo, resguardados os limites da pesquisa: os próprios talentos, as empresas e o meio acadêmico. Abaixo são apontadas algumas sugestões de oportunidades de melhoria e de novas pesquisas para as empresas:

? Desenvolver programas de remuneração por desempenho.

- ? Investir no aperfeiçoamento dos profissionais, garantindo com isso o reconhecimento desse fator comprovadamente relevante para os talentos.
- ? Identificar entre seus colaboradores quais as expectativas de retorno de determinados comportamentos para que possam atuar nos mais relevantes.
- ? No que se refere à remuneração, o talento é um profissional atualizado com as tendências do mercado, que procura avaliar o que é praticado dentro e fora da empresa. A empresa deve promover essa equidade e avaliar qual seu posicionamento em relação ao mercado.
- ? Promover uma comunicação efetiva com os empregados e a transparência nas relações, tanto no que se refere às diretrizes da empresa e objetivos a serem alcançados como aos benefícios oferecidos, de forma a garantir que não haja desentendimentos ou falsas expectativas.
- ? Voltar suas gestões para um sistema mais participativo, que dê a oportunidade para que as pessoas façam aquilo que traga satisfação pessoal.
- ? Empresas que fazem gestão de carreiras ou recolocação profissional precisam estar atentas aos fatores de motivação, trabalhando a melhor adaptação dos profissionais às empresas.
- ? Implantação de um laboratório de talentos interno traz retornos na prática e pode ser implantado até mesmo como forma dos talentos adquirirem e transmitirem conhecimento.

Para o meio acadêmico, como mais sugestões mais relevantes, indica-se:

- ? Avaliar de forma mais apurada a intensidade da interação entre a valência, a expectância e a instrumentalidade, já que não existe um método ou escala para avaliar esse relacionamento.
- ? Fazer um levantamento das opções mais procuradas pelos talentos na busca do aperfeiçoamento profissional.
- ? Comparar as condições fornecidas pela empresa com as expectativas dos talentos identificando se a percepção de ambos é eficiente, não gerando expectativas irrealistas.
- ? Avaliar os retornos financeiros trazidos pelos talentos nas empresas.
- ? Comparar as condições fornecidas pela empresa com as expectativas dos talentos para identificar se a percepção de ambos está sendo eficiente, não gerando expectativas irrealistas.
- ? Avaliar até que ponto o conflito das duas principais preferências dos talentos (realização pessoal e retorno financeiro) pode interferir na permanência dele na empresa.
- ? Desenvolver um estudo sobre os retornos financeiros trazidos pelo talento à empresa.
- ? Com base numa bibliografia preponderantemente dos Estados Unidos, nas entrevistas realizadas foram definidas *a priori* as características dos talentos. O meio acadêmico poderia desenvolver um estudo para estudar o perfil dos talentos no Brasil.
- ? Desenvolver um estudo que avalie se uma pessoa já nasce um talento ou se ela pode desenvolver as características necessárias para se tornar um.

Para os profissionais de talento sugere-se:

- ? Consciência das condições oferecidas pela empresa para não criar expectativas irrealistas.
- ? Atenção às mudanças que acontecem quanto às exigências das empresas para se manterem atualizados.
- ? Consciência de seus objetivos pessoais e profissionais e de como eles se ajustam à realidade da empresa, pois se houver conflitos muito grandes, pode ter um rendimento menor e perder as características reconhecidas pela empresa.
- ? Preocupação em manter-se motivado para buscar seu melhor desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANHAM, Leigh. *Keeping the people who keep you in business: – 24 ways to hang on to your most valuable talent*. 1. ed. Nova York: Broadway, 2001.

CHOWDHURY, Subir. *A era do talento, obtendo alto retorno sobre o talento*. 1. ed. São Paulo: 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHISELLI, Edwin E. O talento Administrativo. In: WOLFLE, Dael. *A descoberta do talento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lidador, 1969.,p. 191-215.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? *Gestão de pessoas, não de pessoal*. São Paulo: Campus, 1997. p. 55-82.

LAWLER III, Edward E. Expectancy theory. In: STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. *Motivation and work behavior*. Nova York:, McGraw-Hill: 1975. p. 190-199.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-204.

PATERSON, Donald G. A conservação do talento humano. In: WOLFLE, Dael. *A descoberta do talento*. 1. ed.. Rio de Janeiro: Lidador, 1969. p. 23-49.

STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. *Motivation and work behavior*. Nova York: McGraw-Hill, 1975. p. 3-25, 136-164, 180-185.

THOMAS, R. Roosevelt Jr. Como gerenciar o contrato psicológico. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. São Paulo: Campus, 1997. p. 37-54.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

WOLFLE, Dael. *A descoberta do talento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lidador, 1969. p. 121-145.